



GRUPO META – UEN: SAUCO S.A

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE EN LA DIFERENCIACIÓN

Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

LORENA SOLEDAD CUELLO

DNI: 27.468.643

Legajo: VADM16359

Resumen

En el presente reporte de caso se propone un plan estratégico de crecimiento con enfoque en la diferenciación, para la Cervecería Checa. El objetivo es aprovechar las oportunidades del mercado, potenciando las ventajas competitivas que posee la empresa. Y crear nuevas ventajas competitivas que le permitan posicionarse mejor frente a sus competidoras.

La pandemia, y post pandemia ha dejado su marca, obligando a las empresas adaptarse a las nuevas oportunidades que se generaron para aminorar sus amenazas, la rápida activación del consumo y el cambio hacia un consumo on-line. Con ello el comercio electrónico y el uso de herramientas informáticas, jugaron un rol importante en la adaptación al cambio. Por ello se propone una planificación estratégica, basada en la diferenciación con una fuerte campaña de marketing digital y la implementación de una plataforma e-commerce, que permita captar más clientes y promocionar a la empresa CHECA. Aumentar sus ventas, aprovechando las economías de escala generadas como consecuencia del incremento en la producción.

En el análisis de situación, se puede observar que el proyecto es rentable para el horizonte de planeación de 3 años. En él, la empresa logrará aumentar su rentabilidad y obtener un retorno de la inversión en forma rápida por sus bajos costos de implementación.

Palabras clave: planificación estratégica, diferenciación, comercio electrónico, canales digitales.

Abstract

In this case report, a strategic growth plan is proposed for the Czech Brewery, with the aim of taking advantage of market opportunities, enhancing the competitive advantages that the company has and creating new competitive advantages that allow it to position itself better compared to its competitors.

The pandemic, and post-pandemic, has left its mark, forcing companies to adapt to the new opportunities that have been generated, the rapid activation of consumption and the change towards online consumption, to reduce its threats. With this, electronic

commerce and the use of computer tools played an important role in adapting to change. For this reason, strategic planning is proposed, based on differentiation with a strong digital marketing campaign and the implementation of an e-commerce platform, which allows attracting more customers and promoting the SAUCO business unit. Increase your sales, taking advantage of the economies of scale generated as a result of the increase in production.

In the situation analysis, it can be seen that the project is profitable for the planning horizon of 3 years. In it, the company will be able to increase its profitability and obtain a quick return on investment due to its low implementation costs.

Keywords: strategic planning, differentiation, trade electronic, digital channels.

Índice

Introducción:	6
Análisis de la situación:	7
<i>Descripción de la situación:</i>	7
<i>Análisis del contexto:</i>	7
<i>Análisis externo- PESTEL</i>	7
<i>Aspectos Políticos y Económicos:</i>	8
<i>Aspectos Sociales:</i>	9
<i>Aspectos Tecnológicos:</i>	9
<i>Aspectos Ecológicos:</i>	9
<i>Aspectos Legales:</i>	10
<i>Análisis micro entorno:</i>	10
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	10
Poder de negociación con los clientes	10
Rivalidad entre competidores	11
Amenaza de nuevos competidores entrantes	11
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Amenaza de Productos Sustitutos	11
<i>Análisis Interno:</i>	12
<i>Cadena de valor:</i>	12
Actividades primarias:	12
Logística de entrada:.....	12
Operaciones:	12
Logística de salida:	13
Marketing y ventas:	13
<i>Servicios:</i>	13
Acciones secundarias o de apoyo:	13
Infraestructura de la organización:	13
Dirección de recursos humanos:.....	14
Desarrollo de tecnología:.....	14
Compras:.....	14
Fuente: Elaboración propia	15
<i>Estructura organizacional:</i>	15
<i>Nivel corporativo: Misión, visión, valores</i>	15
Misión:.....	15
Visión:	15

Valores:.....	15
<i>Nivel estratégico:</i>	16
<i>Cultura:</i>	16
<i>Análisis de Mercado</i>	16
<i>Marco Teórico</i>	17
<i>Diagnóstico y discusión</i>	20
<i>Plan de implementación</i>	22
<i>Propuesta de aplicación</i>	22
<i>Misión</i>	22
<i>Visión</i>	22
<i>Valores</i>	22
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Justificación</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Fundamentación de los objetivos</i>	23
<i>Alcance</i>	24
<i>Limitaciones</i>	24
<i>Plan de Acción</i>	24
<i>Plan de acción 1 – Objetivo específico 1</i>	24
<i>Plan de acción 2 – Objetivo específico 2</i>	25
<i>Plan de acción 3 – Objetivo específico 3</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Presupuestos</i>	27
<i>Análisis Financiero</i>	28
<i>Conclusión y recomendaciones</i>	30
Bibliografía	32
Anexos:	34

Índice de Tablas:

Tabla 1- Anexo 1- Diagnóstico Organizacional - FODA.....	34
--	----

Introducción:

En el presente reporte se desarrollará un análisis de situación de la empresa grupo Meta. Ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba. Se busca realizar una planificación estratégica de crecimiento con enfoque en la diferenciación, incrementando con ella la rentabilidad de la empresa.

Grupo Meta se fundó en el año 2019 por Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el fin de unir distintas unidades de negocio bajo el mismo nombre. Situada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, Argentina. Su actividad más importante es la agricultura y la ganadería. (CANVAS, 2022)

La historia de la familia Fernández nace con el abuelo de los creadores del grupo meta, Tecilio Fernández, quien, con su labor, trabajador incansable y su amor incalculable por el trabajo de campo, inspiró a sus nietos a continuar, fortalecer y acrecentar el sueño familiar.

Meta está compuesta por cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A. que incluye la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta – El Arañado. Sauco S.A. integra la gestión de Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Cervezas Argentinas S.A.S. con participación 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital. Brewning S.A.S. que va a incluir un bar propio checa (CANVAS, 2022).

Grupo META tiene como objetivo: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Siendo significativa la iniciativa de reunir todas las unidades de negocio bajo el mismo nombre (CANVAS, 2022).

La pandemia del covid-19 ha afectado negativamente a todas las unidades no esenciales por el aislamiento preventivo impuesto por el gobierno nacional, provocando una importante caída en las ventas, incluso por debajo de las medias habituales. Salvo la TREGUA (agricultura y tambo) que pudieron seguir sus actividades por ser esenciales (CANVAS, 2022).

Actualmente el Grupo Meta se encuentra enfrentando una disminución de la rentabilidad, como resultado de una progresiva pérdida de ventajas competitivas.

Por tal motivo el siguiente reporte tiene como objetivo implementar una planificación estratégica, tomando las actividades en las cuales la empresa puede llegar a tener, o tenía pre pandemia, una ventaja competitiva respecto a sus rivales y potenciarlas

Se busca alcanzar un incremento en la rentabilidad, a través de una estrategia de diferenciación: desarrollando nuevos productos y potenciando los actuales.

Podríamos observar algunos antecedentes de la aplicación de esta estrategia de diferenciación en Coca Cola y Antares:

El secreto de Coca Cola no es solo su fórmula secreta y su producto inimitable, aunque claramente esto forma parte de su estrategia de diferenciación. El secreto de su éxito es como se vende. No vende un simple refresco, vende una idea una ilusión un sentimiento. La ventaja competitiva que vende Coca Cola es que vende felicidad. Es una estrategia comercial centrada en el valor de la marca. (Trenza, 2021)

Antares, Fundada en 1998, fue la primera fábrica de cerveza artesanal en Mar de la plata, pasó de ser una pequeña empresa que producía en sus inicios 6.000 litros/mes a producir actualmente 400.000 lts/mes. En constante experimentos con el lúpulo, creando cervezas que desafían el proceso y les encanta tomar. En 10-2021 lanzaron dos nuevas variedades de cervezas, una frutada, y otra realizada con agua de mar. Hoy exporta sus productos a Suecia, Italia, Estados Unidos, Canadá, Australia y casi todos los países de Sudamérica (Paredes, 2021).

Análisis de la situación:

Descripción de la situación:

Análisis del contexto:

Análisis externo- PESTEL

Argentina tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de las organizaciones.

La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza (© Banco Santander, 2022). Una inflación esperada para el 2022 del 95% (Pentuchi, 2022), 2023 del 84% (Argentina B. C., 2022)y para el

2024 del 45% (Barragan, 2022). En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia. El apoyo financiero y las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos. Según las estimaciones del gobierno, estas medidas sumaron el 2,1% del PIB en 2021 y se espera que sumen alrededor del 0,9% del PIB en 2022. En 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023 (© Banco Santander, 2022).

