



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración

“Planificación estratégica en Cervecería Checa”



Autor: Agustina Janson

DNI: 40906497

Legajo: VADM14229

Profesora: Sofia Rinero

2022

Resumen

En el presente trabajo final de grado se realiza una planificación estratégica sobre Cervecería Checa, una empresa cordobesa dedicada a la fabricación y comercialización de cerveza artesanal. El objetivo es aumentar la rentabilidad de la organización en un 25% y mejorar su posicionamiento en el mercado mediante estrategias de crecimiento y diferenciación.

La estrategia de crecimiento está orientada al desarrollo de nuevos mercados, buscando alianzas estratégicas en distintas ciudades turísticas, utilizando las nuevas tecnologías post pandemia y las herramientas de marketing digital; adaptando estas últimas a las nuevas exigencias de los consumidores, quienes hoy exigen un contacto más emocional y amigable con las marcas y productos en sí.

Luego de realizar el análisis y los planes de acción para cada objetivo planteado, queda demostrado, mediante distintos indicadores financieros, que el proyecto es viable y logra alcanzar la rentabilidad buscada.

Palabras claves: Cervecería Checa, estrategia, crecimiento, desarrollo de mercado, rentabilidad

Abstract

In this final degree project, a strategic planning is carried out on Cervecería Checa, a company from Córdoba dedicated to the manufacture and commercialization of craft beer. The objective is to increase to 25% the profitability of the organization and improve its position in the market through growth and differentiation strategies.

The growth strategy is aimed at developing new markets, seeking strategic alliances in different tourist cities, using new post-pandemic technologies and digital marketing tools; adapting them to the new demands of consumers, who today demand a more emotional and friendly contact with brands and products.

After carrying out the analysis and action plans for each proposed objective, it is demonstrated, through different financial indicators, that the project is viable and manages to reach the profitability sought.

Keywords: Czech Brewery, strategy, growth, market development, profitability

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Índice de tablas	5
Índice de figuras	5
Introducción.....	6
Análisis situacional.....	8
Análisis del Macro Entorno	8
Factores Políticos	8
Factores Económicos.....	9
Factores Sociales	9
Factores Tecnológicos.....	10
Factores Ecológicos.....	11
Factores Legales	11
Análisis del Micro Entorno.....	12
Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	12
Amenaza de los sustitutivos	13
Rivalidad entre competidores existentes	13
Poder de negociación de los clientes.....	14
Poder de negociación de los proveedores	14
Análisis del mercado.....	15
Análisis interno: Cadena de valor	16
Actividades de soporte	17
Infraestructura de la empresa	17
Recursos humanos.....	17
Desarrollo tecnológico	17
Aprovisionamiento	17
Actividades primarias.....	18
Logística interna.....	18
Operaciones.....	18
Logística externa	18
Marketing y ventas	18
Servicios.....	19
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión.....	21

Plan de implementación.....	23
Descripción de la propuesta	23
Bases estratégicas	23
Misión.....	23
Visión	24
Valores:	24
Objetivo general.....	24
Justificación.....	24
Objetivos específicos	24
Justificación.....	24
Justificación.....	25
Justificación.....	25
Justificación.....	26
Alcance	26
Planes de acción.....	26
Plan de acción 1 – Objetivos específicos 1 y 2	26
Plan de acción 2 – Objetivos específicos 3 y 4	28
Diagrama de Gantt	29
Presupuesto	30
Análisis financiero	30
Conclusiones y recomendaciones	32
Bibliografía.....	34
Anexos.....	38
Anexo 1: Planes de acción. Diagrama de Gantt. Presupuesto. Análisis financiero.	38
Link al Excel (Drive): Planes de acción. Diagrama de Gantt. Presupuesto y análisis financiero.	38
Anexo 2: Presupuesto agencia de marketing digital “Lead Station”	39
Anexo 3: Registro de dominio	40
Anexo 4: Presupuesto de plataforma online e-commerce.....	40
Anexo 5: Curso de capacitación e-commerce.....	40
Anexo 6: Presupuesto de packaging	41
Anexo 7: Presupuesto de diseño e impresión de carpetas corporativas.....	41
Anexo 8: Presupuesto de merchandising	42
Anexo 8: Presupuesto de viáticos	43
Anexo 10: Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) – Banco Central	44

Anexo 11: Tasa BADLAR en pesos de bancos privados (en n.a.)	44
Anexo 12: Escala salarial.....	44

Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción 1.....	28
Tabla 2: Plan de acción 2.....	28
Tabla 3: Diagrama de Gantt	29
Tabla 4: Presupuesto.....	30
Tabla 5: Cash Flow.....	31

Índice de figuras

Ilustración 1: Premisas Cash Flow	38
Ilustración 2: Datos estado de resultado Sauco S.A. 2019	38
Ilustración 3: Presupuesto agencia de Marketing	39
Ilustración 4: Costo dominio web.....	40
Ilustración 5: Costo plataforma online.	40
Ilustración 6: Costo curso e-commerce	40
Ilustración 7: Presupuesto packaging	41
Ilustración 8: Presupuesto diseño gráfico	41
Ilustración 9: Presupuesto merchandising 1.	42
Ilustración 10: Presupuesto merchandising 2.	42
Ilustración 11: Hotel en Mar Del Plata.....	43
Ilustración 12: Hotel en Santa Fe	43
Ilustración 13: Relevamiento de Expectativas de Mercado.....	44
Ilustración 14: Tasa BADLAR.....	44
Ilustración 15: Escala salarial, sueldo administrativo	44
Ilustración 16: Escala salarial, vendedor "A"	45
Ilustración 17: Escala Salarial, Analista soporte técnico Junior.....	45

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una planificación estratégica en la Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A., de Grupo Meta. El objetivo de dicha planificación es mejorar su rentabilidad, para lo cual se propone el crecimiento como estrategia corporativa con dirección al desarrollo de mercado, y la diferenciación como estrategia genérica, con el fin de aumentar la participación de la empresa en el mercado, generar una fuerte posición frente a su competencia y, consecuentemente, crear preferencia sobre la marca por parte del consumidor. Se proponen nuevos canales de venta, distribución, y promoción, como el *e-commerce*, para llegar a nuevas ciudades y provincias, empezando por provincias limítrofes de Córdoba y progresivamente al resto del país; se plantean también, alianzas estratégicas con comercios de venta de productos *premium* en la capital de Córdoba, entre los que destaca Cordiez Mixo.

Grupo Meta es una empresa en crecimiento, creada por tres hermanos, en el año 2019. Su gestión se concentra en cuatro unidades de negocio, dispersas geográficamente y administradas desde la localidad de Sacanta, Córdoba:

La Tregua S.A., dedicada a las actividades de tambo y agricultura en Sacanta – El Arañado. La actividad productiva se basa en 900 hectáreas arrendadas, con cultivo de soja, maíz y trigo, dependiendo la época del año y la rotación del suelo. El tambo, se desarrolla bajo el sistema *Dry-lot*, obteniendo 34 litros/vaca/año y comercializando la totalidad de su producción a la marca Cremac. Su establecimiento es uno de los más grandes de la zona, y con buena reputación entre la competencia local.

La sociedad Sauco S.A., que integra Cervecería Checa en Sacanta, y el restaurante La Jirafa, en Bariloche. La cervecería, fue fundada desde cero, y como hito importante podemos nombrar la implementación de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Fabrica cervezas artesanales de diferentes estilos, ingredientes, colores y sabor, que son bien aceptados por el público y tienen buenas referencias en su rubro; por lo que se comercializa en bares y restaurantes dirigidos a un público joven. Actualmente cuenta con una capacidad productiva de 30.000 litros de cerveza, las cuales comercializa en barriles a bares y restaurantes de distintas provincias argentinas, y, gracias a la inversión en una máquina enlatadora, ha podido incluir en su formato de comercialización las latas en el interior de Córdoba. La Jirafa, por otra parte, es un

restaurante con muchos años de prestigio, donde se elaboran comidas tradicionales de argentina, enfocado especialmente a turistas y residentes de Bariloche. Con 4.1 estrellas en Google Maps y más de 2500 comentarios (Google Maps, 2022), es uno de los restaurantes mejor posicionados en relación con la competencia.

Cervezas Argentina S.A.S., donde cuentan con una participación del 50% e incluye el Bar Casa Negra, ubicado en la zona Güemes de la capital de Córdoba. Es un bar nocturno, para jóvenes, donde se sirven cervezas artesanales y comida rápida. La recepción del servicio-producto es muy buena, se puede corroborar en Google Maps, donde tiene una valoración de 4.1 estrellas y casi 1500 comentarios. (Google Maps, 2022)

Brewing S.A.S, es la última unidad de negocio, que está en proceso de apertura, con la idea de incluir su propio bar Checa.

Grupo Meta tiene como objetivos seguir generando nuevos proyectos de diversos rubros, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Cada unidad tiene una buena aceptación, valoración y posición en el entorno en el que se desarrolla, sin embargo, aún no son reconocidas como grupo en sí, sino por sus unidades de negocio. Comunicar su identidad como grupo es un gran desafío para la empresa, que permitirá posicionarla frente a clientes, proveedores y competencia; y crecer mancomunadamente.

Como momento crítico, se puede mencionar la pandemia COVID-19, que genero una caída de ventas muy fuerte, debido al aislamiento preventivo y obligatorio, en las unidades de negocio categorizadas como no esenciales: Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y Brewing S.A.S.

Como exponen Robbins y Coulter, la estrategia corporativa de crecimiento permite a la empresa incrementar sus ingresos y su participación en el mercado, ampliando los mercados atendidos o los productos que ofrece. (Robbins & Coulter, 2014) Según Michael Porter, la segunda estrategia genérica, diferenciación, es la que hace que la industria perciba el producto o servicio que ofrece la empresa, como algo único. Al lograrse la diferenciación, esta se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio, genera protección contra la rivalidad, lealtad del cliente al posicionarse la marca, se levantan barreras de entrada y aminora el poder tanto de los proveedores como de los clientes. (Porter, 2008)

Una cervecería artesanal que puede tomarse como referencia es Glück Cervecería. Glück inició en 2012, y con el tiempo logró forjar una identidad y posicionamiento de marca que le permitió expandirse en diferentes provincias de Argentina e incluso pudo abrir sus puertas fuera del país, en España. (Glück Cerveceria, 2022)

Análisis situacional

Análisis del Macro Entorno

Para analizar el macro entorno utilizaremos la herramienta de diagnóstico PESTEL:

Factores Políticos

El presidente de la Nación Argentina es Alberto Fernández, quien asumió en diciembre 2019 con la promesa de resucitar la economía del país luego de una larga recesión. No obstante, su popularidad se vio afectada luego de los negativos impactos económicos y sociales de la pandemia y del proceso de reapertura de las actividades. En noviembre 2021, en las elecciones legislativas, la coalición del partido peronista gobernante perdió la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, el Congreso deberá aprobar un acuerdo de deuda con el FMI, lo cual podrá disminuir aún más la popularidad del presidente, al no ser esta una institución popular entre los argentinos. Sin embargo, el acuerdo brindara a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que sería un gran paso para crecer y atraer nuevas inversiones mientras se tratan otros temas como la inflación, pobreza y desempleo. (Santander Trade, 2022) Las próximas elecciones presidenciales tendrán lugar en octubre 2023, y, hasta el momento, el panorama no se encuentra definido, generando una gran incertidumbre.

