

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final De Administración**

**“Planificación Estratégica Grupo Meta”**

**Nombre y Apellido: Thomas Mugnaini**

**Dni: 41.769.546**

**Profesora/or: Patricia Barrón**

**Legajo: ADM16813**

**Río Cuarto, Córdoba - Agosto/Noviembre 2022**

## **Agradecimientos**

Llegado este momento quiero tomarme el espacio y la dedicación que se merecen aquellos que me ayudaron, acompañaron y sostuvieron durante todo este camino que conlleva iniciar y terminar una carrera universitaria.

Gracias eternas a mis viejos por bancarme y apoyarme día a día en mis estudios!

Gracias a mis compañeros que la mayoría terminó convirtiéndose en una amistad más en mi vida!

Gracias a todos mis profesores por tener la voluntad y el mérito de enseñarme sus conocimientos de la mejor manera posible!

Un agradecimiento especial para Patricia Barron quien fue mi pilar en este último tramo aguantando y brindando solución a las miles de dudas y preguntas que fueron surgiendo a lo largo de este trabajo personal.

De verdad no tengo palabras para explicar lo agradecido que estoy con la vida y dios, de poder estar relatando esta vivencia y recordando cada momento con alegría y una sonrisa como así también con nervios ansiedad y miedo que también le dan ese toque de adrenalina. Sin mas que decir Muchisimas Gracias de corazón a todo aquel que aportó directa o indirectamente su granito de arena para que esto sea posible. !

## Resumen

Durante el desarrollo del siguiente trabajo de método de caso basado en la Grupo Meta particularmente sobre su núcleo cervecero “Checa”S.A, se buscará solucionar la carencia de la empresa en cuanto a canales de distribución y desarrollo de nuevos mercados posibles para que la empresa logre desarrollarse por completo dentro del mercado argentino, pudiendo consolidarse como una marca de primer nivel reconocida a nivel nacional, para ello se elaborará una planificación estratégica basada en un plan de acción con los siguientes objetivos específicos a alcanzar.

- Incrementar en un 25% la cuota de mercado para el año 2025.
- Generar y gestionar un plan de marketing del producto “checa” para comienzos del año 2024.
- Aumentar las ventas en un 10% mediante la distribución por medio de una nueva plataforma web para el cierre del año 2024.

Seguido de un exhaustivo análisis financiero corroborando los indicadores financieros TIR,VAN,ROI, y su rentabilidad para demostrar que el proyecto es viable en términos económicos y evidenciar que los tiempos pactados del proyecto son los correctos para realizarlo.

Palabras claves

Método de caso - Desarrollo de nuevos mercados - Plataforma Web - Rentabilidad - Planificación Estratégica - TIR - VAN - ROI.

## **Abstract**

The intention of this project is based on a case report to offer a strategic planning to a company dedicated to the production and development of craft beer to sell. This organization was named "Cervecería Checa" being part of the business unit Sauco S.A. Unit belonging to Grupo Meta company.

The main objective of this planning is focused on the development of new markets with existing products that “Checa” offers ,through the creation of another distribution channel than the conventional one. The idea is focused on increasing sales by 2025, by meeting specific objectives, such as developing a marketing plan and also Increase market share by 25% by 2025 And as a last specific objective to meet Increase sales by 10% through distribution through a new web platform by the end of the year 2024, This proposal was exposed based on the weakness detected in the commercialization of the product, which consists of a unique sale channel; its implementation will lead the company to invest a total sum of **\$9.888.299** obtaining a ROI of **501.80%** in the foreseen time. Therefore it can be affirmed after seeing the financial results that the project is totally viable.

*Keywords:* New market development - Strategic planning - Web Platform- ROI - distribution channel

## Índice de Contenido

Introducción	5
Análisis Situacional	7
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	7
<i>Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>Análisis de Mercado</i>	15
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	16
Marco teórico	20
Diagnóstico	23
Propuesta de aplicación	25
<i>Descripción de la propuesta</i>	25
<i>Objetivos</i>	26
<i>Planes de acción</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
<i>Presupuesto</i>	35
<i>Análisis financiero</i>	36
Conclusiones	38
Bibliografía	39
Anexos	41

## Introducción

En el siguiente trabajo final de grado se llevará a cabo un reporte de caso que abarca como objeto de estudio a la empresa Grupo Meta; se trabajará sobre la unidad de negocio Sauco S.A y específicamente sobre Cervecería Checa, con el objetivo de establecer una planificación estratégica la cual permita implementar los productos existentes en nuevos mercados con el fin de ampliar la cuota de mercado y la cantidad de clientes.

Para comprender mejor esta perspectiva sobre la organización vamos a hablar un poco sobre quién y qué cosas comprende Grupo Meta; Este tiene sus orígenes desde el año 2019, sus fundadores 3 hermanos (Paula, José y Juan Cruz Fernández) oriundos de la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba en donde también se encuentra radicada la empresa. La oficina está dentro de una bella y vieja casona de 3 pisos enfrente del palacio ferreyra.

La organización en su totalidad cuenta con 4 unidades de negocio La Tregua S.A. \* Sauco S.A. \* Cervezas Argentinas S.A.S. \* Brewing S.A.S. las cuales tienen como meta generar nuevos proyectos de diversos rubros, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una importante familia de negocios.

Si de relaciones comerciales hablamos el grupo se relaciona de manera directa e indirectamente con diferentes instituciones de la localidad, de forma ética y formal; estas instituciones, con las que tiene relación, pueden ser proveedores, clientes o comercios de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocio. Se cree que una mayor relación con el medio generará mejor reputación de las unidades de negocio, por ende, mayor prestigio de la empresa madre, al trasladar dichas cualidades o relaciones a cada unidad de negocio y su zona influyente.

Con lo que respecta al medio externo, se destaca, en lo específico de cada unidad de negocio, que cada una se desarrolla en un entorno muy diferente, no obstante, cada una se desenvuelve de manera acorde con su actividad, teniendo en general buena aceptación y valoración en el ambiente, pero sin descuidar las posibles amenazas externas.

Si se analiza el contexto socio-político en relación con las unidades económicas de la empresa, la Argentina tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de las organizaciones sobre todo Pymes y más si estas se relacionan con el rubro agropecuario. Por eso se ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad

productiva. Se está trabajando en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica. Esto es un gran desafío a futuro de la organización a nivel población, clientes, proveedores, así como también a nivel de la competencia. Como es un grupo en crecimiento, aún no posee valoraciones y un rango de posición respecto de entes conformados y ya insertos en la comunidad. De todas maneras, cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con entes de su tipo, tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual.

Pero ya metiéndonos de lleno en la Cervecería Checa en si, esta se fundó gracias a la preferencia de los dueños por Republica Checa lugar donde habitualmente pasaban sus vacaciones; de allí nace la idea de traer a la argentina esta cultura cervecera y gastronómica que los conquistó desde su primera visita. así nace “Checa Puro Estilo” denominación oficial que le pusieron a su cerveza, fabrican 30 mil litros y producen entre 8 y 12 variedades para barril y 6 variedades son comercializadas en latas

Siguiendo con el plan de crecimiento, y teniendo en cuenta que Cervecería Checa todavía no está del todo reconocida en el mercado argentino cervecero, pero tiene una buena aceptación local; se considera una estrategia fundamental para el rubro tener más herramientas y maquinarias de mayor capacidad productiva para el proceso de elaboración de la cerveza como por ejemplo el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores de mayor tamaño, enfriador, enlatadora, filtrador, etc. para poder producir más litros de cerveza artesanal en un menor tiempo; ya que a la fecha de hoy debido al contexto económico desfavorable por el que está atravesando nuestro país hace varios años teniendo en cuenta que registramos niveles de inflación cada vez mayores como vemos en los registros oficiales del indec que nos muestra lo siguiente : “El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0%.” (Indec.gob.ar)

Es por ello que se concluye que, el rubro de la cervecería artesanal se ha expandido de manera espeluznante en estos últimos años en relación a las marcas tradicionales “de autor”, captando un público fiel entre todos los argentinos que a la hora de degustar una bebida optan por la cerveza tirada ya sea por su diferencia en cuanto a consistencia, sabor o color hablamos

y/o también desde el factor económico que al momento de hacer números siempre resulta más beneficioso para el bolsillo del cliente.

Debido a estos factores la intención para la cervecera checa es aplicar a nivel corporativo una estrategia de crecimiento por medio del desarrollo de mercados, sumando nuevas sucursales y captando diferentes bares en las distintas provincias, en donde se podrán encontrar las diferentes variedades que comprenden a cervecera checa; Estas serán promocionadas mediante las redes sociales existentes con la que cuenta la empresa -Facebook-Instagram-Whatsapp para su correcta difusión y llegada a los clientes en cualquier parte sea que se encuentren.