La industria cervecera se ha visto afectada directamente por la disminución de la actividad durante la pandemia, sobre todo el segmento de cerveza artesanal. Teniendo como saldo de 1500 emprendimientos cerveceros, 2000 marcas desarrolladas, 600 fábricas de cerveza artesanal habilitadas en el país, el saldo post pandemia fue el cierre de 120 plantas y más de 450 cervecerías y puntos de entrega (Toppazzini, 2021).

Según el análisis sectorial de la consultora “Claves”, la producción artesanal de cerveza argentina da sustento cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa (Toppazzini, 2021).

Aspectos Políticos y Económicos:

Las medidas adoptadas por el gobierno para incentivar el consumo tras la pandemia impulsaron el gasto en bienes no duraderos en 2021 (© Banco Santander, 2022).

El sector terciario es el que más contribuye al PIB, con un 54,6%, y emplea al 78,1% de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas de servicios, entre otras el turismo. Sin embargo, este fue uno de los sectores más afectados durante la pandemia, ya que el número de turistas disminuyó considerablemente. Para revertir esto y aligerar el impacto del turismo en la inflación, el gobierno argentino bloqueó los precios de los bienes y servicios asociados al turismo en 2021, como hoteles, aerolíneas y restaurantes (© Banco Santander, 2022).

“Recibimos un golpe muy duro porque dependemos de los bares, de las salidas de la gente y su consumo”, cuenta Aníbal Loggia, presidente de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal.” “Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos)” (Toppazzini, 2021).

Aspectos Sociales:

El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, (© Banco Santander, 2022)

Con una inflación acumulada en el 2021 del 50.9% (datos página oficial indec.gob.ar; 13-01-2022) favoreciendo el turismo internacional con el tipo de cambio. Se espera un crecimiento del turismo de “más de 420 mil turistas del extranjero ya ingresaron al país durante la temporada, con gastos superiores a los USD344 millones en el sector turístico” ((argentina.gob.ar, 2022).

Cerca del 95% de la cerveza artesanal se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos)” (Toppazzini, 2021).

Aspectos Tecnológicos:

La industria cervecera cualquiera de sus etapas productivas puede considerarse capital intensiva y su producción demanda importantes inversiones. Los nuevos avances en diseños mecánicos, eléctricos y de control están automatizados a lo largo de todo el proceso puesto que aumentan la eficiencia de las operaciones y disminuyen los posibles daños ocasionados por la manipulación. (Gutman, IV trimestre de 2012).

Al igual que todas las empresas de servicio, se han visto obligadas a desarrollar canales de venta on line, y utilizar aplicaciones como rapi, para la distribución al por menor. La industria cervecera ha evolucionado en plataformas ecommerce incrementando sus % de ventas próximo al 600% (Toppazzini, 2021).

Aspectos Ecológicos:

La conciencia ambiental los últimos años ha llevado a un uso más racional de los recursos naturales. El cuidado del agua, necesaria en todos los procesos.

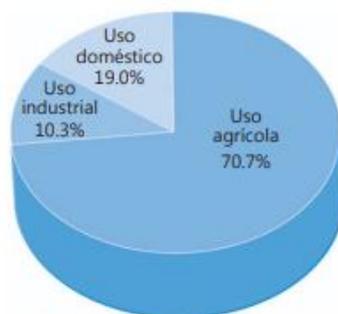


Figura 10.1. Principales usos del agua en Latinoamérica.
www.fao.org/nr/water/art/2007/flash/glance/gallery1.htm

Fuente: Extraído de (Cervecistas, 2022)

Actualmente no hay restricción en el uso del agua a excepción de las épocas de sequía en las cuales se raciona determinadas horas del día.

El agua es un elemento esencial en la producción cervecera, alrededor del 90% es agua, y su calidad y tipo afecta directamente el producto final. Por lo cual el acceso agua potable no clorada de calidad es importante para la empresa (Cervecistas, 2022).

Aspectos Legales:

Las medidas tomadas por el gobierno nacional post pandemia en búsqueda de reactivar el turismo interno han sido aceptadas de manera positiva observándose en la ocupación en Córdoba.

El turismo internacional también se ha visto favorecido con el tipo de cambio, generando gran afluente de visitantes extranjeros. Esto es de importancia para Checa, porque uno de los principales consumidores de cerveza artesanal es el turismo.

“De acuerdo a las nuevas estimaciones del Observatorio Argentino de Turismo (OAT), que actúa bajo la órbita de la Cámara Argentina de Turismo (CAT), más de 5.2 millones de turistas nacionales viajaron por el país durante las vacaciones de invierno 2022, lo que representa un incremento del 10% con respecto a la última temporada pre-pandemia.” Además, más de 420 mil turistas del extranjero ya ingresaron al país durante la temporada, con gastos superiores a los USD 344 millones en el sector turístico. De acuerdo a las proyecciones, se espera la llegada de un millón de personas a la Argentina durante este invierno (<https://www.argentina.gob.ar/>, 2022).

Análisis micro entorno:

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

Actualmente el cliente es precio aceptante, no tiene poder en la determinación del precio. Existen otras empresas que prestan productos similares, por lo cual el cliente tiene la potestad de poder elegir. El cliente consumidor de cerveza, si bien es cuantioso, es de bajo poder de compra.

El sector, de cerveza artesanal pese a la proliferación de locales y marcas, no llega al 3% del share cervecero. Y pre-pandemia, había registrados 1500 emprendimientos cerveceros (Toppazzini, 2021).

Rivalidad entre competidores

El mercado local de cerveza está compuesto por la cerveza industrial: grupo multinacional AB InBev (Quilmes, Brahma, Corona, Stella Artois y Budweiser entre otras) 64%; empresa chilena CCU, Compañías Cerveceras Unidas, (Schneider, Imperial, Heineken, Insenbeck, entre otras) 33% y 3% cervezas artesanales (Toppazzini, 2021).

Hay una rivalidad significativa. Existe variedad de actores en el mercado, con diversidad de precios y de calidades. Pero por lo general, el servicio es muy similar.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras a la entrada de la industria son significativas por el alto valor de la inversión inicial necesaria en equipamientos. Además de la política argentina que tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de las organizaciones.

“para ponerse una franquicia de una cervecería artesanal en Argentina, es necesario contar con no menos de 80 mil dólares” (Revista, 2022) alafresca.com.ar.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto y las empresas cerveceras tienen muy baja influencia sobre el precio. Los principales productos como la levadura, lúpulo y malta no tienen sustitutos, muchos productos usados en la producción son importados y son pocos los revendedores en el país que concentran su comercialización. (Naranjo, 2018)

Amenaza de Productos Sustitutos

El vino, la sidra y el ron, podrían considerarse un sustituto de la cerveza en primera línea, pero también lo podrían ser otras bebidas alcohólicas, como el fernet, whisky, champagne etc.

“Durante los meses de la pandemia la bebida que más creció en consumo relativo fue el vino, seguida por la cerveza” (Garabetyan, 2021). Con ello se podría decir que los productos sustitutos son una alta amenaza en este mercado.

Análisis Interno:

Cadena de valor:

Actividades primarias:

Logística de entrada:

La compra de materias primas se realiza a los proveedores o comercios de la zona donde está ubicada. Ellos entregan los insumos directamente en la fábrica, donde son almacenados durante un corto período de tiempo antes de ser utilizados en la producción, con el fin de evitar que pierdan sus características. Sobre todo, el lúpulo, que es uno de los más delicados, y pierde su amargor con la humedad, el oxígeno, la temperatura y la luz.

Operaciones:

El proceso de fabricación de la cerveza artesanal consta de 5 pasos (en la cuales cada productor efectúa su impronta para obtener cerveza con características propias y diferenciadas):

Malteado: germinación controlada de los granos, para activar las enzimas necesarias en el proceso de maceración.

Molienda y Maceración: se mezcla el grano de cereal con agua, y se prepara el mosto cervecero. Macerado, se mezcla la mala con el agua a distintos tiempos y temperaturas para convertir el almidón en azúcares fermentables.

Filtración de mosto: se separa el mosto líquido de los restos de malta. El desecho sólido resultante puede utilizarse como alimentación animal.