Por otra parte, la cervecería artesanal fue uno de los tantos rubros afectado con las medidas del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), que impidieron a los vendedores finales de la cerveza artesanal trabajar y los productores se vieron en la necesidad de vender de forma directa a los consumidores finales. Además, para aplacar la crisis y fomentar el turismo interno, el gobierno de la Nación lanzó la tercera edición del programa PreViaje, el cual consiste en el reintegro de hasta un 50% del consumo realizado en ciudades turísticas. El crédito obtenido es utilizable únicamente en el rubro turístico, ya sea gastronomía, transporte, excursiones, entre otros. Los meses que abarca esta edición son octubre y noviembre del 2022. (Cronista, 2022) El programa resulta muy

beneficioso para todo el sector turístico ya que incentiva a la población a consumir también en temporada baja por alrededor de todo el país y en épocas poco turísticas. Las cervecerías locales no son la excepción ya se mantienen con un mayor flujo de clientes durante todo el año, generando mayores ventas.

Factores Económicos

Argentina está atravesando una crisis en varios aspectos, entre ellos: la caída en su actividad económica, la desocupación, la caída del poder adquisitivo de los salarios, y los altos niveles de pobreza.

El informe realizado por el INDEC en el segundo semestre del 2021, sobre la pobreza en Argentina, registro que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. (INDEC, 2022)

Durante julio de 2022, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a junio de 2022 fue de 6,3%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 6,8%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 70,6% y 64,7%, respectivamente. (INDEC, 2022)

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio una variación de 7,4% con relación al mes anterior. La división de Bebidas alcohólicas y tabaco incrementó un 6,4% y de Alimentos y bebidas no alcohólicas un 6%, respecto a junio 2022. (INDEC, 2022)

Respecto al tipo de cambio oficial, el promedio esperado para diciembre de este año es de \$ 166,30. (Infobae, 2022) Actualmente está a \$138,58 compra, y \$144,58 venta (Ámbito, 2022)

Factores Sociales

Según datos del Ministerio de Salud, Argentina es el segundo país en consumo de alcohol en América del Sur con un nivel de ingesta de alcohol puro estimado de 9,88 litros por persona al año. (Argentina.gob.ar, 2022)

Hay una tendencia creciente al llamado atracón de alcohol, que es el consumo de 5 o más unidades en una misma oportunidad. (Argentina.gob.ar, 2022)

En personas adultas el mayor consumo se da en varones. Por otro lado, en los jóvenes la edad de inicio de consumo es menor, actualmente está estimada a los 13 años y la tendencia es que cada vez sea menor. En adolescentes, de 13 a 15 años, el consumo en mujeres aumentó superando al de los varones, y la cantidad de alcohol que se consume aumenta con la edad. (Argentina.gob.ar, 2022)

El aislamiento por la pandemia COVID-19, generó grandes cambios en los hábitos de consumo, que llegaron para quedarse; sobre todo, generó en muchas personas la preferencia por las compras online desde la comodidad del hogar. Luego de la cuarentena, los consumidores prefieren más las marcas que no solo ofrecen un buen producto, sino también una gran experiencia. (Nuñez Vilma, 2022)

Factores Tecnológicos

La pandemia COVID-19 marcó un antes y un después en los consumidores y en las empresas, con el *boom* de la digitalización y del *e-commerce*, convirtiéndose en un papel importante en las empresas para sobrevivir a este nuevo contexto.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el comercio electrónico en Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior, con una facturación de \$1.520.000.000.000 pesos. Esto se ve reflejado en 196 millones de órdenes de compra (20% más que 2020). (CACE, 2022)

En 2022, surgió una nueva aplicación de *delivery* de bebidas, “Ta-Dá”, que en 45 minutos promete acercar bebidas frías a cualquier punto en el que tenga cobertura: Córdoba, Mendoza, Tucumán, Santiago del Estero, Santa Fe, Rosario, CABA y Gran Buenos Aires. (TaDá, 2022) Actualmente pueden adquirirse marcas de cervezas artesanales como Andes Origen, Patagonia, entre otras.

En el mundo del marketing digital, la publicidad paga ha evolucionado, y permite llegar a más usuarios para potenciar los productos y servicios ofrecidos. El uso de *Social Ads* y *Google Ads* tiene la gran ventaja de que otorgan información de los públicos hacia donde se quiera dirigir la publicidad; permitiendo realizar campañas segmentadas con respecto a los gustos, intereses, datos demográficos y mucho más sobre los usuarios. (Castañeda, 2022)

La Agencia Nacional de Promoción de la Investigación el Desarrollo Tecnológico y la Innovación está financiando un proyecto de transferencia tecnológica de la Facultad

de Ingeniería de la UNSJ, que se propone a obtener harina rica en fibras y proteínas a partir del bagazo, un residuo del proceso de elaboración de cerveza. El proyecto permitirá una economía circular, en la cual con los residuos de la elaboración de cerveza se obtendrá harina que podrá ser usada como sustrato de cultivos, generando productos amigables con el medio ambiente y una cerveza artesanal sustentable económica y ambientalmente. (Rojas Fabian, 2022)

Factores Ecológicos

En Argentina, la Ley 25.675 establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible. También, establece un marco general sobre información y participación en asuntos ambientales, la responsabilidad por daño ambiental y la educación ambiental. (ONU, 2002)

La cebada es el principal insumo de la producción de cerveza artesanal. Los granos del cereal se cocinan y al final del proceso productivo se descartan como un residuo llamado bagazo, que, en general, terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero. En la Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año. Según diversos estudios, este residuo cervecero cuenta con múltiples usos: como panificación, fertilización de la tierra y alimento para ganado; que permitirían reducir el impacto ambiental de esta industria. En febrero del año 2021, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP) avanzó con los trámites oficiales para incorporar al bagazo cervecero seco dentro del Código Alimentario Argentino. Una vez aprobado, se habilitaría oficialmente su uso como componente de distintos productos alimenticios. Este recurso representaría una medida efectiva para fortalecer una producción sostenible y las prácticas bajas en emisiones. (Tamashiro Sebastián, 2021)

Factores Legales

Córdoba, Jujuy, Salta, Tucumán, Entre Ríos, Rio Negro y Santa Cruz, son las provincias que tienen como normativa la tolerancia cero al volante. (Argentina.gob.ar, 2022)

En febrero de este año, la industria cervecera mostró su apoyo al proyecto de Ley Alcohol Cero que impulsa el organismo del Ministerio de Transporte en el Congreso de la Nación. La ANSV y los representantes de la industria cervecera acordaron delinear

acciones concretas de concientización sobre los peligros de conducir bajo los efectos del alcohol. (Argentina.gob.ar, 2022)

Argentina cuenta con la Ley Nacional N° 24.788 de Lucha contra el Alcoholismo que prohíbe en todo el territorio nacional, el expendio de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años de edad. (CEDOM, 2017) En la Ciudad de Buenos Aires, la Ley N° 5708 establece la prohibición de publicitar todo tipo de bebidas alcohólicas, por medio de cualquier clase de publicidad en vía pública. (CEDOM, 2016)

Un terreno que las cervecerías artesanales intentan ganar, frente a la ley de góndolas, es el lugar en supermercados y comercios. Según Martín Pepe, presidente de la Cámara Bonaerense de Cerveceros Artesanales, las grandes marcas de cervezas industriales impiden que haya una competencia leal en estos lugares y son solo las cervezas artesanales posicionadas en el mercado, quienes pueden entrar en ese mercado gracias a la venta de latas y botellas. El problema es que ambas cervezas (industrial y artesanal) están unificadas en la misma categoría de “aperitivos y cervezas” y no hay un lugar específico para el cervecero artesanal. (Anccom, 2021)

En Argentina, el Artículo 14 bis de la Constitución de la Nación Argentina, asegura la protección de las leyes al trabajo en sus diversas formas. (Infoleg, s.f.) El marco legal del trabajo está regido por: La Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744, que regula la relación entre el empleado y el empleador, estableciendo los derechos de este último y las obligaciones de ambas partes; la Ley de Empleo N.º 24.013, sobre la protección del trabajo; Ley de Riesgos del Trabajo N.º 24.557; Ley N.º 11.544, establece las jornadas laborales de 8 horas diarias o 48 semanales. La Ley N.º 26.390, establece la edad mínima de admisión al empleo. (Argentina.gob.ar, 2022)

Análisis del Micro Entorno

El análisis del micro entorno se realizará en base a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta industria cuenta con barreras de entrada bajas. El mercado de la cerveza artesanal está en pleno auge de crecimiento y aún tiene mucho campo para expandirse. La inversión necesaria para emprender en este mundo no es elevada en comparación con otras industrias, ya que no cuenta con tecnologías muy sofisticadas. Además, los

volúmenes de producción no alcanzan para generar economías de escala, factor que facilita el ingreso de nuevos competidores.

La mayoría de las cervecerías arrancaron desde sus hogares, como emprendimientos familiares o entre amigos, y cada vez son más quienes deciden ingresar al sector. La ventaja competitiva de este producto es la diferenciación, por lo que cada marca busca crear un sabor nuevo, único.

