



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Lic. en Administración

**“Planificación Estratégica con enfoque de singularización de la empresa
Cervecería Checa perteneciente a la Unidad de Negocio Sauco S.A. del Grupo
Meta”**

Maximiliano Sosa

Legajo: ADM 03715

DNI: 38648336

Fecha de entrega: 13/11/2022

Profesor/ Profesora: Patricia Barron

Resumen

En este trabajo de reporte de caso tuvo como eje principal brindar una planificación estratégica a la organización “Cervecería Checa”, abocada a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal, perteneciente a la unidad de negocios Sauco S.A. del Grupo Meta. La finalidad de esta planificación recae en aumentar la rentabilidad de la compañía en el plazo de tres años haciendo uso de herramientas de crecimiento y de diferenciación, estableciendo alianzas estratégicas con restaurantes gourmets y la creación de un sitio web que posibilite el e-commerce. Ya detectadas las debilidades y planteados los objetivos específicos, mediante estudios y proyecciones se determinó que la implementación de los planes de acción obtendrá un retorno de 79.92% sobre la inversión, suma que se estipulo en \$1.089.363,51. Es por esto, que se puede confirmar desde análisis cuantitativos, que el desempeño de este reporte es factible.

Palabras claves: planificación estratégica, estrategia de crecimiento, estrategia de diferenciación, alianzas estratégicas, capacitación, sitio web, rentabilidad, inversión.

Abstract

The main axis of this case report work was to provide strategic planning to the organization "Cervecería Checa", dedicated to the production and marketing of craft beer, belonging to the Sauco S.A. business unit. of the target group. The purpose of this planning is to increase the profitability of the company within three years by using growth and differentiation tools, establishing strategic alliances with gourmet restaurants and creating a website that enables e-commerce. Once the weaknesses have been detected and the specific objectives have been established, through studies and projections it was determined that the implementation of the action plans will obtain a return of 79.92% on the investment, an amount that was stipulated at \$1,089,363.51. This is why it can be confirmed from quantitative analysis that the performance of this report is feasible.

Keywords: strategic planning, growth strategy, differentiation strategy, strategic alliances, training, website, profitability, investment.

Índice

Introducción	3
Análisis Situacional	4
<i>Análisis del Macro Entorno</i>	4
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	11
Análisis de Mercado	15
Análisis Interno	16
<i>Aplicación de la Cadena de Valor</i>	16
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de implementación	22
<i>Misión</i>	23
<i>Visión</i>	23
<i>Valores</i>	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Planes de acción</i>	25
Presupuesto Final	32
Diagrama de Gantt	32
Retorno de la inversión	33
Conclusiones Finales y Recomendaciones	34
Bibliografía	36
Anexos	41

Introducción

El presente reporte de caso se realiza en el marco disciplinario de la carrera de Licenciatura en Administración dictada por la Universidad Siglo 21, con el objetivo de presentar una planificación estratégica a la empresa Cervecería Checa integrada a la unidad de negocios “Sauco S.A” con pertenencia al Grupo Meta. Esta planificación consistirá de brindar a la compañía estrategias de crecimiento para mejorar la diferenciación de sus productos en el mercado y lograr mejorar su rentabilidad con la ayuda del auge en el consumo de cervezas.

El Grupo Meta es una empresa familiar que se creó en el año 2019 por tres hermanos emprendedores influenciados por valores de su abuelo que despertó el deseo del trabajo mancomunado y el compromiso. La administración está ubicada en la localidad de Sacanta (Provincia de Córdoba) integrada por Paula, José y Juan Cruz Fernández, y las 4 unidades de negocios que posee el grupo se encuentran definidas por: “Sauco S.A.” unidad de negocio que consiste en integrar la gestión de Cervecería Checa en la anterior localidad mencionada y el restaurante La Jirafa en Bariloche; “Cervezas Argentinas S.A.S.”, con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital; “La Tregua S.A.”, organización que incluye la actividad de tambo y agricultura en la localidad donde reside la administración del grupo; y por último, “Brewing S.A.S.” actualmente en proceso de apertura como bar propio de Checa.