Cocción: Se lleva el mosto a ebullición durante una hora más, dependiendo del estilo de cerveza.

Fermentación de la cerveza: Proceso en el que se agrega la levadura, se desarrolla en tanques de fermentación conocidos como fermentadores.

Maduración: se somete a la cerveza a bajas temperaturas para estabilizar los aromas y sabores

Envasado: Una vez filtrada, se envasa en los distintos formatos para su consumo (Cervecistas, 2022).

Logística de salida:

Checa terceriza la distribución de su producto desde la fábrica hasta los bares del grupo Meta o los revendedores. Tiene implementado la entrega del producto en envases retornables llamado barril o keg. Es decir que una vez distribuido el producto al cliente, es necesario gestionar una logística inversa para recuperar los envases del alto valor unitario (se conoce como ciclo cerrado).

A partir del 04-2019 Checa lanzó una nueva presentación de su producto en latas, disponible en vinotecas, supermercados y restaurantes, también disponibles en sus canales de venta on-line, entre otros puntos de venta.

Marketing y ventas:

Actualmente el grupo Meta es conocido por sus unidades de negocio y no por el grupo en sí. Fue creado en el año 2019 y recién este año ha implementado acciones para darse a conocer. Entre esas acciones podemos describir: se estableció un logotipo y un isologotipo que los identifica, se entregaron uniformes con la identificación del grupo, se trabaja en la ornamentación de los espacios de oficina y en el exterior se colocó una placa con su nombre.

Cervecería Checa posee actualmente un sistema de ventas multicanal, posee 131 puntos de reventa que los llama Puntos Checa, y 4 unidades de “Checa Beertruck”, camionetas/camiones equipados con todo lo necesario para la venta de cerveza. Actualmente todos ubicados en la provincia de Córdoba.

Servicios:

Checa no tiene actualmente un servicio de postventa definido. El grupo meta brinda información sobre su cálida atención, lugares amenos y buen trato a sus clientes, pero los únicos datos disponibles para la medición de la satisfacción del cliente, son las reseñas realizadas por google maps.

*Acciones secundarias o de apoyo:**Infraestructura de la organización:*

La administración central económica, legal, contable y comercial del grupo, se lleva a cabo en la oficina de Sacanta,

Cada unidad de negocio cuenta con perfiles contables y legales propios.

Para las evaluaciones y autoevaluaciones, se cuenta con una consultora y técnica en RR.HH., y un contador, quienes van marcando los indicadores de cada unidad, en consonancia con la información recolectada. Por ejemplo, el indicador de ventas de cervezas.

Hay un técnico en Marketing que mide la satisfacción del cliente entre otras variables en la cervecería principalmente.

Dirección de recursos humanos:

El grupo Meta cuenta con un total de 43 empleados, 15 en la Tregua, 5 en la Jirafa, 20 en Casa Negra y 3 operarios en Checa. Corresponden a niveles medio y operarios. Además, suelen realizarse contrataciones eventuales durante la temporada.

La selección del personal la hace el directorio dando valor a la calidad humana, preparación y perfil proactivo. Constantemente se realizan evaluaciones al personal y se brindan capacitaciones con las mejores herramientas, para que puedan llevar a cabo sus funciones de manera eficaz.

Los directores, fundadores y otros miembros de la organización poseen formación universitaria. También cuentan con un staff externo contable de 3 contadores y 1 asesor legal.

Desarrollo de tecnología:

Se terceriza un servicio para la recopilación y análisis de los datos de las distintas unidades de negocio. Trabajan activamente en la implementación de ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Poseen alianzas estratégicas con la universidad Siglo 21 y un colegio técnico, y buscan establecer nuevas relaciones con otras instituciones del entorno para potenciar los conocimientos de la empresa.

Compras:

Como las distintas Unidades de negocio están en ubicaciones geográficas, cada una de ellas tiene sus proveedores en el entorno que se desarrollan. Si bien tienen buena relación con las organizaciones del entorno, no se observa departamento de compras ni planificación estratégica de la misma, ni nada que muestre el aprovechamiento de economías de escala.

Existe una tendencia a mejorar la imagen corporativa para obtener importancia y prestigio frente a los proveedores.

Con las actividades de la cadena de valor en base a la composición actual de la organización, se efectuó una ponderación, en busca de observar cuales actividades deberían recibir más atención para obtener una ventaja competitiva. Donde se observa que la actividad de servicios, es donde más se debería trabajar, junto a marketing y ventas.

Actividades y Acciones	% Valor
Operaciones	5%
Infraestructura de la organización	10%
Dirección de RRHH	5%
Marketing y ventas	20%
Compras	10%
Logística de entrada	8%
Logística de salida	7%
Desarrollo de la tecnología	5%
Servicios	30%
	100%

Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional:

Nivel corporativo: Misión, visión, valores

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

Visión:

Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

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 la 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 la misión del grupo

Nivel estratégico:

Grupo Meta adoptado una estrategia corporativa de crecimiento, basada en la diversificación no relacionada, con la Tregua desarrollando la actividad de tambo y agricultura, Sauco, Cervezas Argentinas y Brewing con la actividad industrial, restaurante y bares. Combina también, una integración horizontal con la participación del 50% en Cervezas Argentinas S.A.

Cultura:

Las personas que trabajan en el Grupo Meta son elegidos por su calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Constantemente son evaluados y se les brinda las herramientas y capacitaciones necesarias para que puedan desempeñarse de la mejor manera posible (CANVAS, 2022).

Análisis de Mercado

Argentina es el segundo país en consumo de alcohol en América del Sur: se estima un nivel de ingesta de alcohol puro por persona al año de 9,88 litros (Argentina, 2022).

Según datos del mercado, lo que más se consume en nuestro país es **cerveza**: 41 litros por persona por año. Y a pesar de la disminución, su consumo representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas, lo que ubica a la Argentina en el puesto 72 a nivel mundial entre los países que más toman esa bebida (Argentina A. T., 2022).

En personas adultas el mayor consumo se da en varones. La edad de inicio del consumo es a los 13 años. En adolescentes de 13 a 15 años, el consumo incrementó más en mujeres que en varones. En adolescentes la ingesta incrementa con la edad (Argentina, 2022). A pesar de que el consumo de alcohol está prohibido para menores de 18 años.

En el mercado pueden verse dos tipos de cervezas: (Cerveceros Argentinos, 2022)

- Lager: Predomina en el mundo por ser de tipo refrescante. Es de color mayormente claro y de amargor agradable. Su reposo se realiza a bajas temperaturas y se clasifica en varios sub-estilos: Pilsen, Bock, Helles, Dormunt, Marzel, Oktoberfest, Dunkel, Viena, son algunos de ellos.
- Ale: De cuerpo elevado, aroma muy intenso y mayor amargor. Su temperatura de proceso y servido es alta y existe una gran variedad de sub-estilos, entre ellos: Pale Ale, IPA, APA, Barley Wine, Porter, Stout y Scotch Ale.

De un análisis realizado en el año 2020 nos muestra un significativo incremento en el consumo de alcohol post pandemia, lo que podría indicar un mercado en crecimiento. “Publicado en diciembre de 2020 y realizado a través de encuestas online a un total de más de 10 mil personas en todo el país, se lee lo siguiente: “Respecto del alcohol, se observó un incremento sostenido: en marzo reportó consumirlo el 37,5%, en mayo el 41%; para julio era el 54% y en octubre se llegó al 54,8%” (Garabetyan, perfil.com, 2021) .

Respecto de la ingesta de alcohol, este estudio –realizado entre 506 encuestados– dio cuenta de que el 27,5% afirmó consumirlo antes de la cuarentena. 21% relató en detalle que incorporó el alcohol a su consumo cotidiano. Durante los meses de la pandemia la bebida que más creció en consumo relativo fue el vino, seguida por la cerveza (Garabetyan, perfil.com, 2021).

La segmentación de mercado a la que está dirigida la cerveza artesanal, son las personas mayores de 18 años, sin límite de edad ni de sexo. Personas que buscan características especiales en la cerveza que la diferencie de la industrial, que varían en sabores y texturas según la calidad y tipo de la cerveza.

Marco Teórico

A continuación, se desarrolla el marco teórico en busca de mostrar los conceptos que darán sustento al desarrollo de este proyecto, siendo la planificación estratégica el tema elegido para este reporte de casos.