Como antecedente de éxito tomando como estrategia “desarrollo de mercados” podemos mencionar la inauguración y llegada a Río Cuarto de la cervecera “Patagonia” que hasta el 17 de junio del 2020 no contaba con una sucursal propia en esta lugar de la provincia pero sí en las demás provincias del país, trayendo consigo el sabor característico y la calidad de la marca oriunda de la ciudad de Bariloche cuyos inicios son similares a los de checa, una familia empresarial que abre su pequeño bar y elaboración de cerveza tirada que poco a poco fue siendo reconocida a nivel local y luego decidieron expandirse a diferentes provincias con el fin de llegar a cada uno de los fanáticos y consumidores en general de la cerveza artesanal y así lograr abarcar progresivamente la mayor parte del mercado cervecero argentino. (Instagram.com/patagonia.riocuarto)

## **Análisis Situacional**

### ***Macro entorno: PESTEL***

El análisis del macroentorno será llevado a cabo aplicando la herramienta “Pestel” que consiste en pocas palabras, en dividir el estudio en seis factores.

### **Fuerzas Políticas:**

Los factores políticos que influyen en el funcionamiento de la empresa en sí tienen que ver con las políticas de apertura a las importaciones del país. Si se cuenta con políticas de

apertura hacia los productos internacionales, va a aumentar la competencia de empresas de otros países de cervecerías, tanto industriales como artesanales. Esto va a interferir en distintos puntos, por ejemplo, la alta competencia va a subir la apuesta en el mercado hacia la mejor calidad de producto. Lo mismo va a pasar con los precios, que van a tener que ser competitivos frente a las marcas internacionales. El proceso de producción va a tener que tender a la excelencia del producto, y varias cervecerías argentinas van a quedar en el camino en consecuencia de esto, Una acción política clara en favor de las cervezas artesanales ocurrió cuando con la reforma tributaria presentada en febrero del 2018 la alícuota para las artesanales no tuvo aumentos (quedando en 8%) mientras que las industriales en principio habían aumentado a 14% aunque finalmente luego de protestas de los empresarios del sector quedó en el 10%. (Jueguen, 2018)

La pandemia afectó fuerte y negativamente a las cervecerías artesanales, porque una buena proporción tiene enfocado el negocio a bares y restaurantes, señala Leonardo Ferrari, uno de los socios fundadores de la cerveza artesanal Antares. El sector de cerveza artesanal tuvo que buscar alternativas para seguir subsistiendo, los gastronómicos se vieron obligados a pasar su negocio a delivery o take away

Actualmente se ha retomado la presencialidad en su totalidad en los bares y cervecerías de la provincia obviamente respetando el protocolo Covid-19 aunque muchos todavía funcionan con la modalidad “full delivery”. Una medida aplicada muy reciente anunciada el 06/09/22 respecta lo siguiente;

A partir de las 0 de este jueves, no será obligatorio el uso del barbijo en lugares cerrados en jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aunque sigue siendo recomendado por las autoridades porteñas. En la resolución conjunta, firmada por la Jefatura de Gabinete, y los ministerios de Salud, Desarrollo Económico y Producción, y Justicia y Seguridad, se dispuso "el carácter no obligatorio del uso de elementos de protección que cubren nariz, boca y mentón en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No obstante, el GCBA aclaró en la misma resolución que se sigue recomendando el uso de barbijos “al ingresar y permanecer en lugares cerrados de acceso público o privados”. (Pagina12.com)

### **Fuerzas Económicas:**

La cervecera fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años. El director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlingeri, afirmó que este sector "fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años", con \$ 17.950 millones desembolsados por toda la cadena en 2020 y 2021, y anticipó que en 2022 las exportaciones representarán ingresos de divisas por más de US\$ 1.000 millones. En los últimos dos años perdimos mucho porque esta agroindustria está en lo que se denomina categoría social de consumo, es decir, que se consume en bares y restaurantes. Hemos sido castigados por la pandemia, pero a pesar de eso, tenemos un compromiso con el país e hicimos una fuerte inversión tanto en las malterías como en las cervecerías. Seguimos trabajando durante estos dos años. Por supuesto que perdimos la venta en locales, bares y restaurantes, pero crecimos un poco en supermercados y almacenes. En la crisis hemos sufrido mucho. Respecto al consumo interno, fueron años muy castigados por la pandemia, por suerte este año se está volviendo a la normalidad "totalmente". ( El Economista 03-04-2022)

### **Fuerzas Sociales:**

El factor social dentro de la comunidad cervecera argentina que es representada casi en su totalidad por adultos y adolescentes mayores de 18 años, se encuentra en la actualidad en alza debido a la gran popularidad que ha obtenido el consumo de cerveza artesanal, que se ha destacado en gran parte entre la sociedad sin discriminar por clase social ya que el litro de cerveza en la calle ronda en un promedio de \$400 pesos argentinos lo cual se considera relativamente "accesible" para cualquiera de nosotros y debido a la demanda de este producto es que la oferta la podemos encontrar fácilmente en cualquier kiosco cercano o supermercado.

Argentina es el país con mayor consumo per cápita de América Latina. Un informe de Kantar Worldpanel determinó que los argentinos consumen 41% más que el promedio regional, y duplican a Bolivia, Ecuador y Perú, mientras que Chile y Brasil siguen en segundo y tercer lugar respectivamente. Otro estudio del sector publicado por Cerveceros Argentinos

-la cámara que agrupa a las principales productoras locales de cerveza y malta de cebada- reveló que en nuestro país se consumen 43 litros per cápita al año. Para los investigadores de este informe, Argentina también es el país que mayor potencial de crecimiento tiene en la región dentro de esta categoría; Basta con notar la gran cantidad de bares cerveceros que han abierto sus puertas a partir del 2016 cuando eran apenas unos 3 o 4 a la actualidad donde solo contando la primera cuadra de la calle Arístides se supera este número. También es notoria la cantidad de nuevos homebrewer, quienes además funcionan como “embajadores de la cerveza artesanal” entre sus amigos y conocidos del rubro.

### **Fuerzas Tecnológicas:**

Aunque la humanidad ha elaborado cerveza desde el principio de los tiempos, los procesos han cambiado a lo largo de la historia a fin de optimizar la producción y mejorar el resultado final. En consecuencia, hoy día las cervecerías cuentan con unas instalaciones de alta tecnología donde los errores ya no dependen de la máquina.

Uno de los grandes problemas para los cerveceros es la oxidación de la cerveza. Con el ánimo de resolver esta cuestión, los fabricantes de maquinaria ofrecen **fermentadores isobáricos**. Es decir, la cerveza no entra en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final. Esto impide que el líquido se oxide. No obstante, todavía hay otro elemento indeseable que los cerveceros necesitaban vencer: la luz. Aunque las botellas tradicionales son tintadas para evitar que la luz genere aromas y sabores desagradables en la cerveza, no son tan opacas como para protegerla. En cambio, la lata se presenta como la solución ideal. La lata tiene todas las ventajas de un barril de cerveza con un volumen reducido. Si antes la lata no tenía una buena reputación porque podía otorgar un gusto metálico a la cerveza, hoy día la tecnología aplicada a la lata de cerveza ha cambiado. Ahora las latas cuentan con un recubrimiento interno de silicona, de manera que el líquido y el metal quedan por separado dando una solución tecnológica a este fenómeno. (Install Beer 03/01/2019)

### **Fuerzas Ecológicas:**

La responsabilidad medioambiental no es una moda, sino una necesidad. Cada vez más compañías se suman a cuidar el entorno. La tendencia muestra que es una obligación de las empresas preservar el planeta. En este sentido, el sector cervecero no es ajeno a la sensibilidad medioambiental. En los últimos tiempos hemos visto acciones más o menos

creativas para contribuir a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor, agua y packaging son los ejes principales de esta visión, como por ejemplo : **Eliminar los envases de un solo uso**. Cada vez más cerveceras apuestan por eliminar las anillas de plástico de los típicos "sixpack". Estas anillas no solo contaminan durante cientos de años; sino que además son peligrosas para la fauna, ya que atrapan tortugas, peces y otros animales. **Emplear envases reutilizables** La clave está en la circularidad del material. Por ejemplo, las latas de aluminio vuelven a fundirse para fabricar nuevos envases. (Install Beer 31/08/2020)

Otro punto a tener en cuenta y no de menor importancia es la transformación de la cebada en cerveza fermentada que tiene una huella ambiental bastante negativa. Por ponerlo en un ejemplo concreto: se estima que el consumo promedio de energía es de aproximadamente 0.2 kilovatios hora por cada botella de cerveza, suficiente energía para encender un televisor de 40 pulgadas durante casi tres horas y media. En cuanto al agua, aunque es difícil cuantificar exactamente cuánto se usa para crear cerveza, desde el cultivo del lúpulo y la cebada hasta la limpieza del equipo de elaboración de cerveza, estudios recientes sugieren que puede tomar hasta 300 litros de agua para crear solo un litro de cerveza.

### **Fuerzas Legales:**

En cuanto a los aspectos de carácter legales vemos un gran problema con el RNPA (registro nacional de producto alimenticio).