La organización posee como visión “ser una marca de referencia en el mercado de cerveza artesanal de Argentina en los próximos 10 años: reconocida por la calidad y la innovación de su línea de productos, por su dinámica comercial y por el diseño de una experiencia memorable para sus clientes.”, como así también su misión se expresa en “ofrecer una experiencia memorable a los consumidores de cerveza de la Argentina: creando productos y espacios únicos que nos permitan estar presentes en los momentos más importantes. Celebrar las ideas, el conocimiento y la creatividad.”. La cervecería fue fundada desde cero y posee la mayor tecnología de equipamiento para la fabricación de cerveza artesanal; actualmente la capacidad de producción anual es de 360.000 litros. Es para destacar que se están implementado normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 1 de julio de 2021.

Con respecto a la fabricación, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, licenciado en química encargado de la parte productiva de la cervecería, y quien

coordina la tarea de los empleados y la elaboración. Los armonizadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, colaboran con el proceso productivo y la parte administrativa. Se ofrece siete variedades de cervezas artesanales, entre ellas se pueden mencionar: Mesopotámica, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Posee una buena aceptación por el público entre sus estilos, por lo que el 80% de sus consumidores la recomendaría, como así también en el mercado es referenciada.

Cabe mencionar la importancia que tuvo el momento crítico que debió atravesar la empresa debido al aislamiento social preventivo y obligatorio generado por la pandemia COVID-19, donde se vio forzada al cese de su actividad normal de fabricación diaria debido a que no pertenecía a una actividad esencial, provocando caídas en sus ventas por debajo de las medidas habituales.

Como antecedentes exitosos de empresas del rubro cervecero que adaptaron estrategias similares en el mercado, es el caso de Andes Origen, empresa fundada en el año 1921 por Otto Bemberg, que luego de varias fusiones y cambios de nombre, en la actualidad es propiedad de Cervecería y Maltería Quilmes, perteneciente a la firma belga AB InBev, siendo la segunda firma más grande a nivel mundial del mercado. Tal como lo explica Tomas Grazzini, director de Andes Origen, es una cerveza pensada por y para los mendocinos, pero que llegó el momento de darle proyección nacional. Posee un fuerte sello local y una extrema atención al detalle con una tradición cervecera de más de 100 años. Su objetivo es demostrar al consumidor argentino sobre el mundo de las cervezas, debido a que se ha generado una conciencia aún más amplia sobre el consumo y de mayor responsabilidad, atendiendo a las variedades, estilos, ingredientes y el placer de pasar un momento agradable produciendo un conocimiento más amplio de cervezas. (buenosairesinforma.com, 2018).

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno

El análisis de la situación comprende variables externas a la empresa que no pueden ser controladas pero que deben prestar atención debido que se encuentra inmersa en un sistema. Se utilizará la herramienta de diagnóstico denominada P.E.S.T.E.L.

Factor político

El sistema de gobierno en la Argentina adopta la forma representativa, republicana y federal. El pueblo elige directamente a sus representantes (Constitución Nacional). El Gobierno Nacional se encuentra conformado por tres poderes:

1- Poder Ejecutivo: Es desempeñado por el presidente de la Nación. En caso de enfermedad, ausencia de la Capital o muerte, lo ejercerá el vicepresidente de la Nación. El presidente y el vicepresidente son elegidos por elecciones libres y generales, duran cuatro años en sus funciones y tienen la posibilidad de ser reelegidos o sucederse recíprocamente por un solo período consecutivo.

2- Poder Legislativo: Es el encargado de elaborar las normas que regulan la vida y el ejercicio de los derechos de sus habitantes.

Lo ejerce un Congreso compuesto por dos Cámaras: una de Diputados de la Nación, y otra de Senadores de las provincias y de la Ciudad de Buenos Aires.

3- Poder Judicial: La independencia del resto de los poderes es la condición rectora para su correcto funcionamiento. Lo ejercen la Corte Suprema de Justicia, y los jueces y tribunales de las diversas instancias y jurisdicciones. Además, el Jurado de Enjuiciamiento y el Consejo de la Magistratura son organismos permanentes del Poder Judicial.