La planificación estratégica debería entenderse como un proceso que da inicio en un método para obtener el plan estratégico, con un estilo de dirección que permita mantener la ventaja competitiva en un entorno cambiante. (Vicuña, 2017).

Es el proceso formal de planeación para el logro de objetivos organizacionales a través del análisis del entorno competitivo interno y externo, de la situación actual y la deseada (Hill, 2011). Con esta planificación la empresa busca adaptarse a los movimientos del entorno, alcanzar sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado (Rocancio, 2022). Es una herramienta de alto valor para las grandes empresas como para las Pymes que las convierte en potenciales grandes empresas en crecimiento. (Velasco, 2020).

Siguiendo esta línea, la experiencia ha demostrado, que aquellas empresas que han logrado subsistir más allá de la etapa de introducción, son aquellas que han sabido fortalecer los pilares sobre los cuales fueron fundadas, una base sólida y una visión a futuro incrementan la posibilidad de éxito durante el crecimiento de la empresa. (Romero A. C., 2022)

La planeación estratégica es un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias, tomar decisiones presentes, implicando riesgos futuros en beneficio de los resultados esperados. Posteriormente se evaluarán los resultados obtenidos frente a las expectativas generadas. (Chiavenato, 2017)

Ventajas de implementar una planificación estratégica: (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

- 1- Mejora la coordinación de las actividades
- 2- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- 3- Es útil para la implementación de decisiones adoptadas mediante el despliegue de objetivos.
- 4- Renovación constante en la organización en busca de competitividad y posicionamiento futuro.
- 5- Mejora el proceso de comunicación interna y externa haciéndolo más eficaz.
- 6- Gestión empresarial eficaz, menos improvisación.
- 7- Propicia la ejecución de objetivos, asignando recursos a las oportunidades.
- 8- Conduce a niveles altos de rentabilidad.

Las empresas están sumergidas en un entorno competitivo, donde los administradores toman decisiones, y solo aquellas que son más efectivas y eficaces ganan.

El proceso de planificación estratégica, se compone de cinco pasos (Hill, Jones, & Schilling):

- 1- Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
- 2- Análisis del entorno competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas.
- 3- Análisis del entorno operativo interno, para identificar fortalezas y debilidades.
- 4- Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas y corregirán debilidades, a la vez que permitirán aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas que propone el entorno. Estas estrategias, deben ser coherentes con la misión y metas de la organización, constituyendo un modelo de negocios viable.
- 5- Por último, la implementación de las estrategias.

Con estas herramientas la empresa puede operar de manera eficiente en el mercado y conseguir una ventaja competitiva sostenida frente a sus rivales.

En la misión y los objetivos de las organizaciones se destaca el crecimiento, y el deseo e intención de incrementar su rendimiento y utilidades. La estrategia de diferenciación, es una forma de alcanzarlos. La diferenciación le permite crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante.

La organización ofrece un producto que satisface las necesidades de los clientes de una manera que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio más alto, tan alto como el que los clientes estén dispuestos a pagar. El valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalente o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio más alto. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega, por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia entre otros (Porter, 1991).

Un diferenciador invierte sus recursos para lograr una ventaja competitiva a partir de la innovación superior (evitando la obsolescencia y trabajando en la mejora continua), calidad excelente y capacidad de respuesta a las necesidades del cliente (mejorando los canales de venta que faciliten la compra u ofreciendo incentivos en el precio, haciendo

publicidad mostrando otros usos, por ejemplo) las tres rutas principales para la alta diferenciación de productos. Desarrollar una estrategia de diferenciación, le permite al diferenciador superar a sus competidores y lograr una rentabilidad superior (Jones, Administración estratégica, 2011).

La desventaja de esta estrategia de diferenciación, es que puede ser imitada por sus competidores, será necesario un desarrollo y actualización constante de la misma para no perder cuota de mercado (Jones, Administración estratégica, 2011).

Concluyendo, en el presente reporte basándose en los autores expuestos como principales referentes de la planificación estratégica, se focalizará en los problemas identificados en el análisis del micro y el macro entorno, determinando planes para toda la estructura con lineamientos claros, buscando diferenciarse de la competencia creando valor para adaptarse al entorno tan variable.

Se buscará crear ventajas competitivas, abordando distintas estrategias en las áreas de la organización táctica, operacional y estratégica. Desarrollando una estrategia de diferenciación, creando valor para el cliente a través de potenciar la venta e-commerce facilitando el acceso del cliente al producto y una intensa publicidad digital de modo que el cliente perciba el producto superior al de la competencia y desee comprar la experiencia que le ofrece la cerveza Checa. Se ofrecerá comida gourmet en el restaurant La Jirafa ubicado en Bariloche, y el Bar Casa Negra en Nueva Córdoba, sumando valor con una nueva experiencia al cliente además de la degustación de la cerveza. También se pondrá énfasis en la negociación con los proveedores, buscando mayor control del stock, aprovechar los menores costos de las economías de escala.

Diagnóstico y discusión

A comienzos del 2020, el mundo se vio azotado por la pandemia de covid-19. Como consecuencia una fuerte crisis sanitaria y económica fue la realidad de los países, Argentina no fue la excepción. El confinamiento obligatorio, y el cierre de todas las actividades declaradas no esenciales, y las restricciones comerciales, generó la caída de la industria, el cierre definitivo de miles de Pymes, aumento del desempleo y la pobreza.

Esta realidad impactó negativamente a Seco, declarada como actividad no esencial, sector gastronómico, sufrió el 57% de caída en sus ventas, siendo la más afectada del grupo Meta.

La inflación que enfrenta el país, y la devaluación de la moneda, impactan directamente en el precio de la materia prima, sobre todo porque muchas de ellas son importadas. En este contexto es necesario tener información actualizada para aminorar su impacto a través de reestructuraciones en los costos de producción.

Durante el confinamiento, muchas organizaciones enmarcadas en las actividades no esenciales, tuvieron que evolucionar en las plataformas e-commerce para la distribución de sus productos al por menor, y amortiguar al menos un poco la caída en las ventas. Esto ha marcado un cambio de hábitos para la población y ha dejado un mercado disponible a ser explotado.

Actualmente la apertura del comercio y la actividad turística, además de las políticas del gobierno orientadas a fomentar el turismo interno, se vuelven en una oportunidad para Sauco de recuperar la caída de sus ventas durante la pandemia. Utilizar su capacidad ociosa y obtener una disminución de costos a través de economías de escala, y por consecuencia incrementar su rentabilidad. Checa actualmente está trabajando por debajo de su capacidad anual de 360.000 litros.

Analizando Sauco, no cuenta con un departamento de marketing ni un plan de marketing que publicite su producto y lo haga conocido entre los consumidores actuales y potenciales. Tampoco cuenta con un sistema de gestión que centralice toda la información, lo hace a través de terceros sin enfoque en la organización y centralización. Actualmente con el avance de la tecnología, las empresas que hacen la diferencia competitiva, encuentran en ella un apoyo relevante para la toma de decisiones y detección de desvíos. Los sistemas de gestión actuales son integrales, brindan información al momento de toda la organización, tornándolas una herramienta de eficiencia para la organización.

Según los datos aportados en el caso, podemos observar que Checa trabaja muy por debajo de los 360.000 lts anuales de capacidad que tiene, los que nos infiere que incrementando las ventas podríamos alcanzar una economía de escala e incrementar su rentabilidad.

Sería muy provechoso que explotara de manera más adecuada el e-commerce y la venta on-line, al igual que los canales de publicidad digital, a través de redes sociales. Y

en este punto sería importante tener un departamento de compras, enfocado en mejorar las negociaciones con los proveedores en busca de disminuir los costos.

Observando el marco teórico y el desarrollo realizado en este trabajo, Sauco es la unidad de negocio más golpeada por la pandemia la crisis económica. Por lo tanto, proponemos para ella una planificación estratégica enfocada en la diferenciación del producto. Utilizando la cartera de productos existentes. Desarrollando las áreas faltantes en la organización, enfocándose en la negociación con los proveedores y el control de stock, para disminuir los costos. Haciendo énfasis los canales de ventas y potencializar la atención al cliente creando un producto de alto valor para el mismo, diferente al de la competencia, y así fidelizarlo.