Amenaza de los sustitutos

El sustituto principal de la cerveza artesanal es la cerveza industrial. Según datos del sector, la cerveza se lleva el 50% del consumo de alcohol en el país, y el consumo de las variedades artesanales representa el 1,8% del total. (Iprofesional, 2022) Si bien la cerveza artesanal es cada vez más elegida, resulta más costosa que la industrial. Esto se debe a diversos factores: las grandes plantas industriales están completamente automatizadas, por lo que en un día pueden producir más de lo que una artesanal produce en un año, generando economías de escala. Los ingredientes utilizados en las cervecerías artesanales son 100% industriales. Los procesos de fermentación son respetados de manera natural en el caso de las artesanales, por lo que los tiempos de producción son más largos. Además, en lo referido a la logística y distribución, las empresas industriales tienen la posibilidad de realizar acciones comerciales más agresivas, atendiendo más mercados. (MinutoUno, 2022)

Otros productos sustitutos que podemos mencionar, son las bebidas no alcohólicas, como gaseosas y aguas saborizadas, ya que la cerveza al tener graduación de alcohol puede ser perjudicial, por ejemplo, a la hora de conducir o puede verse afectada por distintas tendencias sociales, como la preocupación por la salud, generando cambios en el consumo. Por otro lado, existen diferentes bebidas alcohólicas como el fernet, el vino, vodka, whisky y ron, entre otras, que satisfacen las mismas necesidades de ocio que la cerveza artesanal. Se puede concluir, entonces, que la amenaza de los productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es alta. Hay marcas nacionales como Antaraes, Patagonia y Peñón del Águila, entre otras, con una importante posición en el mercado, que les permitió llegar en forma de franquicias a distintas provincias del país. Por otro lado, los productores más pequeños, que están más enfocados a comercializar en

bares y restaurantes, se ven en la necesidad de generar tácticas y estrategias para posicionarse competitivamente y ampliar su mercado; una forma que han encontrado ha sido ingresando a comercios que están enfocados a un público con mayor poder adquisitivo, como tiendas de regalos empresariales y supermercados *premium*.

Muchas marcas también han optado por abrir sus propias tiendas online, ofreciendo sus productos a consumidor final en forma de packs y con envíos a todas las provincias, realizando convenios de logística con distintos correos. También ofrecen otros productos de *merchandising*: como copas, botellones, gorras y sets materos. Incluso, tienen la opción de realizar compras mayoristas, donde, redirigiendo a otra web específica para este tipo de compras, piden los datos del revendedor, detallan las condiciones de compra y envío y facilitan la compra desde cualquier punto del país, ampliando así sus canales de venta.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes cuentan con un poder de negociación bajo. Luego de realizar un análisis en diferentes marcas icónicas en esta industria, se puede llegar a la conclusión de que la cerveza artesanal es un producto que se caracteriza por su diferenciación, y está dirigido a un segmento del mercado que prefiere nuevas experiencias y sabores, y la calidad antes que el precio. Los precios no difieren demasiado de una marca a otra, y, al ser un producto *premium*, los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos. Sin embargo, con tanta oferta de este producto, al consumidor le cuesta poco cambiar de una marca a otra; por lo que la comunicación, la publicidad, el marketing digital y el uso de redes sociales para crear comunidades, son herramientas que se vuelven indispensables para lograr una fuerte posición de marca y atraer al cliente. Es importante destacar que hoy en día, se habla de la era del “prosumidor”, considerando al consumidor como una persona que produce y consume, ya que es más propensa a compartir sus comentarios de su experiencia con las organizaciones y los productos, beneficiando o incluso perjudicando la misma.

Poder de negociación de los proveedores

En Argentina, el poder de negociación de los proveedores de este sector es baja, ya que hay una alta cantidad de oferta de insumos y equipamiento necesarios para producir cerveza artesanal, por lo cual, los productores tienen el poder de elegir entre diferentes alternativas, la que mejor se adecue a sus políticas de producción. Los

proveedores son quienes se deben amoldar a las empresas. Muchos han optado por abrir sus propias tiendas online, en donde se puede adquirir desde maquinaria, materia prima y hasta distintas recetas de cerveza; trabajan con distintas compañías logísticas como correos y expresos, ofreciendo así envíos a todo el país.

Análisis del mercado

La industria de la cerveza artesanal está en pleno crecimiento en Argentina, y ha tenido una aceptación muy favorable por parte de los consumidores, convirtiéndose en un sector atractivo para ingresar. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (CCAA), el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país, y el consumo de variedades artesanales representa el 1,8% del total de cervezas. (Agroempresario, 2022) La demanda es cada vez mayor, y va desplazando a otras bebidas como el vino, siendo la cerveza la bebida alcohólica favorita y más elegida en nuestro país.

El segmento al que está dirigido es a personas con un nivel socioeconómico medio-alto, con un rango etario de 25 a 45 años, que prefiere la innovación en los olores y sabores de esta bebida, la experiencia, la calidad y cantidad de variedades a elegir. La cerveza artesanal es un producto caracterizado por su diferenciación, que no estima en precios, sino en calidad. Con este análisis, se puede decir que los consumidores pueden tener preferencias entre las distintas marcas, pero al buscar siempre nuevas experiencias, es más fácil que cambie de una a otra, generando un bajo grado de fidelización; por lo cual es importante, para competir, un buen posicionamiento de marca con distintas herramientas de marketing digital, y una buena estrategia de plaza (distribución) para llegar con más facilidad al consumidor final.

En el mercado, hay distintas marcas con un importante posicionamiento, que ya son conocidas y distribuidas por todo el país, en supermercados, bares y restaurantes, franquicias, paradores, vinotecas y almacenes de bebidas y generan una alta rivalidad en el sector; entre ellas podemos nombrar: Patagonia, Antares y Andes Origen. Para el resto de las empresas poco conocidas, es difícil el ingreso a comercios como los supermercados, ya que se ven altamente afectadas por la competencia y los productos sustitutos anteriormente mencionados. Como contrapartida a los supermercados, surgen comercios que están dirigidos a un público con nivel socioeconómico medio alto-alto, para un segmento que prefiere productos *premium* a productos de bajo costo; un ejemplo

es “Cordiez Mixo”, una versión *premium* de la cadena de supermercados Cordiez, inaugurado en mayo 2022, que apunta a abastecer a un público de urbanizaciones y barrios cerrados, del tipo ABC1. (Punto a punto, 2022) Y donde se venden diferentes marcas de cerveza artesanal que están empezando a ser conocidas, como *Traüimer*, *Gaukler* y *BeePure*.

Este año, en octubre 2022, vuelven a retomarse festejos importantes en el país para la industria de la cerveza artesanal, como el *Oktoberfest* (también conocido como la Fiesta Nacional de la Cerveza), en el caso de Villa General Belgrano – Córdoba; ésta es una ciudad muy turística de la provincia, que en épocas de invierno y verano suele llegar a una ocupación superior al 95%, y donde llegan visitantes de otras provincias como La Pampa, Mendoza y Santa Fe; colocándose en el *top five* de los lugares más elegidos para vacacionar en Argentina. (Municipalidad VGB.gob, 2022) El *Oktoberfest* es una oportunidad importante para que los pequeños productores de cerveza artesanal se den a conocer, es un evento que dura diez días, con momentos dedicados exclusivamente a la venta de cerveza artesanal, días de talleres y charlas de productores cerveceros, entre otros; y atrae a miles de turistas, especialmente a consumidores que desean degustar distintas variedades. (El Viajero Experto, 2020) En Mar del Plata, ciudad de Buenos Aires, se están ultimando detalles para realizar el evento “Festival de la Cerveza Artesanal de Mar del Plata” en diciembre 2022.

Mar del Plata ha crecido como una de las capitales nacionales de la cerveza de alta calidad, y hasta el día de hoy se siguen inaugurando bares para degustar diferentes variedades cerca de la playa. Por otro lado, la ciudad de Santa Fe tiene más de 100 años de tradición cervecera, siendo la ciudad con mayor cantidad de bares de cerveza artesanal en el país. (De Sousa Quintas, 2019)

Análisis interno: Cadena de valor

Se analizará la cadena de actividades que transforma los insumos en productos que valoran los clientes, este proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

De la dirección del grupo se encargan sus fundadores: Juan Cruz, José y Paula. La administración, de todas las unidades de negocio, se encuentra en Sacanta, provincia de Córdoba. Allí se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable y comercial.

Los responsables en la Cervecería Checa son José, uno de los directivos, y Luis, encargado de la parte productiva. Esta unidad de negocio cuenta con tres departamentos: Administración, comercial y producción. En producción hay tres puestos operarios que se encargan de la coordinar el proceso productivo y también ayudan en la parte administrativa: papeles, pagos, compras de insumos y venta.

Recursos humanos

No cuentan con departamento de RRHH. Los fundadores de Grupo Meta son quienes se encargan de seleccionar al personal, teniendo en cuenta la calidad humana, la preparación y el perfil proactivo. Se realizan evaluaciones constantemente, a fin de brindar herramientas y capacitaciones principales para un desempeño de la mejor manera posible. En Cervecería Checa, el encargado de la producción, Luis, es Licenciado en Química, y los tres coordinadores de entre 19 y 24, tienen secundario completo y reciben constantes capacitaciones sobre la cerveza.

Desarrollo tecnológico

La cervecería cuenta con el equipamiento de máquinas necesario para su producción. Macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriados, enlatadora, filtrados y todas las instalaciones correspondientes para su correcto funcionamiento.

Aprovisionamiento

Luego de realizar un control de inventario, se realiza la compra de insumos por los tres coordinadores del proceso productivo. Las materias primas principales son el agua, malta, cebada, lúpulo y levadura.

Actividades primarias

Logística interna

Una vez realizada la compra e ingresados los insumos a la planta, se realiza un control de calidad y se refrigeran, a la temperatura necesaria de cada insumo, para su correcta conservación.

Operaciones

Luis, es quien se encarga de manejar la elaboración de la cerveza, junto con la ayuda de los tres coordinadores. El proceso productivo cuenta con diferentes etapas: Molienda, maceración, filtración, hervor, fermentación, maduración y envasado.

Se fabrican 30.000 litros de cerveza, y el producto final son cervezas checas “puro estilo”, 100% propias de la marca, que se diferencian del resto por ser únicas y no registrarse en el BJCP, que es el manual cervecero que está en el mundo. (Juan Cruz Fernandez, 2022) Además, cuentan con la certificación de normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

Logística externa

La cerveza se almacena en dos formatos: barril y lata. Los barriles se comercializan a diferentes provincias, con foco en bares y restaurantes de la capital de Córdoba, y, por su parte, las latas se distribuyen en el interior de la provincia de Córdoba. Vale mencionar, que también Grupo Meta cuenta con un bar Checa, dirigido a jóvenes, en donde la atracción principal es esta cerveza.

En este punto, se pueden realizar mejoras en la distribución, para llegar a más provincias, realizando convenios con empresas logísticas; como por ejemplo “Transportes La Sevillanita”, que ofrece envíos de gran envergadura a distintas provincias del país (Transportes La Sevillanita, 2022); o “Andreani” que tiene cobertura en todo el país y diferentes servicios para pymes, como encomiendas y los *e-Commerce Bigger o pallet*, para envíos de 50kg o más. (Andreani, 2022)

Marketing y ventas

Cuentan con un técnico de marketing, encargado de medir la satisfacción de los clientes, y demás variables. Tienen presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, donde brindan información principalmente de los productos, del equipo de

trabajo, proceso productivo y de la fábrica en sí. Ambas redes podrían optimizarse, invirtiendo en publicidad paga previamente planificada, y se podrían implementar también otras redes sociales para potenciar el conocimiento de la marca.