Según el sitio oficial del ANMAT, que es el organismo que emite dicho certificado, el RNPA es el “Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE”. La gran complicación que trae tal reglamentación es el hecho de tener que registrar cada estilo de cerveza a elaborar, teniendo que considerar los extensos plazos y costos de tal inscripción, siendo el precio de cada inscripción \$3550 (consultado en marzo 2019) y con una demora de 2 meses aproximadamente. Para ejemplificar, ese monto es aproximadamente el precio que tienen los insumos para un lote de unos 500 litros de cerveza. Si el cervecero quisiera hacer una sola cocción de un estilo, para una ocasión especial, debería asumir el doble de costo solo por la inscripción en el RNPA. Sin embargo hay que destacar ciertas flexibilizaciones que han ocurrido, como por ejemplo lo

logrado por Ricardo Aftyka, quien en conjunto con el intendente local del partido de 3 de Febrero en la Provincia de Buenos Aires, logró quitar el requisito del RNPA para cada estilo de cerveza, tal como lo narra en su entrevista “honrar la birra”.

Las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, entre las que se incluyen las cervezas y sidras, están contempladas en el capítulo XIII del Código Alimentario Argentino

La Ordenanza N° 7630 establece un límite horario para el expendio de bebidas alcohólicas para su consumo fuera del establecimiento, prohibiendo su comercialización desde las 23 hs. a las 8 hs. del día siguiente.

La Ley Nacional N° 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo, prohíbe en todo el territorio nacional el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas.

El artículo N° 1083 del Código Alimentario Argentino establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para venta al detalle en el lugar de expendio, así como los requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento en contacto con la cerveza

Para concluir el análisis Pestel se puede decir brevemente que el rubro cervecero afronta serias complicaciones dentro de lo que respecta el ámbito legal y político argentino, con medidas que repercuten en el bolsillo de los productores para poder tener todo el expendio de cervezas en regla y con la documentación necesaria para poder vender al público de manera legal. Con lo que respecta a lo social y económico la cerveza artesanal es un elemento de consumo popular dentro de la sociedad argentina, esto ya nos dice todo, se consume en grandes cantidades y el factor precio no es un problema por el momento para sus consumidores.

### ***Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER***

Este análisis se ejecutará mediante la herramienta “5 Fuerzas De Porter” que nos dará a conocer el potencial de rentabilidad del sector del que forma parte la empresa.

#### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes dentro de la industria cervecera local básicamente es el cliente final, el consumidor, es el precio aceptante dentro de este rubro. Él

cancelará el precio que se le indique. Por lo tanto, podríamos decir que existe poco poder de negociación del cliente. Sin embargo, entre las empresas cerveceras y el cliente final hay intermediarios. En la cervecería checa los intermediarios son los diversos bares-restaurantes que existen y puntos de venta de bebidas alcohólicas. Viéndolo desde esta perspectiva, el nivel de negociación es alto porque va a depender de qué tan buenas sean las estrategias de marketing y la manera en que se presente el producto para que el distribuidor decida comercializar y/o promocionar el producto dentro de su local o prefiera promocionar otro.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Una de las variables asociadas a esta fuerza es la cantidad de proveedores del sector industrial. Si hubiera un único proveedor por ejemplo, no tendríamos más remedio que comprarle los insumos a este sea cual sea el precio que decida. No son muchos los proveedores de este sector, sin embargo, muchos han aparecido últimamente y el número sigue en ascenso. El sector microcervecero ha crecido de manera exponencial en los últimos años pero este crecimiento se debe no solo a un aumento en la cantidad de productores de cerveza sino también al aumento en la cantidad de proveedores de los insumos del sector; es así que el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) junto con productores del sector desarrolló un proyecto para mejorar el mercado de la cerveza artesanal. Este proyecto busca mejorar los pasos posteriores a la cosecha del lúpulo, desarrollar equipos de producción, desarrollar nuevas maltas, implementar sistemas de calidad, etc.

El costo total de la cadena contribuido por los proveedores es bajo, las materias primas que necesitamos para la cerveza (agua, lúpulo, levadura, malta) son productos básicos y en nuestro país, de carácter agrícola, abundan. Es por eso que el costo de cambiar de proveedor es bajo, si no le compro a uno, simplemente le compró al otro. Entonces teniendo en cuenta que nuestros insumos como ya dijimos son commodities, que la cantidad de proveedores de insumos es baja pero que está creciendo rápidamente, la participación del INTI para capacitar a nuevos proveedores y ayudar a los existentes, la buena relación entre productores y proveedores, los precios, la disponibilidad de sustitutos, el bajo costo de cambio y la importancia de los insumos es que concluimos que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Debido a que la inversión necesaria para poder producir volúmenes discretos de cerveza no es mucha. Si bien hay que tener en cuenta el costo de todos los equipos principales, instrumentos, materiales, permisos, etc. El capital necesario no es elevado, como podría serlo si nuestra idea fuera empezar a producir la misma cantidad que Antares por ejemplo, con poco se puede empezar.

Teniendo en cuenta este fenómeno de producción la cantidad de productores pequeños de cerveza artesanal va en aumento por ende la cantidad de competidores que encontramos en el mercado es amplia; la amenaza de nuevos competidores en el rubro es alta.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos constituyen una gran preocupación para el segmento cervecero ya que estos productos son varios, prácticamente todas las bebidas alcohólicas, como por ejemplo el gin, el whisky, el champagne, los licores, el fernet y el vino. Si tenemos en cuenta las diferencias entre la cerveza artesanal y la industrial, mencionadas anteriormente, podemos decir que la cerveza industrial también es un producto sustituto. Por último, es importante mencionar que la cerveza artesanal de otros productores es también un producto sustituto de nuestra cerveza ya que cada oferente cuenta con distintas recetas, presentaciones, estilos, etc. Con todo lo que hemos mencionado podemos decir que la disponibilidad de sustitutos es importante. Estos sustitutos ofrecen una experiencia similar siendo diferentes productos por ello la amenaza es alta.

### **Rivalidad entre las empresas**

Hace algunos años, cuando comenzaron a ganar terreno y consumidores las cervecerías artesanales, empezó también a generarse una rivalidad que con el paso de los años fue creciendo, entre los amantes de las recetas “de autor” y quienes siguieron fieles a las etiquetas tradicionales.

Este crecimiento y posicionamiento en el mercado cervecero por parte de las cervecerías artesanales fue beneficioso para todos dentro del rubro ya que el consumo de cerveza en si se popularizó firmemente entre los argentinos y por ende aumentó considerablemente la demanda de elaboración de cerveza en general ; si bien no hay una empresa consolidada como dueña del mercado las marcas comerciales como cervecería quilmes pisan fuerte dentro de la industria “de autor”, aunque esto no es un impedimento para

que todos tengan su participación dentro del mercado es por ello que la rivalidad entre las empresas tiene un relevamiento medio.

### **Análisis de mercado**

Dentro del siguiente estudio de mercado, el objetivo buscado es mostrar los diferentes puntos a favor que tiene la cerveza “tirada” como producto en sí dentro de nuestro mercado argentino actual y por supuesto ver su rentabilidad en cuanto a inversión hablamos dentro del rubro cervecero.

En comparación con otras categorías como el vino, la industria cervecera ha mostrado un fuerte crecimiento tanto en términos de participación como de consumo per cápita en el último tiempo. Otro dato interesante es un informe de Coviar en colaboración con el Observatorio Vitivinícola Argentino, que revela el consumo de bebidas alcohólicas por edades, siendo los jóvenes obviamente mayores de 18 años como nuestra ley de expendio de bebidas alcohólicas lo establece, los que consumen más alcohol que los adultos. En el ámbito de la cerveza, los jóvenes de 19 a 25 años representaron el 23 %, los jóvenes de 26 a 35 y 12 años corresponden al 27 %, los adultos de 35 a 49 años el 26 % y los adultos mayores de 50 años recibieron el 24 % restante. En comparación con el número total de consumidores de vino, el 41% de los consumidores tienen menos de 35 años, mientras que la cerveza y la finette valen el 50% y el 59% respectivamente. (Mesquida, 2017)

Es cierto que en el rubro cervecero artesanal la competencia se ha expandido como nunca en estos años, aunque esto no es un inconveniente de la actualidad solamente, surge a partir de los 90's, que la cerveza artesanal comienza a hacerse un lugar en el consumo de los argentinos. Su practicidad, sus accesibles precios y refrescante sabor duplicaron a los pocos años el consumo per cápita del vino. En la actualidad, el auge de la cerveza “tirada” en la Argentina parece trascender a las modas. Las Cervecerías argentinas han estado creciendo a buen ritmo, los diferentes bares y pubs con cerveza artesanal tirada son la nueva tendencia entre los millennials que buscan pasar un buen rato con amigos o simplemente tomarse una buena pinta a la salida del trabajo o la facultad. ¿Pero cuáles son los gustos que se suelen pedir con mayor frecuencia?, Si de estilos se trata, podemos identificar los más solicitados por los amantes de la birra artesanal Argentina: Pilsen Lager, Honey Beer, Stout, IPA y APA y también otras muy demandadas son las Golden Ales, Amber Ales y las Hefe Weizen (a base de trigo). (Cibart 2022)