El clima político que se vive en el país a un año de las elecciones de las PASO, marca un estado de incertidumbre constante para quienes están en la dirección de cualquier organización. Actualmente, por medio de siete encuestas, coinciden en que el ganador de las elecciones presidenciales 2023 en Argentina será la principal coalición opositora Juntos por el Cambio, con Mauricio Macri como el principal candidato, sobre el oficialismo Frente de Todos, con Cristina Fernández de Kirchner como máximo exponente. Sin embargo, una tercera fuerza se presenta como una alternativa con grandes aspiraciones a disputar un hipotético balotaje, el espacio político La Libertad Avanza liderado por el economista Javier Milei. (Clarín, 2022).

Por otro lado, en el mes de agosto del corriente año, asume como ministro de economía de la República Argentina el político Sergio Massa, quien fue recibido con un duro informe sobre las elevadas vulnerabilidades de la deuda externa contraída en el año 2018 durante el gobierno del presidente Mauricio Macri (2015-2019). Si bien la república había aprobado la primera revisión trimestral que somete el Fondo Monetario Internacional en base a la cumplimentación de los

compromisos asumidos en enero del 2022, la nueva evaluación arroja detalles de la precaria acumulación de reservas internacionales y la falta de acceso a los mercados internacionales de capital. Si bien el FMI sostiene que los acuerdos de reestructuración de deuda en moneda extranjera con acreedores privados han brindado un importante alivio del flujo de efectivo a corto plazo, advierte que "sigue siendo fundamental implementar políticas que reconstruyan reservas internacionales y hacer frente a las obligaciones del servicio de la deuda externa a mediano plazo" (El Cronista, 2022). Se proyecta un superávit de cuenta corriente cercano al 1 por ciento del PIB a mediano y largo plazo. Esto debería estar respaldado por una consolidación fiscal sostenida.

Factor Económico

Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica, con su vasta riqueza en recursos naturales como la agricultura, ganadería y los yacimientos de Vaca Muerta, el desarrollo económico siempre es impedido por crisis económicas. La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual. (Banco Mundial, 2022).

PBI: En el primer trimestre de 2022, el producto interno bruto (PIB) creció 0,9% en términos desestacionalizados respecto al cuarto trimestre del año anterior. En cuanto a la demanda, casi todos los componentes mostraron un incremento respecto al cuarto trimestre de 2021 en términos desestacionalizados: la formación bruta de capital fijo creció 3,3%, el consumo privado aumentó 3,2% y el consumo público 0,7%. El único descenso lo tuvieron las exportaciones (-2,3%). La serie original del PIB, en comparación con igual período del año anterior, registró un aumento de 6,0% en el primer trimestre del año. Entre los componentes de la demanda, el mayor incremento se observó en la formación bruta de

capital fijo, con 12,7% interanual. Por el lado de los sectores de actividad, se destacan los incrementos en Hoteles y restaurantes (33,6% ia), Explotación de minas y canteras (13,4% ia) y en Transporte, almacenamiento y comunicaciones (12,2% ia). (INDEC, 2022).

Inflación: “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, 2022).

Dólar: el BCRA informa que a la fecha el dólar oficial para la compra es de \$136,24 y para la venta \$144,25, mientras que en el mercado paralelo del blue el precio para la compra es de \$288 y \$292 para la venta. (El Cronista, 2022). La disparidad de precios deja por sentado la pérdida de valor de la moneda local con respecto al resto del mundo.

Tasa de empleo y desempleo:” En el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) – que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 46,5%, la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 43,3%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 7,0%.” (INDEC, 2022).

Factor Social

Los altos índices inflacionarios generados por la continua emisión de pesos y la recesión económica generan una brecha aún más grande de pobreza en el país, los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la Encuesta Permanente de Hogares, por debajo de la LP se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.384.106 personas indigentes. (INDEC, 2022).