Desde Instagram, ofrecen un link que redirige a un número de WhatsApp comercial, para realizar pedidos mayoristas.

Servicios

Miden la satisfacción del cliente con los distintos indicadores que les brinda el técnico de marketing para mejorarla cada día y lograr fidelizaciones y recomendaciones.

Marco teórico

A continuación, se hará mención de distintos autores con el fin de definir y fundamentar las herramientas y estrategias elegidas para aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa. El eje central del presente trabajo es la planificación estratégica; y las estrategias elegidas son la estrategia corporativa de crecimiento con un desarrollo de mercado; y la estrategia genérica de diferenciación, elegida como ventaja competitiva.

Para Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización, con el propósito de insertarla en el entorno donde actúa. El producto básico de la misma es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. (Chiavenato, 2017) Por su parte, Sainz de Vicuña Ancín, al hablar de plan estratégico refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adoptó, en referencia a lo que hará en los próximos tres años. Así, entiende la planificación estratégica como un proceso que arranca con aplicar un método que permita obtener el plan estratégico, y con un estilo de dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva en un entorno que cambia permanentemente. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

El proceso formal de planificación estratégica implica cinco pasos principales. Según Hill, Jones y Schilling (2015), el primero es elegir la misión y las metas corporativas de la empresa; el segundo, analizar el entorno competitivo externo de la organización, para identificar oportunidades y amenazas; el tercero, analizar el entorno operativo interno para identificar sus fortalezas y debilidades. Realizados los análisis, en el cuarto paso se deben elegir estrategias que, utilizando las fortalezas de la empresa, se corrijan sus debilidades; y, aprovechando las oportunidades contrarresten las amenazas.

Estas deben ser congruentes con la misión y las metas corporativas. Como quinto y último paso, implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Robbins y Coulter, mencionan los tres tipos de estrategias que las organizaciones emplean: corporativas, competitivas y funcionales. La estrategia corporativa determina en que línea de negocio opera la empresa y qué se quiere lograr con ella; se fundamenta en la misión y los objetivos de la misma. Pueden ser de crecimiento, estabilidad y renovación. En el presente trabajo, se propone la de crecimiento: esta ocurre cuando la empresa aumenta el número de mercados que atiende o los productos que ofrece; así, podrá incrementar sus ingresos, empleados, o su participación en el mercado. El crecimiento se da a partir de la concentración, la integración (vertical u horizontal) o la diversificación. (Robbins & Coulter, 2014)

Vicuña alude a la matriz de Ansoff como una herramienta especialmente útil para empresas que se han marcado objetivos de crecimiento. Esta matriz refleja las estrategias expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) y diversificación (desarrollo de un nuevo producto en un nuevo mercado). La que compete a este trabajo es la de desarrollo de mercado, que puede traducirse a una expansión geográfica, a la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, o a conseguir nuevos usuarios para los segmentos actuales. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La universidad de Carabobo, Venezuela, en su revista "Estudios Gerenciales y de las Organizaciones", presenta a la matriz de Ansoff como una herramienta gerencial que permite la elección de una política competitiva que promueva el crecimiento organizacional. Sobre la estrategia de desarrollo de mercado, expone que la misma parte de la premisa de emplear los mismos productos (o servicios) en nuevos mercados, y que para hacerlo es necesario un estudio previo de los mercados geográficos que se quieren desarrollar, donde los productos puedan ser aceptados. Entre las estrategias a considerar destaca: proyectar el comportamiento de los productos, ventas *on-line* para aprovechar la tecnología y logística de despacho, y acuerdos con distribuidores. Luego, entre las actividades que deben realizarse para lograr el éxito con la estrategia desarrollo de mercado; se mencionan: desarrollo de nuevos canales de distribución, atracción de clientes de otros segmentos del mercado, presentación de los productos, y publicidad. (Chacón-Paredes, 2022)

Michael Porter (2008) hace referencia a tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: La primera es el liderazgo en costos, que implica la búsqueda de la reducción y el control sobre los costos fijos y variables para lograr costos bajos frente a los de la competencia. La segunda estrategia genérica es la diferenciación, la cual diferencia al producto o servicio ofrecido, siendo percibido como "único" en la industria; se logra de diferentes formas: en el diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, u otras dimensiones. La diferenciación brinda protección contra la rivalidad, ya que los clientes son leales a la marca y son menos sensibles al precio; implica la percepción de exclusividad. La tercera es el enfoque, que se centra en un grupo de compradores, y procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; tiene una posición de bajos costos, una gran diferenciación o ambas cosas. (Porter, 2008) Retomando nuevamente a Vicuña, el autor menciona que la estrategia de diferenciación se basa en convencer al consumidor de que el producto ofrecido tiene algo distinto al que ofrece la competencia. Con esta ventaja competitiva se logra ganar cuota del mercado, y es necesario un buen enfoque de marketing para crear un valor superior por el cual el cliente esté dispuesto a pagar. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Diagnóstico y discusión

Luego de haber realizado los análisis tanto externo como interno de la unidad de negocio Cervecería Checa, y el correspondiente análisis de mercado; se puede dar un diagnóstico de la misma.

Se comenzará este diagnóstico haciendo mención de las fortalezas con las que cuenta Cervecería Checa, que no están siendo del todo explotadas. El producto ofrecido por esta cervecería cuenta con una muy buena aceptación por parte de sus consumidores, y, además, son cervezas checas "puro estilo" 100% propias de la marca, ya que, como se analizó previamente, se realizan a partir de recetas originales que no se rigen por el manual cervecero que utiliza la competencia; esto último es una gran fortaleza, considerando que el arquetipo de cliente de la cerveza artesanal es una persona que se encuentra constantemente buscando nuevos sabores, variedades y experiencias. Al mismo tiempo, es importante entender que, por la misma razón, se hace más difícil lograr una fidelización, haciendo que desde ambas perspectivas sea indispensable posicionar la

marca con una estrategia de diferenciación para atraer nuevos clientes que buscan este tipo de características en la cerveza.

La fábrica cuenta con una maquina enlatadora que permite envasar la cerveza de una manera que, con correctas estrategias de plaza, facilita su distribución en diferentes provincias. Actualmente las latas se distribuyen solo en el interior de Córdoba, quedando por detrás de sus rivales, de los cuales la mayoría ofrece un servicio logístico que llega a cualquier punto del país.

Por otro lado, si bien la ley de góndolas no tiene en cuenta las diferencias entre la cerveza industrial y artesanal, afectando principalmente a esta última es su capacidad de competir y de ingresar a los supermercados, se puede observar una oportunidad de venta en comercios como “Cordiez Mixo”, que se caracteriza especialmente por vender productos *premium*; y la oportunidad de tener presencia en aplicaciones populares de venta de bebidas como “*Ta-Dá*”.

Como se mencionó en el análisis PESTEL, los hábitos de consumo cambiaron, generando la necesidad de potenciar el uso los medios digitales de comunicación y herramientas de marketing digital para llegar y fidelizar al cliente de otra manera, más emocional, no solo ofreciendo buenos productos sino también generando vínculos y buenas experiencias, logrando así la preferencia de la marca sobre la de la competencia. Una debilidad de Cervecería Checa, es que no se encuentra mucha información de ella en buscadores como *Google*, y en la actualidad, aparecer en internet ya no es una opción, sino un requerimiento para las empresas que quieran posicionarse y ganar clientes. Retomando lo analizado anteriormente en las cinco fuerzas de Porter, los consumidores han pasado a ser “prosumidores”, personas que consumen y producen contenido recomendando (o no) la empresa a otras personas que confían en quien ya tuvo la experiencia (buena o mala) con la marca, y dejan influenciar con ello su decisión de compra. Una empresa que no tiene presencia en las redes sociales, que no es recomendada entre “prosumidores” y que, al buscarla en *Google*, no arroja mucha información, es una marca que no está correctamente posicionada en este nuevo contexto y que no genera la confianza necesaria para consumirla.

Cervecería Checa es una empresa que tiene gran potencial para desarrollar nuevos mercados y distribuirse a lugares turísticos donde aún no ha llegado, empezando con ciudades dentro de Córdoba, como Villa General Belgrano, la cual presenta una gran

oportunidad para dar a conocer la marca; siguiendo por provincias limítrofes de la provincia, como Buenos Aires, Santa Fe; y ofreciendo desde una web, con publicidad específicamente segmentada en personas interesadas en la cerveza artesanal, la posibilidad de comprar desde más provincias, realizando convenios con empresas logísticas. Es por esto que se propone una estrategia de crecimiento habilitando nuevos canales de venta, distribución y promoción, como el *e-commerce* y el uso de herramientas de marketing digital optimizadas, para aumentar así su participación en el mercado y posicionar la marca en la mente del consumidor diferenciándose de la competencia.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

Realizado el diagnóstico sobre Cervecería Checa, se presenta el plan de implementación sobre la propuesta de un desarrollo de mercado con nuevos canales de venta y distribución, y el uso de publicidad para captar potenciales clientes, aumentando su participación y el posicionamiento de la marca en el mercado. Con esto, se busca explotar al máximo las oportunidades que se le presentan a la empresa, como así también, aprovechar sus fortalezas, principalmente la alta calidad y originalidad del producto, y la gran aceptación entre sus clientes actuales.

Bases estratégicas

Al observar que solo están definidas las bases estratégicas de Grupo Meta, se plantea una visión y una misión para la unidad de negocio en estudio, “Cervecería Checa”; respecto a los valores, se considera apropiado continuar con los mismos planteados por Grupo Meta, ya que aportan a la identidad del grupo en sí. En base a estas, se definirán los objetivos generales y específicos y las estrategias funcionales para la propuesta planteada:

Misión:

“Nuestra misión es elaborar cervezas únicas al paladar, distintas en sabor, aroma y color, de excelente calidad; promoviendo su consumo responsable y brindando la mayor satisfacción a nuestro consumidor.”

Visión:

“Ser la cervecería artesanal de preferencia en Argentina, reconocida por su calidad e innovación, generando experiencias únicas en nuestros clientes.”

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, 2019)

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 25%, mediante estrategias de desarrollo de mercado y de diferenciación, incorporando nuevos segmentos de mercado y utilizando un plan de marketing digital, para finales del año 2025.