Plan de implementación

Propuesta de aplicación

Sauco S.A. pertenece al grupo Meta, el cual tiene su visión, misión y valores, bien definidos para el corto, mediano y largo plazo. Pero Checa no posee estos lineamientos estratégicos actuales; que la guíe a sumar valor a la visión y valores del grupo. Por lo tanto, se propone:

Misión

Elaborar y distribuir una cerveza artesanal de alta calidad. Producir una cerveza que brinde una experiencia única al consumidor, por su calidad, sabor, originalidad y valor agregado.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional, en la comercialización y distribución de cerveza artesanal.

Valores

- Positivismo
- Respeto
- Confianza
- Compromiso.

Objetivo General

Alcanzar un incremento en la rentabilidad de la unidad de negocio Sauco en un 10%, para el período 2023-2025, a través de la aplicación de un plan estratégico de diferenciación abarcando distintas áreas de la empresa.

Justificación

Con el regreso a la actividad post pandemia, y el levantamiento de las restricciones para las actividades no esenciales entre ellos el turismo, bares y locales gastronómicos, se observa una gran oportunidad para Checa de recuperar las ventas, ya que los restaurants de SAUCO donde se comercializa principalmente, están en zonas turísticas. También resulta una gran oportunidad de la venta ecommerce y medios electrónicos, potenciada durante la pandemia, innovación que ha llegado para quedarse.

Objetivos específicos

- 1- Aumentar las ventas de Checa en un 50% para el período 2023-2025, convirtiendo al público en general en potenciales clientes, a través de un nuevo canal digital.
- 2- Reducción de costos de producción en un 12% en el período 2023-2025, con un nuevo departamento de compras.
- 3- Capacitar al personal en un 80% durante el 2023, con el objeto de mejorar la productividad para reducir costos y mejorar la experiencia con los clientes.

Fundamentación de los objetivos

Debido a las caídas en las ventas durante la pandemia es necesario recuperar la actividad de Checa promoviendo el consumo. El mismo se logrará a través del reconocimiento de la marca por parte del cliente y cliente potencial. Una fuerte campaña de marketing digital sería una excelente opción de acceso directo al cliente joven de Checa, entre los cuales la compra on-line está normalizada. Frente a esta normalización un sistema de ventas ecommerce, contribuye a incrementar la cartera de clientes y potencia las ventas. Ofreciendo al cliente un acceso fácil al producto y sus variedades, con tan solo algunos clicks desde su celular o su computadora. También es una oportunidad para captar clientes que no están cerca de los puntos de venta y captar nuevos distribuidores o revendedores. Como consecuencia se incrementa producción, disminuyen los costos operativos, pudiendo mejorar los precios de venta.

Con el incremento de ventas generado por el canal digital, será de suma importancia un departamento de compras en Checa. El mismo se encargará de buscar

mejores opciones de compras y negociaciones con los proveedores, enfocado 100% a disminuir los costos con economías de escala sin sacrificar calidad.

Capacitar al personal en un mundo en constante cambio como el que vivimos, permitirá a Checa mantenerse competitiva y lograr el crecimiento de la organización. El nuevo canal digital demandará la adaptación de la organización en su totalidad. Para mejorar la productividad, disminuir los costos y mejorar la experiencia con los clientes. La parte administrativa debe estar preparada para los nuevos tipos de cobros y ventas, la logística de distribución, además de las gestiones on-line. La afluencia de clientes a los locales, generada por la campaña de marketing, requerirá de personal capacitado para atender al cliente aprovechando al máximo cada oportunidad para ofrecer un servicio único, generando una diferenciación de los competidores.

Alcance

La propuesta de Plan Estratégico, desarrollando una estrategia de diferenciación, tiene como alcance a la cervecería Checa perteneciente a UNE Sauco del Grupo Meta. Ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Será extensivo también a los otros miembros de Sauco, restaurante La jirafa, ubicado en San Carlos de Bariloche, y el bar Casa Negra ubicado en Córdoba Capital.

El estudio se llevará a cabo entre enero del 2023 y diciembre del 2025.

Limitaciones

No se poseen datos actuales de la organización, y los balances no tienen la información desagregada por cada uno de los negocios dentro de cada UEN.

Plan de Acción

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1

El primer plan de acción es implementar una estrategia de marketing digital y ventas a través de e-commerce.

La campaña de marketing se llevará a cabo fijando metas al corto, mediano y largo plazo. La empresa a cargo de diseñar las campañas de anuncios en las redes sociales será Índigo Marketing, se llevará a cabo durante el primer trimestre del 2023. Se contratará un servicio de anuncios pagos, para llegar a personas con intereses en los productos de Checa, llegar a personas potencialmente compradoras e incrementar rápidamente la

visibilidad del negocio fortaleciendo el público objetivo, sobre todo en Córdoba capital donde está el bar Casa Negra y Bariloche donde está el restaurante La Jirafa. La empresa y la dirección general analizarán promociones y ofertas de productos para la campaña de marketing que se implementarán en forma quincenal; se tendrán en cuenta descuentos, promociones y eventos.

La venta e-commerce, se llevará a cabo a través de una tienda on-line que funcione por acceso directo, o derivación a través de la vinculación a los anuncios en redes. De este modo el cliente potencial tiene un acceso simple al producto con unos pocos clics puede adquirir la Checa de su agrado. El tiempo estipulado para su desarrollo es aproximadamente 5 meses, con inicio el 02-01-2023 hasta el 31-05-2023.

El inicio de la campaña será con los anuncios pagos en 02-2023. La empresa a cargo de la campaña de marketing y la tienda on-line, será Índigo supervisada por el gerente de Checa. Se efectuarán reportes mensuales para evaluar la evolución del plan de marketing. Semestralmente la Dirección General y los gerentes de SAUCO, evaluarán la información de la campaña a partir de 12-2023 para analizar los resultados obtenidos, ajustar desvíos, examinar nuevas campañas, ofertas y promociones.

Para la fecha de finalización estipulada del proyecto 31-05-2023, fecha en la cual se realizará la última medición.

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Administración de cuenta publicitaria	02/01/2023	31/12/2025	Asesoría externa			Índigo	\$ 15,900.00	Costo mensual
Creación de cuenta publicitaria	02/01/2023	31/01/2023	Asesoría externa			Índigo	\$ 12,900.00	Pago único
Campañas con objetivos web	02/01/2023	31/12/2025	Asesoría externa			Índigo	\$ 14,000.00	Pago único
Vinculación de los anuncios con la tienda on-line	31/03/2023	15/04/2023	Asesoría externa			Índigo		
Creación de la plataforma ecommerce, tienda on-line	01/01/2023	31/03/2023			Asesoría externa	Índigo		
Vincular la tienda on-line con la página de la empresa	01/01/2023	31/03/2023			Asesoría externa	Índigo	\$ 85,000	Anexo 4
Vinculación de la tienda con los medios de pago electrónicos	01/01/2023	31/01/2023			Asesoría externa	Índigo		
Busqueda, selección y contratación de una persona encargada de las ventas por plataforma	01/04/2023	30/04/2023	RRHH	Responsable RRHH	Sueldo		\$ 120,000 mensuales aproximadamente	Anexo 5

Anexo 9 plan 1

Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

Desarrollar un departamento de compras que solo preste servicios para Checa, y reduzca el 12% de los gastos totales. Este objetivo se llevará a cabo a través de nuevos contratos, buscando beneficios en compras de mayor cantidad, generando catálogos de compras mediante negociaciones mejor estructuradas. Se busca aprovechar al máximo las

economías de escala que pudieran surgir por el incremento en la producción. Un departamento enfocado en esto sería el camino más directo para eliminar ineficiencias.

(Anexo 8)

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Desarrollo del nuevo dpto de compras	02/01/2023	31/01/2023	Dirección General	Dirección General				
Selección de personal	31/01/2023	31/03/2023	RRHH	Responsable de RRHH				
Persona encargada de las compras	01/03/2023	31/12/2025			computadora - línea telefónica		\$ 147,327.00	Remuneración mensual - Fuente FAECYS - compras - Adm especializado. Convenio 04-2022 con revisión 08-2022

Anexo 9 plan2

Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

Se capacitará al personal de Checa en un 80% durante el 2023 y se realizará un refuerzo a la capacitación en el año 2025. Se busca mejorar la productividad, disminuir los costos y mejorar la experiencia con el cliente. Capacitar para un mejor desempeño, mejorar la eficiencia en los procesos en las tareas operativas diarias. La capacitación abarcará a toda la organización, la producción, la parte administrativas en las plataformas contratadas recientemente, y la atención al cliente. Capacitar a los bartender de La Jirafa y Casa Negra, para que puedan ofrecer a Checa con opciones innovadoras de degustación y asesoramiento de cual checa acompaña mejor otros alimentos que se ofrezca.