A partir de los ingresos de los hogares, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) mide si éstos tienen capacidad de satisfacer sus necesidades alimentarias y no

alimentarias consideradas esenciales. Así, la Canasta Básica Total (CBT) se calcula a partir de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) con la inclusión de bienes y servicios no alimentarios como vestimenta, transporte, educación, salud, entre otros. Al 19 de agosto de 2022 en el segmento de menores ingresos, el valor de una Canasta Básica Total tipo 2 es de \$111.298. Mientras que, para ingresos medios, los ingresos mensuales totales del hogar varían entre un valor equivalente a 1 y 3,5 canastas básicas totales tipo 2, entre \$111.298 y \$ 389.543. (Argentina.gob.ar, 2022).

El salario es otro de los factores que golpea fuerte a la sociedad del país, y se puede ver reflejado en el decreto presentado por el Gobierno Nacional en el que declara: “A partir del 1° de junio de 2022, en PESOS CUARENTA Y CINCO MIL QUINIENTOS CUARENTA (\$ 45.540.) para todos los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal completa de trabajo, conforme el artículo 116 del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la Ley N°20.744” (Boletínoficial.gob.ar, 2022).

En los últimos días, se conoció un nuevo ranking estadístico que ubica a la Argentina en tercer lugar en toda América en cuanto a consumo de alcohol: 9,1 litros alcohol puro per cápita/año. Aunque no se está consumiendo más que antes (9,3 en el último informe) otros países de la región han reducido el consumo más que nosotros. Especialistas consultados coincidieron en que el alto nivel de consumo de alcohol puede adjudicarse a la gran disponibilidad, su bajo precio y la amplia promoción y publicidad de estas bebidas. Según datos del mercado, lo que más se consume en nuestro país es cerveza, 41 litros por persona por año, 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. (Asociación Toxicológica Argentina, 2016).

Factor Tecnológico

El golpe generado por la pandemia a las empresas en su habitual forma de producir y comercializar, las obligo a reinventarse y adquirir nuevas prácticas e invertir capital en tecnología que le permitirán continuar con su actividad sin generar mayores pérdidas de las que se estaban generando debido a las imposiciones decretadas por el gobierno para mantener el aislamiento preventivo. Producto de la urgencia generada por el COVID, las inversiones en tecnología cerraron 2020 con un incremento de 14% respecto de 2019. Y si bien se trató de un crecimiento importante, el 2021 no se quedó atrás y finalizó 8.5 puntos porcentuales por encima de su antecesor. Las

perspectivas para 2022 siguen positivas: se espera una suba de 9,4% para fines de diciembre, según datos recientes de IDC para Latinoamérica. (Enfasys, 2022)

Por otra parte, Claudia Boeri presidente de SAP (Systemanalyse Programmentwicklung o “desarrollo de programas de sistemas de análisis”) Región Sur, expresa lo siguiente, “Vemos en el mercado una inversión sostenida desde hace tres años en sectores clave de la economía como la producción de alimentos, el retail, la construcción, el sector de la salud o los servicios públicos. Nuestra estrategia en este contexto es contribuir a que todas las organizaciones funcionen como una empresa inteligente, conectadas en red y sostenibles, reuniendo las soluciones, la tecnología y las mejores prácticas necesarias para ejecutar negocios digitales integrados en la nube”. (Enfasys, 2022)

Es un factor clave para las organizaciones de todos los tamaños y en todas las industrias que puedan alcanzar su funcionamiento óptimo a través de la generación de un comercio electrónico global y de la comprensión de que la tecnología no es complementaria, sino el corazón del negocio y, además, la llave para avanzar sobre la transformación digital y el desafío de las disrupciones en la cadena de valor. Existe un enorme déficit de talento en tecnologías de la información.