La empresa que a día de la fecha lidera el mercado argentino cervecero es Cervecería y Maltería Quilmes con una participación cercana al 70%. Mientras que en el ámbito artesanal exclusivamente, los líderes del mercado son Patagonia y Antares, siendo grandes marcas reconocidas a nivel país. Vemos cómo estos gigantes y competidores directos de Checa manejan la mayor cuota del mercado actual, y tienen consigo diferentes marcas y variedades como en el caso del grupo Quilmes, quienes cuentan y “compiten” entre sí con las diferentes marcas adquiridas a lo largo del tiempo como; Stella Artois, Quilmes, Quilmes Red Lager, Patagonia Weisse, Corona, Budweiser, Brahma, Andes. (Alimentos Argentinos 2022)

Desde el punto de vista puramente del cliente, se ha analizado si el comportamiento a la hora de compra varía según sexo: Masculino, Femenino o/u no binario, y también teniendo en cuenta las distintas generaciones temporales: Generación X, Millennials, Baby Boomers. Según el resultado de dicho estudio se concluye lo siguiente: “Entre los consumidores centennials la compra es muy pareja: 49,65% son varones, 49,37% mujeres y 0,7% no binarios. En la generación X suelen comprar un poco más los varones: 55,84% ellos, 43,95% mujeres y 0,2% no binarios. Ocurre lo mismo con los millennials, pero no así con los baby boomers. La tendencia se revierte y las mujeres representan el 52,83%, mientras que los varones un 48,40% y los no binarios un 0,25%”. (Mundo Cerveza, 2021)

### ***Análisis interno: CADENA DE VALOR***

A continuación podremos observar mediante la herramienta “cadena de valor” el análisis interno de la organización cómo se componen sus actividades primarias y de soporte.

#### **★ Actividades Primarias**

- Logística de entrada: Comprende los insumos o materias primas necesarias para hacer cerveza, es decir, cebada, lúpulo, levadura y agua; estos son comercializados por los proveedores; también la maquinaria necesaria para la elaboración de la cerveza tirada, como tanques, fermentadores, enfriadores, densímetros, probetas, termómetros, filtros, etc
- Operaciones: Esta actividad refiere al proceso de elaboración del producto en sí que en este caso es la cerveza, para ello necesitamos antes que nada de los insumos e infraestructura comprendidos en la logística de entrada, que no son de difícil obtención en cuanto a presupuesto y locación de los mismos, hablando siempre de producir pequeños/medianos lotes del producto.

Lo primero a tener en cuenta y uno de los ítems más importante en el desarrollo de la cerveza es el agua, su calidad nos va a determinar si el producto es de una calidad notablemente superior a cervezas con poco énfasis en el tratamiento del agua, luego nos encontramos con el malteado, los granos de cereal, normalmente de cebada, atraviesan un proceso de germinación controlada con el fin de activar las enzimas presentes en el grano, que luego serán necesarias durante la maceración; Una vez hemos molido el grano de cereal, es hora de mezclarlo con agua para preparar el mosto cervecero. El agua es el ingrediente mayoritario representando entre el 85%-90% del contenido de la cerveza final, El mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo. Además, durante esta etapa se esteriliza el mosto, se coagulan proteínas y se evaporan aromas indeseables. Finalmente llegó el momento de enfriar y airear el mosto para luego sembrar la levadura. Durante la fermentación se transforman los azúcares fermentables en alcohol y CO<sub>2</sub>, al tiempo que se generan una gran variedad de compuestos, muchos de los cuales contribuyen a darle los aromas característicos tan populares de la cerveza.

- Logística de salida : luego de tener la cerveza elaborada y envasada es momento de almacenarla y distribuirla, que es básicamente en lo que se centra esta actividad, en el caso del envasado en latas y botellas de vidrio representa un problema para los pequeños productores ya que el mercado de estos se vende al por mayor y quienes los proveen son minoría, constituyen un monopolio del sector, además los costos de estos envases por lo anteriormente mencionado son elevados para cualquier productor local es por ello que se suele recurrir especialmente en bares pequeños a los “botellones” que en pocas palabras el cliente lo adquiere y puede recargarse cuantas veces se desee con diferentes variedades de cerveza, como ultimo metodo pero poco visto debido al presupuesto que requiere la obtención de la maquinaria para implementarlo es el “Reciclado” de botellas mayormente visto en supermercados o grandes cadenas de bebidas.
- Marketing y Ventas: Este actividad se centra específicamente en la llegada que tiene el producto a nuestro cliente o sector al que nos dirigimos, mediante la promoción y venta de la cerveza, a través de las redes sociales con las que cuenta la organización que son -Facebook,Instagram,Whatsapp-

→ Servicios: Checa ofrece su producto que básicamente es la cerveza tirada en las diferentes variedades que elabora, en las cuales nos encontramos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee; Las cuales se pueden disfrutar en los bares que checa ofrece con un excelente servicio, ambiente y música para relajar y pasar el rato.

#### ★ Actividades Secundarias

→ Infraestructura de la empresa: La fábrica de producción cervecera de la unidad checa se encuentra ubicada geográficamente en la provincia de Córdoba, departamento San Justo, Argentina, desde su fundación hasta el día de la fecha.

La misma cuenta con una infraestructura acorde para elaborar 360.000 litros de cerveza artesanal anual. Esto gracias a la maquinaria con la que cuenta Checa, el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, y demás elementos que se encuentran en las instalaciones para su correcta elaboración y posterior almacenamiento.

→ Gestión De Recursos Humanos: Dentro de la organización los encargados del departamento de RR.HH son Jose, quien es uno de los fundadores y directores del grupo, y Luis, quien es licenciado en química y está a cargo de la parte de producción de la cervecería, es quien administra la cervecería también algo del personal y elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes entre 19 y 24 años que ayudan en el proceso de producción y son responsables de los trámites, pagos, compras de materiales y ventas de productos en el área administrativa. Todos son de sexo masculino y cuentan con secundario completo, estan en el rango de edad entre 19 y 30 años, los mismos tienen domicilio en las proximidades de la empresa.

→ Desarrollo De Tecnología: En lo que a aspectos tecnológicos refieren grupo checa cuenta con rigurosos instrumentos específicos, en las instalaciones, se pueden nombrar los pc de avanzada para el manejo de las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas para que estas surjan de una manera más eficiente, efectiva y eficaz..

- Compras: Se pueden mencionar todos los commodities necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal como lo son cebada, lúpulo, levadura y agua, también la infraestructura necesaria para su producción como las diferentes herramientas, la mayoría de origen importado, mencionadas en la logística de entrada, las cuales se negocian con el proveedor más rentable en cuanto a precio/calidad hablamos, siempre teniendo en cuenta la capacidad máxima de fabricación anual de checa que ronda en los 360.000 litros.

## **Marco Teórico**

Ahora, se tratará de especificar y poner en evidencia, mediante diferentes autores, las estrategias y técnicas que lograrán una maximización en el crecimiento de la empresa “Cervecería Checa”.

La herramienta de gestión central que se eligió en primer lugar, fue “planificación estratégica”; seguida del método elegido “estrategia de crecimiento”, misma que permite alcanzar un eficaz modelo estratégico “desarrollo de nuevos mercados”.

### **Planificación Estratégica**

Antes que nada debemos entender que es la “planificación estratégica” para poder hablar con criterio de ella, esta surge debido a que durante la guerra fue el escenario donde nació el concepto “estrategia” tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. La conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto “estrategia” fue pasando por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar, hasta llegar a aplicarse en diferentes circunstancias y proyectos. (Chiavenato 2016)

Ahora sí citando al mismo autor que nos describe los orígenes de la planificación estratégica, también nos explica a su modo de ver que comprende la misma; “La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas, sino todas” (Chiavenato 2016)

Otro autor nos afirma que la planificación estratégica debe centrarse en 3 áreas particulares ; “Para asegurarse de estar seleccionando y ejecutando las actividades correctas, los especialistas en marketing deben dar prioridad a la planificación estratégica en tres áreas clave: (1) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; (2) evaluar la fortaleza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición y ajuste de la empresa en ese mercado, y (3) establecer una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr las metas a largo plazo de cada negocio” (Kotler & Keller, 2014)

También define a la planificación estratégica aplicada al mercado como el proceso de dirección que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización, y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado. La meta de la planificación estratégica es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas. (Kotler & Keller, 2014)

### **Estrategia de crecimiento**

Para el correcto desarrollo de una planificación estratégica primero que nada debemos tomar con cuidado una estrategia a aplicar, en este caso la de **crecimiento**, según la definición técnica por Hill, Jones, y Schilling comprende lo siguiente; “es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo. Así, la estrategia de crecimiento espera que la empresa aumente su nivel de crecimiento al lograr aumentar su cuota de venta, su margen de utilidad, su participación de mercado o la expansión de la empresa.” (Hill & Jones, 2015)

El siguiente autor describe que la estrategia de crecimiento ocurre cuando “Una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.” (Robbins & Coulter 2014)