Justificación

Al observarse un alto crecimiento del rubro y un gran aumento de la demanda, y, considerando que se trata de un producto exclusivo, donde el margen de ganancia por producto vendido es mayor comparado con otras industrias; se pretende aumentar la rentabilidad un 20% en tres años al implementar la propuesta planteada. Según el Estado de Resultado de la empresa, de 2018 a 2019 el crecimiento en las ventas fue del 50%, por otro lado, en 2020, se produjo una caída considerable en las ventas por causa de la pandemia; por esto se recomienda realizar la comparación con el periodo 2018-2019 de actividad normal, sin tener en cuenta el año atípico.

Objetivos específicos

- Aumentar las ventas en un 30% desarrollando un nuevo canal de ventas, el e-commerce, para fines del año 2024.

Justificación

Luego del análisis realizado sobre los nuevos hábitos de consumo, se considera indispensable habilitar el *e-commerce* como un nuevo canal de ventas desde el cual se

pueda ofrecer envío hacia distintos puntos del país, facilitando así la llegada a nuevos consumidores de cerveza artesanal, que pueden interesarse en la marca a través de campañas online dirigidas a sus gustos e intereses. Además, según la Cámara Argentina de Comercio electrónico, la categoría de alimentos y bebidas es la primera en el *top five* de categorías más vendidas en e-commerce; en Argentina, el comercio electrónico creció un 73% durante el primer semestre del 2022 y el 64% de las empresas consideran que la actividad será aún mejor en el segundo. (CACE, 2022)

- Aumentar la cartera de clientes en un 45% para fines del año 2024, implementando herramientas de marketing digital y campañas de reconocimiento de marca en *Google Ads* y *Facebook Ads*.

Justificación

El uso de campañas pagas en *Google Ads* y *Facebook Ads*, tiene el beneficio de que, con una estrategia de marketing digital y utilizando las herramientas de segmentación que estas brindan, puede llegar a la persona que está realmente interesada en el producto que ofrece la empresa. Las campañas pagas cuentan con un alto grado de segmentación basadas en el algoritmo y en las famosas “*cookies*”, que dejan rastro de cada sitio web y búsqueda que realiza un usuario en internet; estas facilitan que la publicidad se aparezca a la persona que desee comprar el producto, generando un contacto con la marca y convirtiéndola en un potencial cliente. Esto también permitirá realizar campañas de remarketing, para seguir impactando a quien visito la web o red social pero aún no realizo una conversión. Se considera que con campañas optimizadas se puede alcanzar un número considerable de nuevos consumidores.

- Ampliar los canales de distribución en ciudades turísticas, realizando alianzas estratégicas con por lo menos 8 nuevos distribuidores, repartidos entre las ciudades de Villa General Belgrano, Mar Del Plata y Santa Fe; y con una empresa logística de transporte, en el primer semestre del año 2023.

Justificación

Estas tres ciudades mencionadas anteriormente, son reconocidas por su cultura cervecera, los eventos y la cantidad de bares dirigidos al consumo y reconocimiento de esta bebida artesanal. Además, todos los años atraen cantidades significativas de turistas fanáticos de la cerveza artesanal, que constantemente buscan nuevas variedades, aromas

y sabores de la misma. Es importante que Cervecería Checa se abra camino y tenga presencia en estas ciudades donde podrá hacerse conocida a potenciales clientes.

- Alcanzar una venta del 10% de productos en góndola para fines del año 2024, realizando una alianza estratégica con el supermercado *premium* Cordiez Mixo.

Justificación

La alianza con Cordiez Mixo aparece como una oportunidad para abrir el paso de la cerveza Checa hacia la venta en góndolas, considerando lo difícil que es para las cervecerías artesanales competir contra la industrial en los supermercados comunes, este supermercado *premium* le permite ganar territorio en una competencia leal con marcas similares a la analizada. En Argentina, el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas, la demanda continúa creciendo y ha comenzado a ganar lugar en las mesas y reuniones de los consumidores. (Limura, 2022)

Alcance

El horizonte temporal de la propuesta planteada es de 3 años, y está diseñada para desarrollar nuevos mercados en la provincia de Córdoba, Santa Fe y Mendoza, con la idea de expandirse gradualmente a medida que la marca va tomando posición en el mercado con herramientas de marketing digital y de *e-commerce*, facilitando este crecimiento gradual por medio de campañas pautadas que atraerán a nuevos consumidores interesados en la cerveza artesanal.

Planes de acción

Plan de acción 1 – Objetivos específicos 1 y 2

Se realiza un plan de acción para ambos objetivos, ya que se considera que están relacionados para su implementación. Se desarrolla el nuevo canal de ventas, *e-commerce*, y la implementación del plan de marketing digital.

Descripción	Tiempo		Area	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Busqueda de paginas web para desarrollo de plataforma online	nov-22	dic-22	Comercial	Computadora y acceso a internet	-	\$ 0,00	
Busqueda y solicitud de presupuestos de agencias de MKT	nov-22	dic-22	Comercial	Computadora y acceso a internet	-	\$ 0,00	
Comparación de presupuestos y elección de CM y plataforma online	nov-22	dic-22	Administración	Presupuestos	-	\$ 0,00	
Contratación de agencia de MKT para manejo y optimización de RRSS (Instagram, Facebook, Whatsapp), plan de mkt digital, social media y campañas	ene-23	ene-23	Administración	Celular /Telefono	Agencia MKT	\$ 192.995,00	Precio mensual. Ver anexo 2
Compra de dominio web cerveceriacheca.com	ene-23	ene-23	-	Computadora y acceso a internet	Don Web	\$ 2.199,00	Precio por año. Ver anexo 3.
Contratación y creación plataforma online e-commerce	ene-23	jun-23	-	Computadora y acceso a internet	Tienda Nube	\$ 3.990,00	Precio por mes. Ver anexo 4.
Capacitar al encargado de gestionar la plataforma online	ene-23	feb-23	-	Sala para capacitación, computadora, acceso a internet, cuaderno, lapicera	Coderhouse	\$ 108.333,00	Ver anexo 5
Diseño del plan de marketing digital y social media por CM	feb-23	jun-23	-	Computadora y acceso a internet	Si	-	Incluido en presupuesto MKT. Ver anexo 2
Selección de inventario de latas para tienda online	jun-23	jun-23	Comercial	-	-	\$ 0,00	
Elección y compra de packaging reciclable	jun-23	jun-23	Comercial	Computadora y acceso a internet	Si	\$ 93.000,00	Ver anexo 6
Planificación y análisis sobre empresas logisticas para realizar envios	feb-23	may-23	Comercial	Sueldo	-	\$ 88.515,16	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo. Ver anexo 12
Elección empresas logisticas e-commerce	jun-23	jun-23	Comercial	Celular /Telefono	Andreani/ Correo Argentino	\$ 0,00	
Puesta en marcha tienda online	jul-23	dic-25	Comercial	Celular /Telefono	-	\$ 58.175,65	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo
Diseño y ejecución de 1er publicidad paga en Google Ads, con llamado de acción que dirija a la tienda online	jul-23	dic-23	-	Computadora y acceso a internet	Agencia MKT	\$ 60.500,00	Inversion sugerida por la agencia de MKT mas impuestos. Ver anexo 2
Diseño y ejecución de 2da campaña paga en Google Ads, con llamado de acción que dirija a la tienda online	ene-24	jun-24	-	Computadora y acceso a internet	Agencia MKT	\$ 60.500,00	Inversion sugerida por la agencia de MKT mas impuestos. Ver anexo 2
Diseño y ejecución de 3ra campaña paga en Google Ads, con llamado de acción que dirija a la tienda online	jul-24	dic-24	-	Computadora y acceso a internet	Agencia MKT	\$ 60.500,00	Inversion sugerida por la agencia de MKT mas impuestos. Ver anexo 2
Diseño y ejecución de 1er publicidad paga en Facebook e Instagram Ads	jul-23	dic-23	-	Computadora y acceso a internet	Agencia MKT	\$ 60.500,00	Inversion sugerida por la agencia de MKT mas impuestos. Ver anexo 2
Diseño y ejecución de la 2da publicidad paga en Facebook e Instagram Ads	ene-24	jun-24	-	Computadora y acceso a internet	Agencia MKT	\$ 60.500,00	Inversion sugerida por la agencia de MKT mas impuestos. Ver anexo 2
Diseño y ejecución de la 3ra publicidad paga en Facebook e Instagram Ads	jul-24	dic-24	-	Computadora y acceso a internet	Agencia MKT	\$ 60.500,00	Inversion sugerida por la agencia de MKT mas impuestos. Ver anexo 2

Seguimiento y medición de KPI'S de RRSS y Google Ads	jul-23	dic-24	Técnico en Marketing	Computadora y acceso a internet. Estadísticas	-	\$ 55.030,61	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo
Control y seguimiento de ventas	jul-23	dic-25	Administración	Computadora y acceso a internet	-	\$ 88.515,15	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo
Presentar resultados del control y seguimiento todos los meses	jul-23	dic-25	Administración	Informes	-	\$ 0,00	
Campañas de remarketing	ago-23	jun-24	-	-	Agencia MKT	-	Incluido en presupuesto MKT. Ver anexo 2

Tabla 1: Plan de acción 1. Fuente: Elaboración propia (2022) – Ver anexo 1

Plan de acción 2 – Objetivos específicos 3 y 4

En el segundo plan de acción, se desarrolla la búsqueda y alianza con los nuevos distribuidores en ciudades turísticas y con el supermercado *premium* Cordiez Mixo.