Argentina ocupa el primer lugar a nivel mundial en considerar fundamentales a los canales de contacto con las empresas como: el correo electrónico (55%), WhatsApp (60%), videochat (49%) y teléfono (62%) los cuales se han vuelto imprescindibles desde COVID -19. (Infobae, 2022)

Factor Ecológico

Una gran tendencia que está surgiendo es la necesidad de poner la tecnología al servicio de la sostenibilidad. Los países y las organizaciones requerirán una importante capacidad de computación para indexar, recopilar, almacenar y procesar información relacionada con su biodiversidad y el monitoreo del impacto de sus actividades productivas. El papel de la tecnología será fundamental para guiar su camino hacia la carbono-neutralidad, y también para luchar contra fenómenos como la deforestación, la erosión costera, para la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad. El potencial de la tecnología para impulsar modos de producción más limpios,

economías circulares y modelos de desarrollo más sostenibles va a ser el gran protagonista de los próximos años. (Infobae, 2022)

Otro concepto incorporado por las empresas en la actualidad es de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas. Por lo tanto, la RSE tiene el objetivo de mejorar su situación financiera en equilibrio con la sociedad y medio ambiente. Las definiciones más holísticas y progresistas determinan que una empresa es socialmente responsable cuando en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente, por lo tanto, incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados. (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2021)

La economía circular es un nuevo modelo de producción y consumo que garantiza un crecimiento sostenible en el tiempo. Con la economía circular promovemos la optimización de recursos, la reducción en el consumo de materias primas y el aprovechamiento de los residuos, reciclándolos o dándoles una nueva vida para convertirlos en nuevos productos. (Repsol, 2022). Una de organizaciones más importante de la Argentina como Cervecería y Maltería Quilmes, puso en práctica la utilización de la economía circular buscando el desarrollar económico regenerativo e incluso impulsado por la implementación de prácticas sustentables y nuevas tecnologías en la elaboración de los productos, como lo es el uso de los envases retornables, que permiten ser lavados y reutilizados hasta 29 veces. Actualmente el 70% del volumen de venta de cervezas es retornable, el objetivo de Quilmes es lograr que la totalidad de los envases de la empresa sean reutilizados o fabricados a base de materiales reciclados. (Utopía Urbana, 2022)

Factor Legal

El consumo de alcohol en Argentina está regulado y delimitado para su venta por la Ley Nacional 24.788, “Ley nacional de lucha contra el alcoholismo”, promulgada el 31 de marzo de 1997 y en la que se estipula que “Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. Créase el Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol”. (Infoleg, 2021)

Por otra parte, el Consejo Deliberante de la ciudad de Córdoba debate sobre establecer alcoholemia cero en el ejido municipal, mismo nivel de tolerancia que establece la ley provincial de tránsito de la provincia, debido que actualmente el máximo nivel es de 0.4% de alcohol en sangre permitido en la ciudad. A esto se suman otros controles que realiza la municipalidad junto a Defensa Civil, Seguridad Vial y la Subsecretaría de Conectividad Urbana de controles callejeros repartidos en diferentes avenidas principales de la ciudad durante las madrugadas. Este tipo de medidas y disputas originó una resistencia por la cámara de gastronómicos y bares, ya que se ven ampliamente afectados nuevamente luego de estar vedados un amplio periodo de tiempo por las restricciones tomadas por la pandemia de COVID-19, lapso de tiempo en el que las pérdidas en ganancias fueron muy altas. (La voz, 2022)

Conclusiones del Análisis de Macro Entorno

Para concluir con el análisis macro en el que se encuentra inserto la organización, se puede observar un intenso grado de inestabilidad política de cara al futuro de las próximas elecciones presidenciales que marcaran el rumbo de las futuras decisiones económicas que afectaran a todas las organizaciones. La continua emisión de papel moneda sin respaldo de divisas extranjeras, derivan en un constante aumento de la inflación superando los niveles establecidos a principio del año, debilitando aún más nuestra moneda local y generando que el tipo de cambio más común en nuestro país, como lo es el dólar, sufra continuos aumentos ocasionando que los costos de producir para las industrias se aún más elevados. Sin embargo, pese al aumento de precios y a la reducción del valor de los salarios de la sociedad, el consumo de bebidas alcohólicas se mantiene estable y en algunos casos puntuales, como lo es en la cerveza, indica un aumento.