Cabe mencionar 2 maneras de aplicar la estrategia de crecimiento según Sainz de Vicuña, de forma directa o indirecta así lo describe “como se ha podido comprobar estas estrategias de crecimiento pueden llevarse a cabo mediante el crecimiento externo o sea a través de alianzas o adquisiciones de otras empresas y/o negocios, o por crecimiento interno u “orgánico” aplicando estrategias desde el interior de la empresa. Una empresa puede crecer aumentando y ampliando sus plantas de producción o sus sucursales de representación, pero siempre manteniendo el control de su expansión.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

## Desarrollo de nuevos mercados

Para hablar de desarrollo de nuevos mercados, es importante, antes que nada, entender qué significa el concepto de mercado en si mismo, según quien es considerado el padre del Marketing, Philip Kotler, el mercado es “un conjunto de consumidores potenciales que comparten de una necesidad o deseo específico, dispuestos y habilitados para hacer un cambio que satisfaga esta necesidad o deseo”. entonces se puede entender al desarrollo de mercados como; “una estrategia de expansión que trata del crecimiento de una empresa a partir de la conquista de nuevos mercados. Es decir, es cuando una organización intenta insertar sus productos en otros nichos o mercados existentes, diferentes de los que actúa en general.” (Kotler & Keller, 2014)

Comprendiendo ya el concepto otro autor nos refiere la importancia del desarrollo de nuevos mercados para poder seguir creciendo como empresa, Ya sea cual sea el rubro que pertenezca, puede aumentar sus utilidades vendiendo sus productos en mercados que presentan un crecimiento rápido, quitando participación de mercado a sus rivales, aumentando la cantidad que vende a sus clientes existentes, **expandiéndose en el exterior o diversificando su rentabilidad con nuevas líneas de negocios**. Por ejemplo, entre 1994 y 2012, la utilidad neta de Walmart pasó de 2 680 a 15 700 millones de dólares. Esto fue posible porque la compañía: 1) se quedó con participación de mercado de sus rivales; 2) **abrió tiendas en 27 países que, para 2012, habían generado ventas por 125 mil millones de dólares en conjunto**, y 3) ingresó al negocio de los abarrotes. Dado el incremento en la utilidad neta, la utilidad por acción de Walmart pasó de 0.59 a 4.52 dólares, lo cual incrementó el valor de cada acción y esto, a su vez, condujo a la apreciación del valor de sus acciones. (Hill & Jones, 2015)

## Conclusión Diagnóstica

Después de concluir con el análisis interno y externo de la organización “Cervecería Checa” parte del grupo Sauco S.A, podemos decir que viendo en la posición de mercado en la que se encuentran actualmente, la cuota de mercado que ocupa, su tamaño de producción e infraestructura de la empresa en sí, vemos potencialmente aplicable la oportunidad de explotar el desarrollo de nuevos mercados por medio de la apertura de distintas sucursales a lo largo del país y venta de los productos checa en los diferentes bares asociados, para no estancarse en su crecimiento como compañía cervecera, ya que en la actualidad esta es su mayor debilidad debido a que contar con un único canal de distribución les impide que la marca se expanda y consolide en todo el territorio argentino, y de esta manera pueda seguir aumentando las ventas provenientes de la cerveza “checa”, y por ende logre llegar a las demás provincias de la argentina, donde se espera que siguiendo correctamente con el plan de implementación sea todo un éxito en ventas y aceptación del producto mismo. Similar al antecedente de éxito mencionado anteriormente en el trabajo, de la apertura en la provincia de Córdoba específicamente en la localidad de Río Cuarto, el arribo de la marca patagonia que hasta hace 2 años atrás no contaba con una sucursal física en esta parte del país.

Para poder llevar adelante esta estrategia se tienen en cuenta los factores externos analizados con anterioridad, los cuales lamentablemente vemos con mayor frecuencia en la argentina, varios países experimentaron dificultades económicas directamente relacionadas con la pandemia Covid-19 de 2020, nosotros además de esto le tenemos que sumar la crisis económica que viene arraigada desde hace tiempo en nuestro país, que no fue la excepción tampoco durante estos últimos años; se experimentó una alta inflación, una disminución en el valor de la moneda y el cierre de negocios debido a su naturaleza no esencial en carácter al estado de sitio declarado en su momento parte del protocolo Covid-19.

A pesar de esto, los funcionarios de los países han reconocido un lado positivo de la crisis; mayor consumo de bebidas alcohólicas. Esto fue gracias a los importantes cambios sociales que provocó la pandemia y la disminución en el poder de compra que esta trajo aparejada, que se ve reflejada también a la hora de elegir una bebida alcohólica, la cerveza al ser un insumo relativamente barato a comparación de otros como los vinos y espumantes, le juega a favor al momento de la elección.

En síntesis y para concluir, tal como se mencionó al comienzo, es por medio de la planificación estratégica y una eficiente estrategia de crecimiento, que se espera llevar a cabo acciones corporativas que permitan a la organización definir el rumbo y el objetivo pactado en plazos establecidos, teniendo en cuenta en cada decisión los factores externos/internos analizados, buscando un mejor posicionamiento dentro del mercado y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, derivando de lleno en un desarrollo exitoso de los nuevos mercados explotados.

## **Propuesta de aplicación**

Este plan proporciona una mirada en profundidad a la solución sugerida del desarrollo nuevos mercados para aumentar las ventas de cerveza “Checa” ,el mismo consta de un objetivo general y tres objetivos específicos que brindan un contexto adicional para los esfuerzos planificados. Estas tareas describen cómo abordar los problemas y aumentar el éxito financiero de la organización. Se pasará a comentar algunos datos como la misión,visión y valores de la empresa “Grupo Meta” para poder visualizar que los mismos son acordes al plan de implementación y poder continuar con el mismo de forma más concisa.

### **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
- ★ Respeto
- ★ Confianza
- ★ Compromiso

### **Objetivo General:**

- Generar un incremento en las ventas del 25% sobre el cierre del ejercicio 2022 para diciembre de 2025 mediante la implementación de la estrategia de crecimiento “desarrollo de nuevos mercados”.

### **Justificación:**

Se plantea un aumento del 35% debido a que después de analizar los estados contables de la organización Sauco S.A basándonos en sus últimos estados presentados hasta el momento correspondientes al cierre de ejercicio del año 2018-2019-2020, este último

descartado por motivos obvios a la pandemia, nos arroja un incremento aproximado de 45% ,50% en las ventas del 2018 a 2019 por ende es factible y alcanzable poder lograr el incremento de ventas esperado en el tiempo estimado, y así poder abarcar una mayor cuota de mercado.

### **Objetivos Específicos:**

1. Incrementar en un 25% la cuota de mercado para el año 2025.

#### **Justificación:**

Este aumento se toma a partir de las ventas obtenidas en el año 2019 que a comparación de su antecesor (2018) reporta un margen de utilidad neta de ganancias superior al 60% y esto se traduce en que la organización en un lapso de 365 días aumentó significativamente la cuota de mercado que ocupaba lo que nos arroja que el 25% de incremento en una duración de 3 años es viable. Además lo vemos en el mercado cervecero artesanal en general el cual en estos últimos 5 años ha duplicado su cuota de mercado con respecto a las marcas de autores tradicionales.

2. Generar y gestionar un plan de marketing del producto “checa” para comienzos del año 2024.

#### **Justificación:**

Se puede observar dentro del organigrama de la organización “checa”(anexo 1) que carece de un área dedicada al Marketing, específicamente cuenta con área de Administración, Producción, Comercial. La implementación de un plan de marketing trae beneficios indudables para la organización como alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, en el mundo de mercadotecnia le puedes dar el posicionamiento de tu empresa o marca, aumentar las ventas, por ende los ingresos, obtener de tus clientes la confianza y la fidelidad. Un plan de marketing bien estructurado y establecido puede abarcar todas las áreas de la empresa.

3. Aumentar las ventas en un 10% mediante la distribución por medio de una nueva plataforma web para el cierre del año 2024.

**Justificación:**

Se toma una medida del 10% de incremento en las ventas mediante una plataforma web exclusiva diseñada para “Checa” que por el momento solo se encuentra en Facebook, Instagram, Whatsapp. Este número es factible de ser alcanzado ya que si vemos el análisis de mercado el rubro cervecero se expandió un 50% en los últimos 5 años esto nos da un 10% anual a grandes rasgos. Por ende un incremento del 5% anual hasta 2024 es alcanzable.

**Alcance Geográfico:**

La dimensión geográfica de esta propuesta está situada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, y se pretende llegar a las demás provincias del país con el paso del tiempo por ende su alcance es de carácter nacional, con una duración estimada para el año 2025, mediante un plan llevado a cabo a través de una planificación estratégica, presentada y explicada con anterioridad.