Descripción	Tiempo		Area	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Busqueda de potenciales distribuidores en las ciudades elegidas	nov-22	dic-22	Comercial	Computadora y acceso a internet	-	-	
Análisis y selección de distribuidores	dic-22	ene-23	Comercial	Informes	-	-	
Contacto con distribuidores elegidos para concretar reuniones	ene-23	ene-23	Comercial	Celular/Telefono	-	-	
Análisis y diseño de las propuestas de trabajo con distribuidores	nov-22	feb-23	Comercial	Sueldo. Informes	-	\$ 88.515,16	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo. Ver anexo 12
Diseño gráfico e impresión de carpetas con la presentación de la marca y propuesta de trabajo	feb-23	feb-23	-	-	Eleve - Estudio Gráfico	\$ 29.504,00	Ver anexo 7
Diseño y compra de merchandising para dar un presente a cada distribuidor	ene-23	feb-23	-	-	Loguideas y Tu Grafica	\$ 140.802,50	Ver anexo 8
Viaje a Córdoba Capital, reunión con Cordiez Mixo. Presentación de la marca y propuesta de negocio.	mar-23	mar-23	Ventas	Sueldo, auto y viaticos	-	\$ 97.577,76	Sueldo convenio colectivo trabajo. Viaticos (combustible, comida) Ver anexos 9 y 12
Viaje a VGB, reunión y presentación con por lo menos un potencial cliente	mar-23	mar-23	Ventas		-	\$ 10.740,80	Viaticos (combustible, comida) Ver anexo 9
Viaje a Mar Del Plata, reunión y presentación con por lo menos cuatro potenciales clientes	abr-23	abr-23	Ventas		-	\$ 107.720,56	Sueldo convenio colectivo trabajo. Viaticos (combustible, comida, hotel). Ver anexos 9 y 12
Viaje a Santa Fe, reunión y presentación con por lo menos tres potenciales clientes	abr-23	abr-23	Ventas		-	\$ 32.654,60	Viaticos (combustible, comida, hotel) Ver anexo 9
Análisis pautas y propuestas de trabajo	may-23	may-23	Comercial	Informes	-	-	
Formalización de propuesta	jun-23	jun-23	Comercial	-	-	-	
Busqueda y contacto de empresas de transporte	nov-22	feb-23	Administración	Celular/Telefono	-	-	
Elección de empresa de transporte	feb-23	feb-23	Administración	-	"La Sevillanita"	-	

Tabla 2: Plan de acción 2. Fuente: Elaboración propia (2022) – Ver anexo 1

Presupuesto

Descripcion	Medida	Recursos economicos	2022	2023	2024	2025
Plan de acción 1						
Agencia de MKT	Mensual	\$ 192.995,00		\$ 4.430.393,22	\$ 7.629.137,12	\$ 13.137.374,13
Compra de dominio web	Anual	\$ 2.199,00		\$ 4.206,69	\$ 7.243,92	\$ 12.474,02
Plataforma online e-commerce	Mensual	\$ 3.990,00		\$ 91.594,44	\$ 157.725,63	\$ 271.603,53
Curso uso plataforma online	Unidad	\$ 108.333,00		\$ 207.241,03		
Compra de packaging reciclable	Anual	\$ 93.000,00		\$ 177.909,00	\$ 306.359,30	\$ 527.550,71
Planif.y analisis de empresas logisticas	Mensual	\$ 88.515,16		\$ 677.318,00		
Puesta en marcha tienda online	Mensual	\$ 58.175,65		\$ 667.740,11	\$ 2.299.696,94	\$ 3.960.078,13
1er publicidad paga en Google Ads	Unidad	\$ 60.500,00		\$ 60.500,00		\$ 0,00
2do publicidad paga en Google Ads	Unidad	\$ 60.500,00			\$ 104.181,00	
3er publicidad paga en Google Ads	Unidad	\$ 60.500,00			\$ 104.181,00	
1er publicidad paga en Fb e Instagram Ads	Unidad	\$ 60.500,00		\$ 60.500,00		
2do publicidad paga en Fb e Instagram Ads	Unidad	\$ 60.500,00			\$ 104.181,00	
3er publicidad paga en Fb e Instagram Ads	Unidad	\$ 60.500,00			\$ 104.181,00	
Seguimiento y medición de KPI'S	Mensual	\$ 55.030,61		\$ 631.641,34	\$ 2.175.372,78	
Control y seguimiento de ventas	Mensual	\$ 88.515,15		\$ 1.015.976,89	\$ 3.499.024,42	\$ 6.025.320,04
Total plan de acción 1				\$ 8.025.020,72	\$ 16.491.284,10	\$ 23.934.400,56
Plan de acción 2						
Analisis y diseño de las propuestas	Mensual	\$ 88.515,16	\$ 177.030,32	\$ 338.659,00		
Estudio de diseño grafico e impresion	Unidad	\$ 29.504,00		\$ 56.441,15		
Compra de merchandising	Unidad	\$ 140.802,50		\$ 269.355,18		
Viaje a Córdoba Capital	Unidad	\$ 97.577,76		\$ 186.666,25		
Viaje a VGB	Unidad	\$ 10.740,80		\$ 20.547,15		
Viaje a Mar Del Plata	Unidad	\$ 107.720,56		\$ 206.069,43		
Viaje a Santa Fe	Unidad	\$ 32.654,60		\$ 62.468,25		
Total plan de acción 2			\$ 177.030,32	\$ 1.140.206,42	\$ 0,00	\$ 0,00
Honorarios profesionales según CPCE	Modulo	\$ 900	\$ 247.500,00			
Total propuesta			\$ 424.530,32	\$ 9.165.227,15	\$ 16.491.284,10	\$ 23.934.400,56

Tabla 4: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia (2022) – Ver anexo 1

Los valores presupuestados se actualizan por año al coeficiente de inflación estimado por el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) publicado por el Banco Central de la República Argentina. (BCRA, 2022) (Ver anexo 9)

Análisis financiero

A fin de demostrar la rentabilidad del proyecto se procede a calcular los indicadores financieros ROI, VAN y TIR del mismo. Para esto, se tomaron los datos del Estado de Resultados de Sauco S.A. del año 2019 actualizados con los índices inflacionarios del REM para realizar el flujo de fondos.

	2022	2023	2024	2025
Ingresos				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 61.635.794	\$ 117.909.274	\$ 203.039.769	\$ 349.634.483
Resultados financieros	\$ 12.305.814	\$ 23.541.023	\$ 40.537.641	\$ 69.805.817
Resultados venta bienes de uso	\$ 390.842	\$ 747.680	\$ 1.287.505	\$ 2.217.084
Plan de acción 1		\$ 23.581.855	\$ 40.607.954	\$ 69.926.897
Plan de acción 2		\$ 17.686.391	\$ 30.455.965	\$ 52.445.172
Total de ingresos	\$ 74.332.450	\$ 183.466.222	\$ 315.928.834	\$ 544.029.453
Egresos				
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 26.480.279	-\$ 50.656.773	-\$ 87.230.964	-\$ 150.211.719
Gastos de Comercialización	-\$ 20.154.433	-\$ 38.555.430	-\$ 66.392.450	-\$ 114.327.799
Gastos Administrativos	-\$ 4.827.068	-\$ 9.234.181	-\$ 15.901.259	-\$ 27.381.968
Plan de acción 1	\$ -	-\$ 8.025.021	-\$ 16.491.284	-\$ 23.934.401
Plan de acción 2	-\$ 424.530	-\$ 1.140.206	\$ -	\$ -
Total de egresos	-\$ 51.886.310	-\$ 107.611.611	-\$ 186.015.957	-\$ 315.855.887
Utilidad bruta	\$ 22.446.140	\$ 75.854.611	\$ 129.912.878	\$ 228.173.566
Impuesto a las ganancias	\$ 7.856.149	\$ 26.549.114	\$ 45.469.507	\$ 79.860.748
Utilidad neta con planes de acción	\$ 14.589.991	\$ 49.305.497	\$ 84.443.370	\$ 148.312.818

Tabla 5: Cash Flow. Fuente: Elaboración propia (2022) – Ver anexo 1

Del flujo de fondos realizado se obtuvieron los siguientes resultados (para verlo detalladamente se puede consultar el Anexo 1):

VAN	6.449.055
TIR	83%
ROI	369%

Al analizar estos indicadores, puede observarse que el VAN (valor actual neto) es mayor a cero, por lo que por regla general el proyecto se acepta. La TIR (tasa interna de retorno) es mayor al rendimiento mínimo deseado, el cual fue obtenido según la tasa BADLAR en pesos de bancos privados 69.6% (ver anexo 10), esto significa que además de obtenerse el rendimiento mínimo deseado, se obtiene un excedente de \$6.449.055. El ROI (retorno de la inversión) con un valor de 369%, indica que por cada peso invertido se generarán \$3.69 de retorno en el plazo estipulado.

El proyecto es rentable ya que se recupera la inversión, se obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista, y, además, se genera un excedente.

Con respecto al aumento de rentabilidad en un 25% que se planteó en el objetivo general, se observa que se alcanza y que además se supera en un 1,25%.

Conclusiones y recomendaciones

Los indicadores financieros arrojaron un VAN y un ROI positivo, y una TIR mayor a la tasa mínima de rendimiento exigida, dejando en evidencia que el proyecto resulta beneficioso para la empresa y que le permitirá llegar a nuevos lugares estratégicos donde la marca aún no es conocida y en donde debe posicionarse para competir en el mundo de la cerveza artesanal y generar una preferencia sobre la marca en el consumidor.

Con lo analizado a lo largo del trabajo se identificaron ciertas fortalezas y debilidades de Cervecería Checa y se pudo comprender la importancia de aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de venta como el *e-commerce*, con el cual se puede llegar a distintos puntos del país, buscando empresas logísticas responsables y armando packs de cervezas en lata que faciliten su envío y llegada a un nuevo cliente fuera de la provincia de Córdoba. Optimizar estas nuevas formas de venta a medida que la marca se va haciendo conocida en el país, permitirá aumentar las ventas de forma gradual en el mismo, pudiendo así llegar a más provincias y posicionarla nacionalmente.

Las redes sociales y las campañas pautadas de *Google Ads* y *Facebook Ads* permiten generar lazos con los consumidores, comunicar y llegar hacia ellos de una manera más amigable, siendo esto lo que hoy en día se espera de una marca para consumirla y preferirla entre las otras, impactando de gran manera en la decisión de compra; además, estas herramientas ayudan a llegar a potenciales clientes que estén realmente dispuestos a comprar el producto ofrecido, gracias al alto grado de segmentación que se permite configurar en las campañas.

Se sugiere realizar un control y seguimiento periódico sobre los resultados de las ventas y sobre el alcance de las campañas pautadas, para poder optimizarlas y mejorar continuamente la segmentación y el público al que van dirigidas.

La implementación del proyecto logrará un mayor reconocimiento de la marca con el desarrollo de nuevos mercados, generando nuevos clientes que buscan nuevas experiencias, variedades, sabores y colores a la hora de consumir cervezas artesanales; algo que Cervecería Checa ofrece con su “propio estilo” 100%, que tanto la diferencia de otras cervezas.

Como recomendación profesional se sugiere en un futuro evaluar la posibilidad de reutilizar el bagazo, residuo del mismo proceso productivo, para generar biogás y

utilizarlo en la etapa de cocción de la cerveza o en la cocina de algún restaurante de Grupo Meta, buscando una reducción en los costos de producción. Incluso, puede utilizarse para desarrollar nuevos productos y realizar una estrategia de diversificación, como jabones, detergente, alimento para animales, y, si se aprueba el proyecto (que ya está en marcha) del consumo del bagazo en el Código Alimentario Argentino, pueden producirse hasta panificaciones. Además, una producción sustentable mejorará en gran medida la imagen de la empresa en la sociedad y su impacto en el medio ambiente, siendo ésta una preocupación cada vez mayor en el mundo.