Análisis del Micro Entorno

El siguiente análisis comprende el estudio del entorno vinculado a la industria cervecera artesanal mediante la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de demostrar oportunidades y amenazas con sus diferentes actores y factores del mercado que permitan desarrollar ventajas competitivas para nuestra organización y lograr maximizar ganancias e innovar nuestros productos para los clientes.

Poder de Negociación con los proveedores

Gracias al gran auge sostenido por varios años en el consumo de la cerveza artesanal, esto beneficio el comercio de sus ingredientes más comunes; como la malta, el lúpulo y la levadura; por diferentes empresas en todo el país que permiten suministrar a cientos de industrias artesanales. Tal es el caso de Malba (<https://www.malbainsumos.com/>) y Argentina Brew (<https://www.argentinabrew.com.ar/>), como así también existen proveedores de maquinaria e infraestructura especializada para la fabricación como Crafcor (<https://crafcor.com.ar/>). En términos generales, el poder de negociación con los proveedores es considerado como bajo ya que los insumos no son diferenciados y su fácil acceso a diferentes vendedores permite cambiarlos cuando las condiciones o prestaciones no son las óptimas para la empresa productora. A su vez, es de gran ayuda la virtualidad para localizar nuevos proveedores de manera ágil y sencilla, pese a que los gastos de envío que pueden encarecerse en un principio pero que puede ser resuelto conformando una alianza estratégica entre comprador y vendedor.

Poder de Negociación con los Clientes

Para hablar de clientes, primero es necesario distinguir que existen dos tipos de modelos de negocios en la industria de la cerveza artesanal. En primer lugar, es el negocio de venta al público (bares, confiterías, restaurantes, foodtrucks, hamburgueserías y lomiterías). En segundo lugar, es la venta directa al público como producto final desde su propio bar, casas de delicatessen, vinerías, o bien, desde sus propios canales online por las diferentes plataformas digitales. Cabe aclarar, que no todos trabajan o utilizan estos medios.

Por lo tanto, el cliente tiene en cuenta la gran variedad de oferta que tiene a su disposición, facilidad para cambiar de marca, y que los costos de sustitución son mínimos, como así también que quienes deben fidelizar con ellos son las propias cervecerías a través de variedades, precio y placeres. Es por esto que el poder de negociación de los clientes es considerado alto.

No obstante, se puede observar que quienes producen y comercializan cervezas buscan diferenciar sus productos del resto de la competencia a través de sabores propios y sobre todo en calidad, sin embargo, la variabilidad de alternativas que presenta la industria conlleva a definirlo como un servicio “estándar” difícil de ser “diferenciado”.

Amenaza de Productos Sustitutos

Cuando se habla de un producto sustituto, es cualquiera que puede ser reemplazado por otro o satisfacer la misma necesidad que el consumidor solicita. Tales cambios, se pueden ver afectados por diferentes factores como la moda, el ingreso, los gustos y hasta estilos de vidas más saludables, significando una amenaza para la organización, ya que la oferta de sustitutos en el mercado es amplia y variada. Las alternativas más comunes del mercado gastronómico, más directamente relacionado con las bebidas alcohólicas, podemos encontrar la cerveza industrial, el fernet, el vino, la ginebra y el gin, bebida que actualmente está siendo muy popular en restaurantes con coctelería de autor. Por último, los costos que implican para el cliente cambiar por los diferentes sustitutos serán mayores o casi iguales dependiendo de la calidad del producto que se consume, esto se debe ya que, si bien la oferta es grande y diferenciada, cada marca posee alguna diferencia en precios debido a los costos de fabricación por insumos utilizados. Por lo tanto, el riesgo de productos sustitutos es alta para la empresa que se analiza.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

El ingreso de nuevos competidores al mercado de la cerveza artesanal es de consideración media, esto se debe a que las barreras de entrada que se presentan no son de consideración económicamente bajas. La puesta a punto de una fábrica de cerveza artesanal conlleva de la disponibilidad de un gran espacio edilicio, donde se instalarán todo el equipamiento profesional para su elaboración como bombas, ollas, enfriadores fermentadores y barriles, también es necesario un espacio para el acopio de los insumos de fabricación. Por lo tanto, se requiere de una inversión en capital de manera profunda.