## Plan de Acción

### Plan de Acción °1:

Para comenzar con lo que respecta al plan de acción n1 se iniciará con la selección de los distintos bares en las provincias más fuerte (Buenos Aires,Santa Fe,Tucuman) que son las primeras en ser explotadas, seguido de una incorporación de mayor personal tanto para el área de producción y también distribución acorde a los nuevos volúmenes de elaboración del producto, esto casi en conjunto de una renovación e implementación de nueva maquinaria para producir mayor cantidad de litros anuales, sin descuidar el medio de transporte en el cual se enviará la cerveza a los diferentes bares del país, todo esto junto con la puesta en marcha de la estrategia de marketing pensada para Checa, harán posible el objetivo de incrementar un 25% la cuota del mercado cervecero argentino.

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Selección de bares para asociarse en las distintas provincias del país.	10/01/2023	28/03/2023	Administración	-	Pc,Redes Sociales,Internet, Teléfono	-	Ya adquiridos
Búsqueda de personal para contratar, 4 personas para la elaboración y distribución de cerveza artesanal.	01/03/2023	02/06/2023	RR.HH	Gerente de RR.HH	Presentacion de Cv,perfil de puestos	-	Total: \$280.000 (ver anexo 2)
Incrementar la capacidad de producción de litros de cerveza anuales.	31/04/2023	31/04/2025	Producción	Gerente de Producción	Dinero para agrandar fermentadores,tanques, etc	-	Total: \$1.128.000 (ver anexo 3)
Contratar un servicio de transporte para poder movilizar la cerveza checa a las demás provincias.	29/03/2023	31/12/2023	Administración	Gerente de Administración	Dinero para la contratación del servicio	Empresa de Transporte y Logística "Correcaminos"	Total: \$1.656.800 (ver anexo 4)
Comenzar con la estrategia de marketing pensada para la organización	15/08/2023	17/01/2024	Marketing	Community Manager	Pc,Facebook, Instagram,W hatsApp,Tv	-	Ya adquiridos

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

## Plan de Acción °2:

El siguiente plan de acción lo que se busca es fortalecer la estructura interna de la organización en un principio ya que la misma carece de un área específica de “marketing” y también por consecuente lograr una mejor llegada al público objetivo, para esto se implementarán las distintas actividades que muestra el gráfico a continuación..

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Búsqueda de Influencer para promocionar sorteos, descuentos y novedades de la marca	10/05/2023	11/10/2023	Comercial	Gerente del área Comercial	Pc's, Redes Sociales, Internet	-	Total: \$500.000 (Ver anexo 5)
Elaborar productos de referencia sobre la marca como Tanques Chopperos, llaveros, stickers y otros.	13/05/2023	13/11/2023	Comercial	Gerente del área Comercial	Pc's, Internet, Oficina	Diseñador Gráfico	Total: \$326.000 (ver anexo 6)
Creación del área "Marketing" dentro de la organización	09/02/2023	09/03/2023	Gestion	Gerente del área Gestión Cesar Torres	Pc's, Internet, Oficina, Redes Sociales	-	-
Publicitar en Instagram, Facebook y enviar cadenas de msj por Whatsapp	11/05/2023	01/01/2024	Marketing	Gerente del área Marketing	Pc's, Internet, Redes Sociales, Teléfono Móvil	-	-
Publicar los posteos de instagram mediante publicidad paga para llegar a mayor audiencia	11/05/2023	11/01/2024	Marketing	Gerente del área Marketing	Dinero para abonar la suscripción paga	-	Total: \$540.000 (Ver anexo 7)

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

### Plan de Acción °3:

Este plan se basa en incrementar las ventas por medio de la implementación de un nuevo sitio web donde checa pueda generar contacto con sus clientes y emitir ventas por este canal virtual. Se detectó que la empresa no cuenta con un sitio web dedicado a la comercialización online de cerveza checa, sino más bien posee redes sociales de las cuales tiene poco feedback, se propone incrementar este último por medio de diferentes campañas publicitarias en las plataformas mencionadas. La plataforma será anexada a los diversos medios de pago y billeteras virtuales como: “Mercadopago, Huala, PayPal” etc.

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Búsqueda y contratación de un diseñador web para la creación del nuevo sitio virtual de Checa.	01/06/2023	31/12/2023	Comercial	Community Manager	Internet,Pc,Te léfono Móvil,Sueldo Diseñador	-	Total: \$315.000 (Ver anexo 8)
Promoción de la nueva web por medio de Whatsapp, Instagram, Facebook.	01/08/2023	31/12/2024	Marketing	Gerente area Marketing	Internet,Pc,Te léfono Móvil	-	-
Vincular la plataforma a las distintas redes sociales existentes.	10/08/2023	31/09/2023	Marketing	Gerente area Marketing	Internet,Pc,Te léfono Móvil	-	-
Asociar la plataforma a los diversos medios de pago electrónico.	05/09/2023	09/11/2023	Comercial	Gerente area Comercial	Internet,Pc,Te léfono Móvil	-	-
						-	-

*Fuente: Elaboración propia (2022).*



<p>Contratar un servicio de transporte para poder movilizar la cerveza checa a las demás provincias.</p>	<p>29/03/2023</p>	<p>31/12/2023</p>																																	
<p>Comenzar con la estrategia de marketing pensada para la organización</p>	<p>15/8/2023</p>	<p>17/1/2024</p>																																	

Continuación..

<p>Plan de acción °2</p>	<p>9/2/2023</p>	<p>11/1/2024</p>																																	
<p>Búsqueda de Influencer para promocionar sorteos, descuentos y novedades de la marca</p>	<p>10/5/2023</p>	<p>11/10/2023</p>																																	

<p>Elaborar productos de referencia sobre la marca como Tanques Chopperos, llaveros, stickers y otros.</p>	<p>13/5/2023</p>	<p>13/11/2023</p>																																	
<p>Creación del Área "Marketing" dentro de la organización</p>	<p>9/2/2023</p>	<p>9/3/2023</p>																																	
<p>Publicitar en Instagram, Facebook y enviar cadenas de msj por Whatsapp</p>	<p>11/5/2023</p>	<p>1/1/2024</p>																																	
<p>Publicar los posts de instagram mediante publicidad paga para llegar a mayor audiencia</p>	<p>11/5/2023</p>	<p>11/1/2024</p>																																	

Continuación..



## Presupuesto

De acuerdo a los recursos económicos destinados a elaborar los múltiples planes de acción para cumplir con los objetivos específicos se presupuesta los siguientes valores para los años 2023, 2024, y 2025 inclusive, teniendo en cuenta la tasa inflacionaria provista por el REM (Ver anexo 9) estipulada para esos años, veremos cuánto le costará a la empresa poder llevar adelante esta propuesta en términos financieros.

\*Para observar con detalle el *Cash Flow* o Flujo de caja del proyecto ver el anexo 10.\*

<b>Presupuesto “Checa S.A”</b>			
<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Total Proyecto</b>
Sueldo de Personal : \$840.000	Remodelación planta 2024: \$376.000	Remodelación planta 2025: \$376.000	-
Servicio de Transporte: \$1.656.000	Publicar 1 mes con suscripción: \$90.000		-
Sueldo Influencer: \$500.000			-
Sueldo diseñador grafico + Insumos: \$326.000			-
Publicar 5 meses con suscripción: \$450.000			-
Remodelación planta 2023: \$376.000			-
Sueldo Diseñador Web: \$315,000			
<b>Total: \$4.463.000</b>	<b>Total: \$466.000</b>	<b>Total: \$376.000</b>	
Tasa inflacionaria interanual 64,6%	Tasa inflacionaria interanual 50,2%	Tasa inflacionaria interanual 57,4%	-
<b>Total Neto: \$7.351.300</b>	<b>Total Neto: \$1.019.582</b>	<b>Total Neto: \$1,463,162</b>	<b>\$9,888,299</b>
<b>Total Del Proyecto</b>			<b>\$9,888,299</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

## Análisis Financiero

En este apartado se determinará si los planes de acción elaborados para el proyecto son rentables en términos económicos, calculando importantes indicadores financieros (TIR,ROI,VAN,) y su respectiva rentabilidad.

(Ver anexo 10 "Cash Flow" para una mejor comprensión de los valores.)

Como vemos en el siguiente gráfico, el Valor Actual Neto será de **\$1,243,077** Es decir, se recuperará la inversión inicial y además habrá una buena ganancia extra. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno es del **93%**, esto supera a la tasa de costo de capital que fue definida en el **75%**.

<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$9,888,299</b>
<b>Flujo del período 1 (2023)</b>	<b>\$5,255,959</b>
<b>Flujo del período 2 (2024)</b>	<b>\$14,608,133</b>
<b>Flujo del período 3 (2025)</b>	<b>\$22,993,201</b>
<b>VAN</b>	<b>\$1,243,077</b>
<b>TIR</b>	<b>93%</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

En el siguiente gráfico veremos el retorno sobre la inversión, Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones.

<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>\$59,508,011</b>
<b>Costos</b>	<b>\$9,888,299</b>
<b>ROI</b>	<b>501.80%</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

El ROI es del **501.80%**, lo cual es considerablemente bueno para realizar esta clase de proyectos.