Con la explotación del nuevo canal digital, será sumamente importante que toda la organización esté preparada para aprovechar al máximo el afluente de clientes, enfocarse en la atención y satisfacción de los mismos, apuntalando una verdadera ventaja competitiva. (Anexo 6)

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Selección de cursos	02/01/2023	28/02/2023	Dirección General	Dirección General				
Cursos de bartender	01/03/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH	computadoras		\$ 97,200.00	cada curso 24300 - on line (2 personas por negocio)
Cursos personal administración	01/04/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH	sala de reuniones		\$ 45,000.00	El valor de la hora de Capacitación 1500\$ - 30 hs
Diseñar la evaluación de desempeño	01/04/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH				
Medir la evolución del desempeño en forma semestral	01/04/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH				

Anexo 9 plan 3

Diagrama de Gantt

	1 trim 2023	2 trim 2023	3 trim 2023	4 trim 2023	1 trim 2024	2 trim 2024	3 trim 2024	4 trim 2024	1 trim 2025	2 trim 2025	3 trim 2025	4 trim 2025
Plan de acción 1												
Administración de cuenta publicitaria												
Creación de cuenta publicitaria												
Campañas con objetivos web												
Campaña en redes sociales												
Vinculación de los anuncios con la tienda on-line												
Creación de la plataforma ecommerce, tienda on-line												
Vincular la tienda on-line con la página de la empresa												
Vinculación de la tienda con los medios de pago electronicos												
Busqueda, selección y contratación de una persona encargada de las ventas por plataforma												
Puesta en marcha y ejecución												
Plan de acción 2												
Desarrollo del departamento de compras												
Selección del personal												
Puesta en marcha del departamento de compras												
Plan de acción 3												
Selección de cursos												
Cursos en bartender y coceteria												
Curso de seguridad e higiene en el manejo de alimentos												
Cursos personal de administración												
Diseño de evaluación de desempeño												
Medir la evaluación del desempeño en forma anual el 30-11 de cada año												

Diagrama de Gantt fuente: elaboración propia

Presupuestos

Se ajustan valores proyectados por inflación para el 2023 en un 92% (Argentina B. C., 2022).

Se ajustan valores proyectados por inflación para el 2024 en un 65% (Argentina B. C., 2022).

Concepto	2023	2024	2025	
Inflación esperada	92%	65%	65%	TOTAL

Objetivo 1

Administración cuenta publicitaria	190.800,00	190.800,00	190.800,00	
Personal a cargo de la plataforma	1.440.000,00	1.440.000,00	1.440.000,00	
Ajuste por inflación	1.500.336,00	2.035.238,40	2.382.924,96	
Creación tienda online y vinculaciones	85.000,00			
Creación de cuentas y campañas	26.900,00			
Total	3.243.036,00	3.666.038,40	4.013.724,96	10.922.799,36

Objetivo 2

Computadora	162.939,00			
Persona encargada de las compras	1.050.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	
Ajuste por inflación	966.000,00	1.310.400,00	2.021.760,00	
Total	2.178.939,00	3.110.400,00	3.821.760,00	9.111.099,00

Objetivo 3

Cursos al personal bar tender	97.200,00		97.200,00	
Curso a personal administrativo	45.000,00		45.000,00	
Ajuste por inflación	41.400,00		36.504,00	
Total	142.200,00		142.200,00	284.400,00

Costo total plan estratégico	5.564.175,00	6.776.438,40	7.977.684,96	20.318.298,36
-------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Presupuestos objetivos: elaboración propia

Análisis Financiero

A continuación, se desarrollará los principales indicadores financieros vinculados al plan estratégico desarrollado. Se expondrá también un flujo de fondos proyectado para los próximos tres años que durará el proyecto.

Los datos analizados con base en el balance publicado por Grupo Meta en 2019, fueron actualizados por el índice de inflación informado por el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado, del Banco Central de la República Argentina).

Tasas de referencia Utilizadas:

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025	
	99%	1,99	92%	1,92	65%	1,65	65%	1,65

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Referencia Ieliq	75%

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA:			
	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 117.690.175	\$ 194.188.790	\$ 320.411.503
Plan de acción 1	\$ 19.615.029	\$ 32.364.798	\$ 53.401.917
Plan de acción 2	\$ 2.178.949	\$ 3.595.265	\$ 5.932.188
Plan de acción 3			
TOTAL DE INGRESOS	\$ 139.484.153	\$ 230.148.853	\$ 379.745.608
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 54.473.716	\$ 89.881.632	\$ 148.304.693
Gastos de Comercialización	\$ 41.460.547	\$ 68.409.903	\$ 112.876.340
Gastos Administrativos	\$ 9.929.968	\$ 16.384.447	\$ 27.034.338
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 3.243.036	\$ 3.666.038	\$ 4.013.725
Plan de acción 2	\$ 2.178.939	\$ 3.110.400	\$ 3.821.760
Plan de acción 3	\$ 142.200	\$ -	\$ 142.200
TOTAL DE EGRESOS	\$ 111.428.407	\$ 181.452.420	\$ 296.193.055
UTILIDAD BRUTA	\$ 28.055.747	\$ 48.696.433	\$ 83.552.552
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 9.819.511	\$ 17.043.751	\$ 29.243.393
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 18.236.235	\$ 31.652.681	\$ 54.309.159

Tabla: elaboración propia

Derivados del cash flow anterior se observan los siguientes indicadores:

Inversión a realizar	-20.318.298
Flujo del período 1	18.236.235
Flujo del período 2	31.652.681
Flujo del período 3	54.309.159

ROI	
Beneficios	117.088.146
Costos	20.318.298
ROI	476%

VAN	6.040.837
TIR	118%

El VAN nos indica la rentabilidad esperada después de recuperar la inversión. En términos monetarios nos dice que el proyecto generará excedente valuado a hoy de \$ 6.040.837 pesos (Utilizando como tasa de referencia la leliq vigente 10-2022). Por regla el VAN >0 nos indica que el proyecto debe aceptarse (Se utiliza la leliq porque es la que mejor representa el costo de oportunidad para el inversor).

La TIR del proyecto arroja un valor 118%, siendo mayor al 75% requerida por el inversionista, lo que indica que el proyecto es beneficioso y genera el excedente deseado.

A su vez, el Retorno sobre la Inversión (ROI) indica que el proyecto reportará beneficios para la empresa en 476%, finalizado el período de 3 años. En términos monetarios la empresa recibirá 4.76\$ de excedente por cada peso invertido.

Conclusión, llevar a cabo este nuevo canal digital de comercialización para Cervecería Checa, resultaría un proyecto rentable y generará un flujo de efectivo positivo para la empresa.

Conclusión y recomendaciones

En este informe se muestra la importancia y beneficioso para Checa en desarrollar una planificación estratégica, que con ella disminuirá costos, ampliará su mercado a través del e-commerce, y todo ello apoyado de indicadores financieros positivos. La compañía cuenta con la capacidad de utilizar los recursos existentes, fortalecer su estrategia de diferenciación, y potenciar su crecimiento mediante una fuerte campaña de marketing digital.

En el análisis interno y externo se observan nuevas oportunidades para CHECA en el período post pandemia. En él se visualiza una modificación en los hábitos de consumo, fortaleciéndose el consumo on-line. El mercado on line, genera para la empresa un nicho poco explotado y con mucha potencialidad. Sobre todo, en un mercado competitivo como en el que se encuentra sumergido CHECA. En estos mercado la diferenciación y la innovación resultan pilares esenciales para crear valor agregado y posicionar la marca. Logrando así alcanzar su objetivo principal de incremento de la rentabilidad.

El incremento en las ventas de Checa acompañado por un incremento en la producción, eliminará las ineficiencias actuales. Producirá un óptimo uso de su capacidad instalada, aprovechamiento de las economías de escala y disminución de sus costos.

Acompañando este proceso, resulta importante destacar la capacitación constante del personal enfocado a la calidad en la atención del cliente. La empresa se beneficiará con la diferenciación de la competencia, generando en el cliente una experiencia única.