Como segunda recomendación profesional, se sugiere la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que permitirá medir el crecimiento, eficiencia, rendimiento y los objetivos específicos de la organización, desde una visión empresarial global, es decir, no solo desde una perspectiva financiera, sino desde cuatro: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; facilitando la toma de decisiones, los procesos, permitiendo a la empresa adelantarse a la competencia, adaptarse a los cambios, responder ágilmente los desvíos, detectar tendencias del mercado, orientarse hacia el cliente, mejorar el clima laboral; entre otros beneficios.

Bibliografía

- Agroempresario. (2022). *El crecimiento de la cerveza artesanal en la Argentina*. Obtenido de <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>
- Ámbito. (25 de agosto de 2022). *Cotización del dólar hoy* . Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar.html>
- Anccom. (10 de junio de 2021). Obtenido de El mal sabor del desencuentro: <http://anccom.sociales.uba.ar/2021/06/10/el-mal-sabor-del-desencuentro/>
- Andreani. (2022). *Servicios para Pymes*. Obtenido de <https://www.andreani.com/#!/pymes>
- Argentina, B. C. (s.f.). *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*.
- Argentina.gob.ar. (2022). *Consumo alcohol*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol>
- Argentina.gob.ar. (10 de febrero de 2022). *La industria cervecera se manifestó a favor del Alcohol Cero al volante*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-cervecera-se-manifesto-favor-del-alcohol-cero-al-volante>
- Argentina.gob.ar. (2022). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/marcolegal>
- BCRA. (Septiembre de 2022). *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- CACE. (marzo de 2022). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- Castañeda, S. (2022). La publicidad digital y su importancia para tu negocio. *Tienda Nube Blog*.
- CEDOM. (24 de noviembre de 2016). *Reglamentación Ley N° 5.708*. Obtenido de Ley Nacional N° 24.788
- CEDOM. (18 de enero de 2017). *Ley Nacional N° 24.788*. Obtenido de <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/anexos/drl5708.html>
- Chacón-Paredes, W. (2022). La gestión estratégica y la matriz de ansoff ¿Innovación o competitividad gerencial? *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 126.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Cronista, E. (16 de Agosto de 2022). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-2022-cuales-son-los-requisitos-y-los-10-destinos-para-visitar-en-octubre-y-noviembre>
- De Sousa Quintas, L. (2019). Mapa cervecero argentino: 5 destinos para los amantes de la birra artesanal.
- El Viajero Experto. (21 de agosto de 2020). *Oktoberfest en Argentina: La Fiesta de la Cerveza*. Obtenido de <https://www.elviajeroexperto.com/oktoberfest-argentina-fiesta-cerveza/>
- Glük Cerveceria. (2022). *Nuestra historia*. Obtenido de <https://gluckcerveceria.com/somos/>
- Google Maps. (2022). *Google Maps*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=checa%20cerveceria&rlz=1C1GCEA_enAR1002AR1003&oq=checa+&aqs=chrome.1.69i57j0i20i263i512j0i512j0i20i263i512j46i175i199i512j69i65j69i61j69i65.5953j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8&tbs=lf:1,lf_ui:2&tbm=lcl&sxsrf=ALiCzsZFudMXyNoJoV
- Google.com. (2022).
- Grupo Meta. (2019).
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque gerencial. Novena edición*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Admisitración estratégica: Teoria y casos. Un enfoque integral. 11a edición*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- INDEC. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Infobae. (10 de agosto de 2022). *A cuánto llegarán la inflación y el dólar oficial a fin de año: el complejo pronóstico de bancos y consultoras*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/10/a-cuanto-llegaran-la-inflacion-y-el-dolar-oficial-a-fin-de-ano-el-complejo-pronostico-de-bancos-y-consultoras/>
- Infoleg. (s.f.). *Información Legislativa, artículo 14 bis*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm#:~:text=Art%C3%ADculo%2014%20bis.%2D%20E1%20trabajo,igual%20tarea%3B%20participaci%C3%B3n%20en%20las>
- Iprofesional. (06 de agosto de 2022). *Cuánta plata hay que invertir para tener una franquicia de una cervecería exitosa en la Argentina*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/366754-cuanto-hay-que-invertir-para-tener-una-franquicia-de-cerveza>
- Juan Cruz Fernandez, s. G. (15 de abril de 2022). La República Checa plasmada en un nuevo bar: Cervecería Checa. (Economix, Entrevistador)

- Limura, K. (26 de julio de 2022). *BAE Negocios*. Obtenido de Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Mercado, A. (2022). *Tienda Nube*. Obtenido de Anuncios en internet: cómo evitar el impuesto del 35%: <https://www.tiendanube.com/blog/impuesto-anuncios-online/#heading-1>
- MinutoUno. (5 de agosto de 2022). *Por qué la cerveza artesanal vale más que la industrial*. Obtenido de <https://www.minutouno.com/cerveza/por-que-la-artesanal-vale-mas-que-la-industrial-n5457170>
- Municipalidad VGB.gob. (2022). *Villa General Belgrano, la villa que queremos*. Obtenido de <https://municipalidadvgb.gob.ar/>
- Núñez Vilma. (3 de agosto de 2022). *Mejora tu marketing evaluando los nuevos hábitos de consumo*. Obtenido de https://vilmanunez.com/habitos-consumo-estrategias-marketing/#1_El_58_de_los_consumidores_prefieren_hacer_compras_en_linea
- ONU. (2002). *Ley General del Ambiente (No. 25.675)*. Obtenido de [https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20\(No.-,25.675\),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina](https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20(No.-,25.675),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina)
- Página 12. (3 de noviembre de 2022). *YPF aumenta 6% promedio el precio de sus combustibles*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/494535-ypf-aumenta-6-promedio-el-precio-de-sus-combustibles>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Punto a punto. (Mayo de 2022). *Con una inversión de \$70 M, nace Mixo, la versión premium de Cordiez*. Obtenido de <https://puntoapunto.com.ar/con-una-inversion-de-70-m-nace-mixo-la-version-premium-de-cordiez/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración 12a edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rojas Fabian. (29 de abril de 2022). *La harina obtenida en la elaboración de cerveza artesanal*. Obtenido de <http://www.revista.unsj.edu.ar/?p=5427>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica. 5ta edición actualizada*. Madrid: ESIC Editorial.
- Santander Trade. (Marzo de 2022). *Argentina: Política y Economía*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political>
- TaDá. (2022). *Delivery de Bebidas*. Obtenido de <https://www.tada.com.ar/faq>
- Tamashiro Sebastián. (29 de marzo de 2021). *Usan residuos cerveceros como insumos productivos*. Obtenido de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos->

cerveceros-como-insumos-productivos/#:~:text=La%20elaboraci%C3%B3n%20de%20cerveza%20artesanal,sustentabilidad%20de%20las%20pymes%20agroalimentarias

Transportes La Sevillanita. (2022). *Nuestros Servicios*. Obtenido de <https://www.lasevillanita-online.com/#servicios>

Anexos

Anexo 1: Planes de acción. Diagrama de Gantt. Presupuesto. Análisis financiero.

Link al Excel (Drive): [Planes de acción. Diagrama de Gantt. Presupuesto y análisis financiero.](#)

Premisas y datos utilizados para la proyección del *Cash Flow* (disponibles también en el Drive):

Premisas:					
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.					
2. Al aumentar los ingresos los costos de ventas y gastos aumentarán un 40%					
3. Se ajustan los ingresos y egresos a inflación estimada por el REM					
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA					
5. Se toma como referencia el estado financiero del año 2019					
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 20% para 2025					
Plan de Acción 1:					
Objetivo esp. 1: Aumentar los ingresos un 30% para 2024					
Objetivo esp. 2: Aumentar la cartera clientes en un 45% para 2024					
Los ingresos aumentan a una razón del 15% anual					
Se estima que al aumentar la cartera de clientes, aumentaran los ingresos 5% anual					
Plan de Acción 2:					
Objetivo esp. 3: Ampliar los canales de distribución con 8 nuevos distribuidores para 2023					
Objetivo esp. 4: Alcanzar 10% de venta de productos en gondola para 2024					
Se estima un incremento del 10% anual por nuevos distribuidores					
Los ingresos por venta de productos en gondola aumentan a una razón del 5% anual					

Ilustración 1: Premisas Cash Flow - Fuente: Elaboración propia (2022)

Ingresos 2019	\$	30.802.495,68
Costo de ventas 2019	\$	18.914.484,82
Gastos Administrativos	\$	3.447.905,58
Gastos de Comercialización	\$	14.396.023,33
Resultados financieros	\$	6.149.832,17
Resultado vta. Bienes uso	\$	195.323,17
Utilidad neta 2019	\$	374.689,99

Ilustración 2: Datos estado de resultado Saucó S.A. 2019

Anexo 2: Presupuesto agencia de marketing digital “Lead Station”

21 de Octubre del 2022

LEAD STATION

Presupuesto CERVECERÍA CHECA

PLAN DE ACCIÓN

Análisis del mercado y Plan de Marketing
Análisis de los objetivos de la empresa, mercado y competidores, desarrollando una estrategia de acción y un plan de marketing (trimestral/anual) que considere técnicas efectivas en cada una de las plataformas elegidas (Web, Pinterest, Facebook, Instagram, Google, entre otros).

Publicidad en Google Ads
Armado de campañas de Búsqueda, Display y Remarketing para generar tráfico de nuevos visitantes en el sitio web. Creación de publicidades en los distintos formatos disponibles.

Redes sociales
Realización de 9 posteos mensuales, 1 reel y 2 baterías de stories con una identidad acorde a la empresa, que mejore la calidad de la cuenta y potencie las publicidades que realizaremos. El contenido, la generación de los posteos y los diseños quedarán a cargo de la agencia, rotando entre contenido comercial, tips, entre otros.
No incluye moderación de comentarios ni respuesta de mensajes.

Pauta publicitaria en redes sociales
Diseño y ejecución de pauta que visualizará solo el target que detectemos como potencial interesado. La creación de las piezas publicitarias serán basadas en el mismo diseño que el de posteos para redes sociales y quedará a cargo de la agencia.

E-mailing
Diseño de pieza, envío y reporte posterior de un e-mailing mensual para base de datos parcial o total. Envíos de hasta 5.000 usuarios.

Estadísticas y reportes
Acceso a un portal de cliente en el cual podrá visualizar estadísticas en tiempo real de las campañas.