A continuación se analiza la rentabilidad obtenida en el cierre de ejercicio del 2019 con respecto a los valores obtenidos al final de implementar el proyecto, veremos una diferencia del **12.04%** positivo a favor del año 2025.

<i>Análisis De Rentabilidad "Checa"</i>	
<b>Rentabilidad Año 2025</b>	<b>13.26%</b>
<b>Rentabilidad Año 2019</b>	<b>1.22%</b>
<b>Diferencia</b>	<b>12.04%</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

## **Conclusión Final**

Llegado a este punto luego de investigar y realizar los diversos análisis tanto internos como externos, expuestos en el presente trabajo podemos decir que “Cervecería Checa” perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A del Grupo Meta, ubicado en la ciudad de sacanta, provincia de córdoba, afronta las dificultades normales que tiene una empresa que busca consolidarse en un mercado ya explotado, su principal carencia en este es la falta de canales de venta en donde se pueda encontrar el producto cervecero de checa, a su vez de la importancia que implica a dia de la fecha un área de marketing para promover los productos y poder alcanzar más cantidad de clientes y poder de esta forma concretar un margen mayor de ventas. Se plantea un plan de acción que de llevarlo a cabo como se estipula en este trabajo solucionaría estas debilidades que sufre la empresa, esto acompañado de los datos numéricos que respaldan la viabilidad de este proyecto mencionando que el indicador de rentabilidad muestra una diferencia entre el 2019 año que no se implementó ninguna acción al respecto, y el año 2025 que sería el fin del proyecto con un 12.04% a favor de este último.

Por otra parte Cabe aclarar que la falta de información presentada por “Grupo meta” en algunos casos, como los estados financieros, compromete en cierto modo los valores expresados en los indicadores financieros, porque no hay datos concisos a partir del 2019.

Como recomendación profesional sobre este proyecto puedo mencionar que se deberían chequear los resultados obtenidos a cierre de ejercicio del año 2025 y analizar en ese momento si los datos arrojados son consecuentes con los de este trabajo, para corroborar que se llegó en la realidad a los datos obtenidos a partir de los planes de acciones propuestos, también se podría anexar a partir de ese momento experimentar con implementar un sistema de franquicias, para bajar los costo de abrir nuevos locales 100% propios, mediante la concesión de la marca por un contrato legal en donde se establecen los modos de empleo del producto “checa” y su imagen en sí misma.

## Bibliografía

*Indec (11 ago 2022)*

- ❖ <https://www.indec.gob.ar/>

*Economixtv. (Abril 15 2022) Cervecería Checa: la República Checa plasmada en un nuevo bar.*

- ❖ <https://economixtv.com/programa/cerveceria-checa-la-republica-checa-plasmada-en-un-nuevo-bar/>

*Instagram. (17 junio 2020) Patagonia.riocuarto.*

- ❖ <https://www.instagram.com/patagonia.riocuarto/?hl=es>

*Pagina12. (23 septiembre 2022) Coronavirus: el barbijo dejará de ser obligatorio en lugares cerrados y en el transporte público de la Ciudad de Buenos Aires*

- ❖ <https://www.pagina12.com.ar/429703-coronavirus-el-barbijo-dejara-de-ser-obligatorio-en-lugares->

- ❖ Administración Estratégica: Un enfoque integral, 9º Edición “Charles W. L. Hill”.”Gareth R. Jones”.

*Install Beer. (03/01/2019)*

- ❖ <https://installbeer.com/>

*Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica protege a la población garantizando que los productos para la salud sean eficaces, seguros y de calidad.*

- ❖ <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

*PLAN DE NEGOCIOS: PYME DE CERVEZA ARTESANAL (2019)*

- ❖ [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14115/comadran-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14115/comadran-fce.pdf)

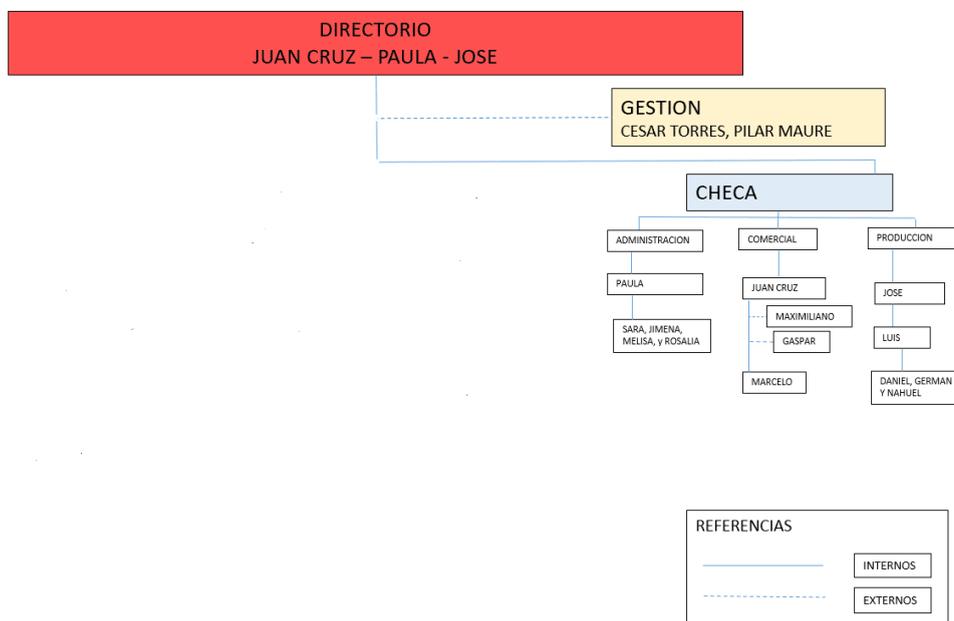
*El Economista. ( 03 abril 2022) La cervecera fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años*

- ❖ <https://eleconomista.com.ar/actualidad/la-cervecera-fue-industria-consumo-masivo-mayor-nivel-inversion-dos-ultimos-anos-n52019>

- ❖ Dirección de marketing: DECIMOCUARTA EDICIÓN. “PHILIP KOTLER” Northwestern University. “KEVIN LANE KELLER” Dartmouth College.
- ❖ Administración : Decimosegunda edición. “Stephen P. Robbins” San Diego State University. “Mary Coulter” Missouri State University.
- ❖ EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA: José María Sainz de Vicuña Ancín 2017
- ❖ *Cibart: Estilos de Cerveza Artesanal más consumidos en Argentina (2022)*
- ❖ <https://cibart.com.ar/novedades/estilos-de-cerveza-artesanal-mas-consumidos-en-argentina/>
- ❖ *Alimentos Argentinos: Cerveza. Panorama cervecero 2022*
- ❖ <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=8#:~:text=Cervecer%C3%ADa%20y%20Malter%C3%ADa%20Quilmes%20lidera,una%20participaci%C3%B3n%20cercana%20al%2070%25.>
- ❖ *Mundo Cerveza (10/08/2021) : Informe de Gelt sobre las preferencias de los consumidores de cerveza argentinos.*
- ❖ <https://www.mundocerveza.com/informe-de-gelt-sobre-las-preferencias-de-los-consumidores-de-cerveza-argentinos/>
- ❖ *Con suerte, para el 2024 volveríamos al nivel de inflación que dejó Macri (09/05/2022)*
- ❖ <https://www.memo.com.ar/economia/suerte-niveles-inflacion-macri-recien-2024/>
- ❖ Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ) (18/10/2022)
- ❖ <https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/historial-leliq.asp>

## Anexo:

### 1. Organigrama de la empresa Checa s.a



*Fuente: Elaboración propia (2022).*

2. *A continuación se expresa el presupuesto de asignar 4 nuevos empleados de elaboración y distribución para cervecería Checa, los mismos serán tomados por el periodo de prueba que la ley establece de 3 meses de duración.*

Presupuesto				
<b>Nombre</b>		<b>Datos cliente</b>		
<b>Dirección</b>		<b>Nombre</b>	Cervecería "Checa"	
<b>Teléfono</b>		<b>Dirección</b>	Sacanta, Córdoba	
<b>E-mail</b>		<b>Teléfono</b>	-	
<b>Fecha presupuesto</b>	01-Enero-2023		<b>Validez:</b>	
DESCRIPCIÓN	Sueldo Mensual	Inicio	Fin	TOTAL
Personal para elaboración de la cerveza.	\$70,000	Mar-2023	May-2023	\$210,000
Personal para elaboración de la cerveza.	\$70,000	Mar-2023	May-2023	\$210,000
Personal para distribución de la cerveza.	\$70,000	Mar-2023	May-2023	\$210,000

Personal para distribución de la cerveza.	\$70,000	Mar-2023	May-2023	\$210,000
	<b>Total Bruto Por 3 meses</b>			<b>\$840,000.00</b>
	I.V.A. %		0%	\$0.00
<b>Total presupuesto</b>				<b>\$840,000.00</b>
Forma de pago	Cheque	Débito	<b>Efectivo</b>	

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

3. *Aquí se detallan los precios y la cantidad de insumos necesarios para producir una mayor cantidad de litros anuales.*