El análisis financiero muestra el atractivo del proyecto, arrojando un valor positivo en su VAN, una TIR mayor a la tasa requerida por el inversionista, acompañado un por un ROI positivo elevado. Con los resultados obtenidos es viable implementar el nuevo canal digital, ejecutarlo en el horizonte de planeación establecido, cumpliendo con los objetivos planteados.

Resumiendo, utilizar el planeamiento estratégico desarrollado para llevar a cabo cada uno de los planes realizados en el futuro, le permitirá alcanzar el incremento de la rentabilidad y cumplir con sus objetivos. Maximizar la rentabilidad de las ventas, disminuir los costos e impulsar el crecimiento de Checa. Desarrollando planes de acción acordes a su presupuesto, apoyado con el uso de indicadores financieros.

Es importante en este proceso realizar controles periódicos de avance y desarrollo de cada uno de los planes, a fin de ajustarlos en caso de ser necesario por inflación y variables económicas fundamentales.

Por último, se recomienda realizar en el corto plazo a SAUCO la incorporación de un sistema ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales), que centralice la información y permita la trazabilidad de todos los procesos. Brindando información completa y oportuna para la planificación, toma de decisiones y optimización de los recursos. Esto producirá una importante disminución de costos, una optimización generalizada en la actividad de la empresa. Otro elemento a tener en cuenta sería un departamento de logística que optimice la entrada y salida de productos. Con énfasis en las entregas de compras on-line.

Bibliografía

- © Banco Santander. (2022). ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA. *página oficial del banco*, <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.
- argentina.gob.ar. (31 de 07 de 2022). *Invierno 2022: movimiento turístico superior a la prepandemia*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/invierno-2022-movimiento-turistico-superior-la-prepandemia#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20nuevas,con%20respecto%20a%20la%20C3%BAAltima>
- Gutman, G. (IV trimestre de 2012). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/est_ind_analisis-tecnologico-sectorial.pdf
- Cárdenas, E. (2013). Ecología, Impacto de la problemática ambiental actual sobre la salud y el ambiente. En E. Cárdenas, *Ecología, Impacto de la problemática ambiental actual sobre la salud y el ambiente* (pág. 252). Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- <https://www.argentina.gob.ar/>. (12 de 07 de 2022). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/invierno-2022-movimiento-turistico-superior-la-prepandemia#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20nuevas,con%20respecto%20a%20la%20C3%BAAltima>
- Cervecistas, L. (22 de 08 de 2022). *Los Cervecistas*. Obtenido de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
- Toppazzini, C. (9 de 8 de 2021). *www.a24.com*. Obtenido de <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Revista, R. (17 de 8 de 2022). *alafresca.com.ar*. Obtenido de <https://alafresca.com.ar/cuanto-cuesta-una-franquicia-de-una-cerveceria-artesanal-en-argentina/>
- Garabetyan, E. (31 de 10 de 2021). *www.perfil.com*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-pospandemia-55-de-argentinos-admite-que-toma-mas-alcohol-desde-2020.phtml>
- Cerveza, M. (23 de 03 de 2017). *Mundo Cerveza*. Obtenido de <https://www.mundocerveza.com/cordoba-inauguraron-la-fabrica-cerveza-artesanal-que-sacanta/>
- MundoCerveza. (23 de 3 de 2017). *Mundo Cerveza*. Obtenido de <https://www.mundocerveza.com/cordoba-inauguraron-la-fabrica-cerveza-artesanal-que-sacanta/>
- Jones, H. y. (2011). Administración estratégica. En C. W.-G. Jones, *Administración estratégica* (pág. 12). Mexico: Cengage Learning.
- Hill y Jones. (2011). Administración Estratégica. En H. y. Jones, *Administración Estratégica* (pág. 12). Mexico: Cengage Learning.

- Roncancio, G. (2022). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- CANVAS. (2022). *CANVAS*. Córdoba: Universidad Siglo XXI.
- Velasco, M. B. (2020). *studocu.com*. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/procesos-administrativos/actividad-no-1-caso-de-exito-en-planificacion-estrategica/9369207>
- argentina.gob.ar. (2022). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol/consumo-de-alcohol-en-argentina>
- argentina.gob.ar. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol/consumo-de-alcohol-en-argentina>
- Argentina, m. (2022). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol/consumo-de-alcohol-en-argentina>
- Argentina, A. T. (9 de 2022). *Asociación Toxicológica Argentina*. Obtenido de <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>
- argentinos, c. (9 de 2022). *cerveceros argentinos*. Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/la-cerveza>
- CervecerosArgentinos. (9 de 2022). *Cerveceros Argentinos*. Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/la-cerveza>
- Garabetyan, E. (31 de 10 de 2021). *perfil.com*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-pospandemia-55-de-argentinos-admite-que-toma-mas-alcohol-desde-2020.phtml>

Anexos:

Tabla 1- Anexo 1- Diagnóstico Organizacional - FODA

FODA: Cervecería Checa SA	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la promoción de la cerveza fuera de la provincia. - La cerveza artesanal es mejor aceptada por el público turístico por lo cual puede ofrecerse a mayor precio. - Ampliar convenios con bares y restaurantes de zonas turísticas. - Crecimiento del mercado con respecto a las cervezas industriales. - Acceso a proveedores de otras localidades - Incremento en el consumo de cerveza en lata. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de un nuevo competidor. - Leyes de regulación al consumo de alcohol (limitación a la venta a menores de 18 años). - Demanda de productos sustitutos. - Encarecimiento de la materia prima. - Aumento de los impuestos
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> - Es una cerveza de producción local. En la provincia de Córdoba. - Sistema de ventas multicanal. - Última tecnología aplicada a la producción. - Vinculación con instituciones educativas - Diseño innovador juvenil fresco en sus latas de cerveza. - Personal capacitado. - Variedad de productos. - 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una campaña de marketing que dé a conocer la variedad de cervezas al público. • Buscar nuevos mercados y opciones eficientes de distribución para ello 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas para promocionar nuevos productos a un bajo costo, y lograr diferenciar el producto
Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Baja producción mensual con respecto a las cervezas industriales. Capacidad ociosa. - Falta de inversión en post-venta. - Débil Marketing del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la fidelización del cliente con la marca, mediante la publicidad • Incrementar niveles de venta • Buscar proveedores de otras localidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y mejorar el servicio post • venta - Realizar campañas de marketing para posicionar al grupo y la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Se buscará a un estudiante o próximo a recibirse con alguna experiencia en pasantía, se estipula un contrato a tiempo determinado de 6 meses, con posibilidad de renovación y actualización del sueldo según lo estipule el mercado, según desempeño. Jornada laboral de 7 horas.

Anexo 4



PRESUPUESTO

Creación Tienda Online >>>
 

VIGENCIA SEPTIEMBRE 2022

Tienda Online las 24hs integrada a las plataformas de pago más seguras del mercado

- Programado en **WordPress** con estándares de diseño Web internacional.
- Organizamos la información pertinente. Logo, textos, imágenes y videos.
Material provisto por el cliente.
- Configurar el Sitio **Auto-Administrable** para la carga y actualización de precios, productos, banners promocionales, etc.
- Incluye la carga de 10 categorías y 10 Productos. Luego ustedes podrán agregar Categorías/Productos de manera ilimitada.
- Configurar un Catálogo Online con **Carro de Compras** en Pesos o Dólares.
- Integración con plata forma de pago (MercadoPago / Todo Pago o Paypal).
- Creamos 4 Páginas Internas con información información.
(Ejemplo: Inicio – Nosotros – Tienda – Contacto)
- Adaptado a todo tipo de dispositivos: Notebooks, Computadores, Móviles 3G/4G y Tablets. Optimizado para buscadores (Google, Bing, etc).
- Incorporar distintos tipos de llamadores (ej: botón Whatsapp flotante) para darle a los visitantes múltiples opciones de contacto.
- Redes Sociales integradas al sitio (Facebook, Instagram, YouTube, etc).
- Formulario para captura de contactos. Las notificaciones serán remitidas a los Emails que ustedes indiquen para responder fácilmente.
- **No incluye traducción a otros idiomas.**
- **No incluye Hosting ni Dominio**

\$85.000 + IVA
 En 3 Pagos mensuales sin interés (0, 30 y 60 días).