Otra de las barreras que se debe considerar es la habilidad que debe adquirir el fabricante para competir en un mercado con gran cantidad de oferentes con una larga experiencia en la materia.

Por último, existen barreras legales que regulan la fabricación de cerveza artesanal que deben ser cumplidas para una correcta producción y comercialización. Es de gran importancia atenerse a las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, contempladas en el capítulo XIII del Código Alimentario Argentino, que en el artículo N°1083 establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas y barriles para la venta al detalle, como así también, las disposiciones de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento que este en contacto con la cerveza.

Rivalidad entre Competidores

Al hablar de competidores, en primer lugar, se asentarán las bases que diferencian a las grandes industrias de las microcerveceras y brewpubs. En las primeras (AB InBev, CCU, etc.), lo primordial son los costos que buscan cubrir debido a la cantidad con la que saturan el mercado, utilizando grandes canales de marketing para elevar cuanto antes sus niveles de ventas. Por lo tanto, competir en cantidad y precio es imposible, por lo que no representan una competencia para la empresa en estudio.

En cuanto a los productores de cerveza artesanal, todos los esfuerzos que se realizan se centran en mejorar el producto final y no tanto en mejorar el servicio al cliente, se busca aumentar la variedad, la calidad y la innovación. Es por esto, que cada fabricante posee su sello distintivo y sus propias recetas, sin necesidad de recurrir a publicidades o promociones para llegar a los clientes, es el boca en boca el mejor promotor de la industria artesanal.

Sin embargo, el número de competidores contra los que se enfrenta la organización es bajo, si bien el crecimiento del mercado es rápido, es muy diverso el volumen de producción y las variedades que presentan los diferentes oferentes. El crecimiento del sector está medido por la demanda de la industria, como se entiende que el comercio de cervezas artesanales está en auge, permite reducir la rivalidad entre fabricantes y aumentar las utilidades.

Para finalizar, podemos decir que los fabricantes de cerveza artesanal no presentan rivalidad alguna, sino que se encuentra en un clima cooperativo entre ellos, con un espíritu colaborativo y de apoyo. Por lo que, definimos que la competencia es baja en el sector.

Conclusiones del Análisis de Micro Entorno

Una vez finalizado el análisis de cada variable de la herramienta Cinco Fuerzas de Porter, se observa que el poder de negociación de los clientes es alto debido al cambio en el consumo generado. Los consumidores evolucionaron y se volvieron más exigentes y con mejor paladar, cansados de productos industriales que en ocasiones disminuyen su calidad en busca de mantener los costos, buscan nuevos sabores y variedades que presentan una oportunidad para la organización a la cual se realiza este estudio de caso. Esta posibilidad que se aparece tiene relación con el segundo factor con alta incidencia para la empresa, que es la amenaza de productos sustitutos, ya

que el cliente buscara satisfacer su necesidad de cambio y buen gusto en cualquier otro producto que se ofrece en el mercado, sin significar un aumento en sus costos.

Por último, es una gran oportunidad para la fábrica de cerveza artesanal que la rivalidad entre competidores sea baja, permite trabajar en un ambiente próspero y colaborativo con las demás empresas del mercado, en donde será el cliente el que decida cuál es la cerveza artesanal de mejor calidad, sabor, estilo y precio.

Análisis de Mercado

El mercado industrial de la cerveza en Argentina, está conformado por tres empresas multinacionales: la primera es la empresa belga AB InBev, que posee el 75% de la participación, seguida por el grupo chileno CCU (Compañías Cerveceras Unidas) con una intervención del 22%, y por último en tercer lugar, se encuentra SABMiller con un aporte del 3% al mercado local. (Infobae, 2015). Se estima que se consumen alrededor de 45 litros de cerveza per cápita por año en Argentina, mientras que la producción anual es de 2 mil millones de litros. Estudios realizados por OurWorld In Data, arrojaron que la cerveza representa casi el 40% del consumo total de alcohol a nivel nacional, cifra similar a la del vino. (Cronista, 2022)