*Fermentadores de mayor tamaño: \$19.500 c/u x2*

*Tanques de depósito 1000L: \$77.000 c/u x2*

*Enlatadora Automática (100 latas x Minuto): \$370.000*

*Macerador Cerveza Artesanal 70 L: \$40.000 c/u x2*

*Enfriador 60 Placas Cerveza 400 L/h: \$55.000*

*Filtro Prensa Para Cerveza 400 L/h: \$180.000*

*Cajon para Cerveza x6 unidades: \$2500 c/u x100*

*Total: \$1.128.000*

4. *Para la contratación de servicio de transporte se presupuestó con la empresa local de transporte de carga “Correcaminos” el cual nos brindó un precio total de \$95 pesos x Km al día de la fecha 19/10/2022. Tomando este valor y la distancia que se encuentra desde la fábrica en Sacanta, Córdoba hasta la provincia de Buenos Aires que es la más lejana que se pretende abarcar hay un recorrido de 545 km, Lo cual nos da un cálculo de \$51.775 pesos x viaje, resultando en un total de 32 viajes en la duración del servicio contratado brindando un total de \$1.656.800 pesos.*

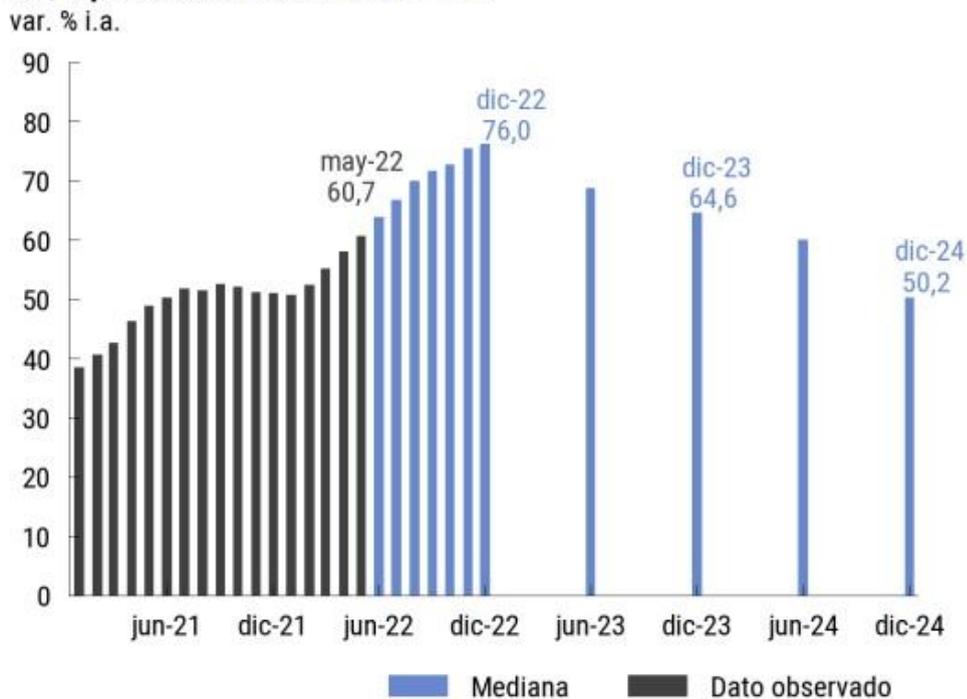
5. *El costo de implementar un influencer mediante la página “Pinup” es de \$100.000 pesos mensuales con un alcance de 100 mil seguidores, este mismo será contratado por un periodo de 5 meses para la campaña publicitaria de la empresa Checa.*
6. *Con lo que respecta al merchandising se contrata un diseñador gráfico para llevar a cabo los diseños en el plazo de un mes con un sueldo de \$93.500 pesos, se estima contar con el siguiente lote de artículos:*
- *x45 Tanque Chopper Checa: \$3500 c/u*
  - *x50 Llavero auto Checa: \$350 c/u*
  - *x50 Llavero “minibirra”:\$350 c/u*
  - *x200 Calcomanias Varias Checa: \$200 c/u*

*Presupuesto total del lote : \$232.500*

7. *Para generar un mayor alcance e impacto en instagram se ejecutarán publicaciones pagas las cuales son alcanzadas por un mayor público/audiencia que la que ya tenemos, esto tiene un costo aproximado por publicación de \$3000 pesos argentinos, se publicará de esta manera 1 vez al día , durante 6 meses desde su comienzo generando un costo mensual de \$90.000 pesos, resultando esto en un costo total del plan de \$540.000 pesos.*
8. *El presupuesto de sumar a la empresa un diseñador web para la creación del nuevo sitio virtual de checa está en el valor de \$45.000 pesos argentinos mensuales, el cual va trabajar por un lapso de 7 meses, sumando un monto de \$315.000 pesos.*

9. *Gráfico inflacionario proyectado provisto por el REM 2022,2023.2024, para el año 2025 se utilizó el promedio de los últimos dos años para determinar su valor correcto.*

**Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual – IPC**



Fuente: REM - BCRA (jun-22)

10. Se adjunta a continuación el Cash Flow o flujo de fondos de la organización checa para tener un mejor detalle de los ingresos y egresos que manejara la empresa durante el proyecto teniendo en cuenta las variables financieras de inflación, impuesto a las ganancias, Letras de liquidez etc.

Para su elaboración fueron necesarias las premisas generales y las específicas de cada plan de acción que se adjuntan en el **anexo 11**.

<b>Cash Flow</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$50,700,908	\$76,152,764	\$119,864,450
Resultados Financieros	\$10,122,624	\$15,204,181	\$23,931,381
Resultado Venta Bienes de Uso	\$321,352	\$482,671	\$759,724
Sub Total de Ingresos	\$61,144,884	\$91,839,615	\$144,555,555
Plan de acción 1	\$9,171,733	\$13,775,942	\$21,683,333
Plan de acción 2	\$0	\$0	\$0
Plan de acción 3	\$3,057,244	\$4,591,981	\$7,227,778
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$73,373,861</b>	<b>\$110,207,539</b>	<b>\$173,466,666</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$28,371,727	\$42,614,334	\$67,074,962
Gastos de Comercialización	\$23,695,854	\$35,591,173	\$56,020,507
Gastos Administrativos	\$5,724,633	\$8,598,398	\$13,533,879
Subtotal de Egresos	\$57,792,214	\$86,803,906	\$136,629,348
Plan de acción 1	\$4,728,629	\$929,582	\$1,463,162
Plan de acción 2	\$2,248,436	\$0	\$0
Plan de acción 3	\$518,490	\$0	\$0
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$65,287,769</b>	<b>\$87,733,488</b>	<b>\$138,092,510</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$8,086,091</b>	<b>\$22,474,051</b>	<b>\$35,374,156</b>
<b>Impuesto a las Ganancias %35</b>	<b>\$2,830,132</b>	<b>\$7,865,918</b>	<b>\$12,380,955</b>
<b>Utilidad Neta con Planes de acción</b>	<b>\$5,255,959</b>	<b>\$14,608,133</b>	<b>\$22,993,201</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

11. *Se pueden observar las premisas tomadas en cuenta a la hora de realizar el flujo de caja del proyecto y también las premisas específicas de cada uno de los planes de acción realizados en este trabajo como así el gráfico usado para sumar la inflación de cada año y otros valores a tener en cuenta para su elaboración.*

Premisas Generales
1. El aumento de ingresos será en un porcentaje a la cantidad de años establecidos.
2. Los ingresos y egresos incluyen "IVA"
3. Se toma como parámetro el estado contable del cierre de ejercicio del 2019.
4. Al aumentar los ingresos, también aumentarán el costo de ventas en un 50%.
5. Los ingresos y egresos se calculan en base a los datos otorgados por el Banco central de la república de acuerdo al REM definido. (ver anexo inflación)
6. El coeficiente de inflación del año 2025 es un promedio de los dos años anteriores.

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

<b>Objetivo General:</b> <b>Generar un incremento en las ventas del 25% sobre el cierre del ejercicio 2022 para diciembre de 2025.</b>
<b>Plan de Acción 1:</b> <b>Incrementar en un 25% la cuota de mercado para el año 2025.</b>
Los ingresos aumentan en un 15% anual en base al ingreso del 2019.
<b>Plan de Acción 2:</b> <b>Generar y gestionar un plan de marketing del producto "checa" para comienzos del año 2024.</b>
-
<b>Plan de Acción 3:</b> <b>Aumentar las ventas en un 10% mediante la distribución por medio de una nueva plataforma web para el cierre del año 2024.</b>
Generar ingreso en un 5% por medio del nuevo canal de distribución.

*Fuente: Elaboración propia (2022).*

	2023		2024		2025	
<b>Tabla: Inflación (REM)</b>	<b>64.6%</b>	<b>1.646</b>	<b>50.2%</b>	<b>1.502</b>	<b>57.4%</b>	<b>1.574</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>35%</b>					
<b>Tasa de referencia “LELIQ”</b>	<b>75%</b>					

*Fuente: Elaboración propia (2022).*