Presupuesto pasado Índigo Marketing

  PRESUPUESTO	  PRESUPUESTO
<h2>Anuncios en Instagram y Facebook >>></h2> <p>PARA: </p>	<h2>Detalle de Implementación de Anuncios</h2> <p>PARA: </p>
<p>VIGENCIA MAYO 2022 • PERMANENCIA MÍNIMA 3 MESES</p>	<p>* Creación cuenta publicitaria libre de impuestos para redes.</p>
<p>Administración de Cuenta Publicitaria</p>	<p>Hemos verificado que existen cuentas que nos están permitiendo evitar las nuevas imprecisiones por pagos internacionales. Si bien se trata de cuentas con funciones limitadas, el ahorro potencial en la inversión las hace bastante convenientes. Las limitaciones más importantes son: No podremos realizar acciones con destino Whatsapp, subir listas de usuarios para segmentar anuncios, compartir públicos entre cuentas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Creamos anuncios para llegar al público objetivo. Redactamos los textos que acompañan a los diseños. <i>El Material gráfico para anuncios debe ser provisto por el cliente.</i> • Segmentación publicitarias para alcanzar a potenciales clientes. • Definimos audiencias personalizadas para cada tipo de producto/servicio. • Configuramos objetivos de campañas y las optimizamos en función de las acciones de conversión más efectivas. • Administramos el presupuesto para optimizar los resultados. • Monitoreamos y optimizamos los resultados de las campañas publicitarias. Anuncios activos todos los días del mes. 	<p>** Configuraciones avanzadas de píxel</p>
<p>\$15.900 o el 30% de la inversión por mes, lo que resulte mayor.</p>	<p>Proponemos incorporar el píxel de Facebook (Configuración Estándar) en la web para comenzar a registrar la actividad de las visitas a la web. A partir de la instalación del nuevo Pixel de Facebook el servicio de etiquetado avanzado consiste en configurar etiquetas, variables, eventos y conversiones personalizadas. Esto nos permite registrar cada instancia que los usuarios realizan en su recorrido de navegación de la web. También podremos crear audiencias nuevas para luego hacer acciones de remarketing a las personas que visitaron la web o que hicieron acciones valiosas en su proceso de navegación.</p>
<p>INVERSIÓN INICIAL SUGERIDA: A definir según segmentación</p>	<p>Estas configuraciones también son muy importantes para disponer de métricas precisas que nos permitirán evaluar la efectividad de las campañas para optimizarlas.</p>
<p>Configuraciones iniciales</p>	<p>Nota: Actualmente Apple requiere que las apps en la App Store obtengan autorización para "hacer el seguimiento" de la actividad de los usuarios con fines publicitarios en las apps y sitios web que sean propiedad de terceros. Debido a estos cambios los datos proveniente desde dispositivo Apple pueden ser inconclusa, por ello sugerimos que la integración del píxel sea programada a través de la API de Conversiones, que podrá ser implementado dependiendo del tipo de programación del sitio web.</p>
<p>Cuenta Publicitaria libre de impuestos*: La creación tiene un valor de \$12.900 por única vez.</p>	<p>Activar Win Ve a Configuraci</p>
<p>API** solo para campañas con objetivos en sitio web**: Etiquetado avanzado, objetivos y acciones de conversión. Creación de eventos importantes en la Web. Valor de \$14.000 por única vez. En 2 cuotas mensuales de \$7.000.</p>	<p>Los precios que se indican en el presupuesto no incluyen IVA</p>
<p>www.indigomarketing.com.ar</p>	<p>www.indigomarketing.com.ar</p>

Fuente: annotated-STOLL_Sabrina_Cuarta Entrega-1.pdf

Anexo 5

Se buscará a con alguna experiencia en venta on line, se estipula un contrato a tiempo determinado de 6 meses, con posibilidad de renovación y actualización del sueldo según lo estipule el mercado, según desempeño. Jornada laboral de 7 horas.

Anexo 6

10% OFF en todos los cursos.

Gatoduman ONLINE

CURSOS GIFTCARD INGRESAR / REGISTRARSE

"MASTER CLASS CERVEZAS" SE HA AÑADIDO A TU CARRITO. [SEGUIR COMPRANDO](#)

	PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
x	 Introducción a la coctelería	\$9,450.00	1	\$9,450.00
x	 Master Class Cervezas	\$2,700.00	1	\$2,700.00

Código de cupón [APLICAR CUPÓN](#)

Have a gift card?

[ACTUALIZAR CARRITO](#)

[FINALIZAR COMPRA](#)

El valor de la hora promedio de capacitación se extrajo de ar.talent.com <https://ar.talent.com/salary?job=capacitaci%C3%B3n>.

Anexo 7

Generador de Código QR on-line gratuito

<https://qrfy.com/qr-code-generator>

Esta página permite crear el código QR y asociarlo a varias opciones, entre ellas está los cupones de descuento y páginas web. En este caso, podríamos asociarlo a una página web donde esté la encuesta. El código permite la descarga, por lo cual será fácil agregarlo en las etiquetas de Cerveza Checa. La página, entre otros servicios, permite ver la cantidad de veces que el código fue escaneado.

The screenshot shows the QRfy web application interface. The main heading is "Mis Códigos QR". There are two buttons at the top right: "Nueva carpeta" and "Crear QR". A blue notification banner at the top asks for a service rating. Below this, there are sections for "MIS CARPETAS" with a "Nueva carpeta" button, and "MIS CÓDIGOS QR" with a search bar and filters for "Estado del QR" (set to "Activos") and "Tipo de QR" (set to "Todos"). A table lists QR codes, with one entry for "Página web encuesta" created on 13 de oct de 2022. The interface includes a sidebar with navigation options like "Análisis", "Mis QRs", and "Mi cuenta".

Anexo 8

The screenshot shows a product page for a Lenovo ThinkPad laptop on the Fravega.com website. The product is a "Lenovo Notebook Lenovo 15.6" Core I5-1135G7 8GB RAM 256GB SSD ThinkPad E15G2". The price is listed as \$162.939, which is a 53% discount from the original price of \$349.420. The page features a large image of the laptop and a sidebar with promotional information, including "¡Nuestras promociones bancarias!" and "3 cuotas sin interés de \$54.313". The website's footer shows the date as 18/10/2022 and the temperature as 15°C.

Anexo 9

Plan 1

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos				Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Recursos Físicos					
Administración de cuenta publicitaria	02/01/2023	31/12/2025	Asesoría externa				Índigo	\$ 15,900.00	Costo mensual	
Creación de cuenta publicitaria	02/01/2023	31/01/2023	Asesoría externa				Índigo	\$ 12,900.00	Pago único	
Campañas con objetivos web	02/01/2023	31/12/2025	Asesoría externa				Índigo	\$ 14,000.00	Pago único	
Vinculación de los anuncios con la tienda on-line	31/03/2023	15/04/2023	Asesoría externa				Índigo			
Creación de la plataforma ecommerce, tienda on-line	01/01/2023	31/03/2023				Asesoría externa	Índigo			
Vincular la tienda on-line con la página de la empresa	01/01/2023	31/03/2023				Asesoría externa	Índigo	\$ 85,000	Anexo 4	
Vinculación de la tienda con los medios de pago electrónicos	01/01/2023	31/01/2023				Asesoría externa	Índigo			
Busqueda, selección y contratación de una persona encargada de las ventas por plataforma	01/04/2023	30/04/2023	RRHH	Responsable RRHH		Sueldo		\$ 120,000 mensuales aproximadamente	Anexo 5	

Plan 2

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos				Recursos Económicos			Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos			
Desarrollo del nuevo dpto de compras	02/01/2023	31/01/2023	Dirección General	Dirección General						
Selección de personal	31/01/2023	31/03/2023	RRHH	Responsable de RRHH						
Persona encargada de las compras	01/03/2023	31/12/2025			computadora - línea telefonica		\$ 147,327.00			Remuneración mensual - Fuente FAECYS - compras - Adm especializado. Convenio 04-2022 con revisión 08-2022

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos				Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Responsable					
Selección de cursos	02/01/2023	28/02/2023	Dirección General	Dirección General						
Cursos de bartender	01/03/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH	computadoras			\$ 97,200.00	cada curso 24300 - on line (2 personas por negocio)	
Cursos personal administración	01/04/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH	sala de reuniones			\$ 45,000.00	El valor de la hora de Capacitación 1500\$, - 30 hs	
Diseñar la evaluación de desempeño	01/04/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH						
Medir la evolución del desempeño en forma semestral	01/04/2023	30/06/2023	RRHH	Responsable de RRHH						