\$ 159.500 + IVA

- Se emite Factura A
- Actualización de honorarios cuatrimestral según inflación
- Presupuesto válido hasta el 10/11/22
- No incluye inversión publicitaria en RRSS (Se sugieren \$50.000 + Imp)
- No incluye inversión publicitaria en Google (Se sugieren \$50.000 + Imp)

Ilustración 3: Presupuesto agencia de Marketing

El presupuesto incluye el diseño del plan de marketing digital, el manejo de redes sociales, las campañas de remarketing (*e-mail* marketing) y el diseño y ejecución de las campañas pautadas. No incluye la inversión en estas últimas, por lo que se tomara el valor sugerido por la agencia para las campañas más los impuestos por realizarla; para evitar los impuestos que afectan las compras en dólares (dado que, generalmente, estos servicios se abonan por mes, en dólares, con tarjeta de crédito o débito) se sugiere el método de pago “prepagado” para abonar en pesos argentinos, solo pagando el IVA 21%. (Mercado, 2022)

Anexo 3: Registro de dominio

Ilustración 4: Costo dominio web. Fuente: <https://donweb.com/es-ar/dominio-com>

Anexo 4: Presupuesto de plataforma online e-commerce

Básico	Full	Plus	Avanzado
AR\$ 599 /mes	AR\$ 1,499 /mes	AR\$ 3,999 /mes	AR\$ 12,999 /mes
Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción

Ilustración 5: Costo plataforma online. Fuente: <https://www.tiendanube.com/>

Los precios presentados son mensuales, se recomienda la elección del paquete full, ya que cuenta con las herramientas necesarias para potenciar las ventas de la marca, integración con redes sociales, estadísticas, configuración con dominio propio, integraciones con medios de pago y envío, entre otras funcionalidades.

Anexo 5: Curso de capacitación e-commerce

Ilustración 6: Costo curso e-commerce. Fuente: <https://www.coderhouse.com/online/ecommerce-online>

El curso tiene una duración de 6 semanas y se realizará en horario laboral.

Anexo 6: Presupuesto de packaging



100 Caja Porta Latas/botellas
Cerveza Cartulina
Compostable

\$ 9.300

en 12x \$ 1.580⁹²

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el miércoles

Comprando dentro de la próxima **1 h 8 min**

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color: kraft

Stock disponible

Ilustración 7: Presupuesto packaging. Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1106303952-100-caja-porta-latasbotellas-cerveza-cartulina-compostable-JM?variation=173755078762#reco_item_pos=1&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level

Anexo 7: Presupuesto de diseño e impresión de carpetas corporativas

ELEVE

Estudio de diseño gráfico
Calle Velez Sarsfield 143, Córdoba Capital
elevediseño@gmail.com
3521 567889

Fecha 17/10/2022

Cliente

Nombre Cervecería Checa

Descripción	Cantidad	Total
Diseño de hojas membretadas	1	\$2.892
Diseño de carpeta institucional	1	\$4.940
Impresión de carpetas	50	\$10.340,00
Impresión de hojas	150	\$5.382,00
Asesoramiento personalizado	5hs	\$5.625

Total \$29.179

Ilustración 8: Presupuesto diseño gráfico.

Anexo 8: Presupuesto de merchandising




Gorras polyester bordadas.
Precio x 50 unidades: \$1600 c/u

Total:	\$80000
---------------	----------------

Ilustración 9: Presupuesto merchandising 1.




Bolígrafo Kansas. Bolígrafo retráctil fabricado con plástico reciclado. 100% amigable con el planeta. Tinta azul.

Logo a 1 color

Precio por 50 unidades: \$110 + IVA c/u



Vaso Pinta . Capacidad 540 ml. Modelo de la línea Diamond.

Logo grabado laser.

Precio por 50 unidades: \$895 + IVA c/u

Ilustración 10: Presupuesto merchandising 2.

Anexo 8: Presupuesto de viáticos

Se calcula que cada 12 km de viaje se consume 1 litro de combustible. El valor del litro de combustible es de \$179,4 (Pagina 12, 2022) Por cada viaje (ida y vuelta) son:

- Sacanta – Córdoba 274 km. 23 litros de combustible \$4126.20
- Sacanta – Villa Gral. Belgrano 380 km. 32 litros de combustible \$5740.80
- Sacanta – Mar del Plata 1246 km. 45 litros de combustible \$18657.6
- Sacanta – Santa Fe 534 km. 104 litros de combustible \$8073

Además, se calculan \$5000 extra por viaje de viáticos (ej. Comida), el sueldo de vendedor que va a viajar por mes; y dos noches en hotel: una en Mar del Plata, otra en Santa Fe. Se detallan precios de los mismos a continuación:

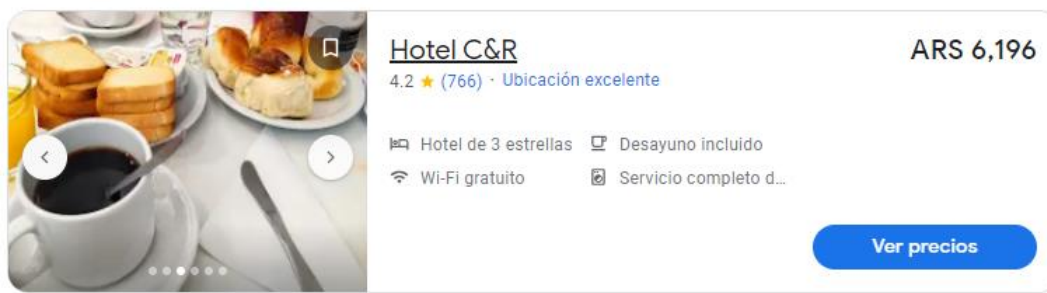


Ilustración 11: Hotel en Mar Del Plata. Fuente: (Google.com, 2022)

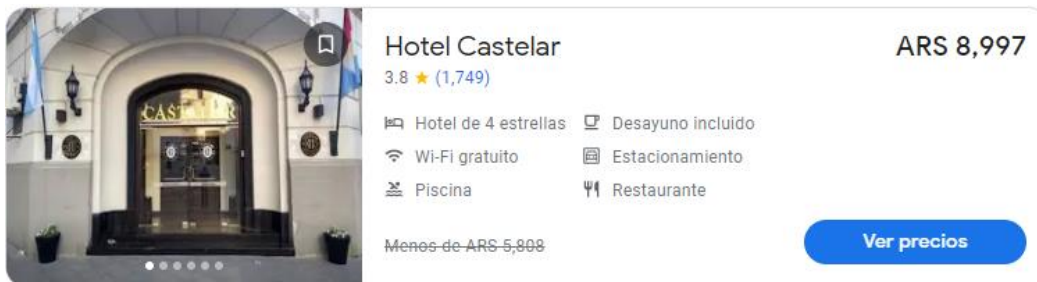


Ilustración 12: Hotel en Santa Fe. Fuente: (Google.com, 2022)

Anexo 10: Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) – Banco Central

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)

Ilustración 13: Relevamiento de Expectativas de Mercado - Fuente: bcra.gob.ar

Anexo 11: Tasa BADLAR en pesos de bancos privados (en n.a.)

Publicaciones y Estadísticas | Estadísticas | Principales Variables | BADLAR en pesos de ban

Selección de las fechas

Desde Hasta

Fecha	Valor
04/11/2022	69,6250

Ilustración 14: Tasa BADLAR - Fuente: bcra.gob.ar

Anexo 12: Escala salarial

ADMINISTRATIVO				
MES – AÑO	B			
	ACU 04/2022 ACU 08/2022 AUM. NO REM SO/BASE %	BASICO	ACU 04/2022 ACU 08/2022 AUM. NO REM SO/BASE \$	TOTAL
ABRIL / 2022	6,00 %	88.515,16	5.310,91	93.826,07
MAYO / 2022	12,00 %	88.515,16	10.621,82	99.136,98
JUNIO-JULIO / 2022	18,00 %	88.515,16	15.932,73	104.447,89
AGOSTO / 2022	38,50 %	88.515,16	34.078,34	122.593,50
SEPT – OCT / 2022	48,50 %	88.515,16	42.929,85	131.445,01
NOV / 2022 a MARZO/2023	59,50 %	88.515,16	52.666,52	141.181,68
ABRIL / 2023		141.181,68		141.181,68

Ilustración 15: Escala salarial, sueldo administrativo - Fuente: FAECYS

Maestranza "A"	87,188,65
Maestranza "B"	87.441,01
Maestranza "C"	88.325,25
Administrativo "A"	88,135,92
Administrativo "B"	88.515,16
Administrativo "C"	88.894,10
Administrativo "D"	90,031,28
Administrativo "E"	90.978,63
Administrativo "F"	92.368,44
Cajero "A"	88,451,66
Cajero "B"	88.894,07
Cajero "C"	89.462,64
Auxiliar "A"	88,451,66
Auxiliar "B"	89.083,39
Auxiliar "C"	91.168,17
Auxiliar Especializado "A"	89,210,05
Auxiliar Especializado "B"	90.347,00
Vendedor "A"	88,451,66
Vendedor "B"	90.347,23
Vendedor "C"	90.978,63
Vendedor "D"	92.368,44

Ilustración 16: Escala salarial, vendedor "A" - Fuente: Convenio Colectivo de Trabajo

DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA PROFESIONAL	TRIMESTRAL
INFORMATICA	
Analista Desarrollador D1.a - Principiante	50.313,04
Analista Desarrollador D1.b - Junior	51.885,56
Analista Desarrollador D1.c - Semisenior	55.030,61
Analista Desarrollador D1.d - Senior	58.175,65
Analista Soporte Técnico e Infraestructura D2.a - Principiante	50.313,04
Analista Soporte Técnico e Infraestructura D2.b - Junior	51.885,56
Analista Soporte Técnico e Infraestructura D2.c - Semisenior	55.030,61
Analista Soporte Técnico e Infraestructura D2.d - Senior	58.175,65
Analista de Productos Tecnológicos D3.a - Principiante	50.313,04
Analista de Productos Tecnológicos D3.b - Junior	51.885,56
Analista de Productos Tecnológicos D3.c - Semisenior	55.030,61
Analista de Productos Tecnológicos D3.d - Senior	58.175,65
Personal de Marketing On Line D4.a - Principiante	50.313,04
Personal de Marketing On Line D4.b - Junior	51.885,56
Personal de Marketing On Line D4.c - Semisenior	55.030,61
Personal de Marketing On Line D4.d - Senior	58.175,65
Supervisor D5	62.898,21
CENTROS DE CONTACTOS	
Operador E1	49.807,87
Supervisor E2	50.572,91
ADICIONALES	
	may-22
Art.38 Ayud. Chof. 1º 100Km	8,85
Art.38 Ayud. Chof. + 100Km	10,19
Art. 38 Chofer 1º 100 Km	9,00
Art. 38 Chofer + 100 Km	10,34
Título terciario específico en turismo	2,5 % del E
Licenciatura universitaria específica en turismo	5 % del E

Ilustración 17: Escala Salarial, Analista soporte técnico Junior. - Fuente: Convenio Colectivo de Trabajo