En el país, el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1.8% del total de las cervezas. Pese a que el número parezca mínimo, en los últimos cinco años, la bebida artesanal comenzó a ganar terreno en las mesas y reuniones de los consumidores. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1500 productores en todo el país. (Baenegocios, 2022)

A los consumidores, podemos dividirlos entre las diferentes generaciones que interactúan en el mercado: los centennials poseen un consumo muy parejo, 49,65% son varones, 49,37% son mujeres y 0,75 no binarios. En la generación X, 55,84% son varones, 49,95% mujeres y 0,2% no binarios. Esto mismo ocurre con los millennials, pero no así con los baby boomers, la tendencia se revierte y las mujeres representan el 52,83%, mientras que los hombres un 48,40% y los no binarios un 0,25%. (AmericaRetail, 2021)

Por último, la preferencia de los consumidores a la hora de adquirir la cerveza, el predominante en el packaging es la lata con un 64,1%, lo sigue la botella con un 20,8% y los six pack en un 15%. (AmericaRetail, 2021)

Análisis Interno

Aplicación de la Cadena de Valor

Para El análisis interno de la actividad empresarial de la fábrica de cerveza artesanal Checa, se utilizará la herramienta Cadena de Valor con el fin de diferenciar las actividades que generan valores o ventajas competitivas en el producto final. Se dividen en actividades primarias y actividades secundarias.

Actividades Primarias

◆ *Logística Interna:* la empresa cuenta con tres coordinadores de producción, jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y en lo administrativo como el papeleo, compras de insumos y venta de productos. Debido a que no se cuenta con información pertinente, se supone que ellos se encargan de la descarga, almacenamiento, producción y stock del producto final.

◆ *Operaciones:* la cervecería cuenta con Luis, licenciado en química, encargado de la parte productiva de la fábrica junto a otros tres jóvenes mencionados con anterioridad. El ciclo de fabricación comienza con la selección de las diferentes maltas para su molienda y maceración, realizando un empaste con agua caliente a diferentes temperaturas para lograr estilos de cervezas más maltosas o livianas, y a su vez se extrae el azúcar absorbido por los granos. Luego se realiza la cocción del mosto en diferentes tiempos y sus respectivos aditivos para lograr variedades y sabores, es en esta etapa donde se coloca el lúpulo. Por último, a través de enfriadores y bombas, se deposita el mosto en fermentadores donde se colocará la levadura y al cabo de aproximadamente diez días se logrará la maduración óptima para su posterior embotellado o enlatado con gas artificial de CO₂.

◆ *Logística Externa:* la gestión de pedidos efectuados por los clientes se realiza a través de ordenes de compras por llamadas telefónicas, por WhatsApp o Instagram. El encargado del almacenamiento e inventario registrara el pedido para luego encargarse del despacho de los productos. La fábrica cuenta con una posición geográfica favorable, que le permite realizar envíos a todo el país en un corto periodo de tiempo. Por otro lado, la empresa posee el transporte óptimo para este tipo de cargas, lo que permite

que la cerveza llegue en excelentes condiciones manteniendo y conservando la calidad con la que se desea que el cliente se encuentre.

◆ *Marketing y Ventas:* la promoción de los productos que fabrica la empresa se da a través del uso de diferentes plataformas digitales como Facebook e Instagram, siendo esta última la más usada donde continuamente se colocan posteo de nuevos productos, nuevos puntos de ventas como bares y restaurantes y sorteos para los seguidores. No obstante, la utilización de este medio no es lo suficientemente intenso y podría mejorarse aún más. La marca también participa de numerosos eventos, ferias y exposiciones a través de stands o foodtrucks que permitan tener un contacto más personal con el público.

A la hora de hablar sobre las ventas, el mayor porcentaje recae en bares y restaurantes lo que generó que al cierre del ejercicio del año 2020 presentara pérdidas en su utilidad neta debido al aislamiento y cierre de lugares cerrados por la pandemia de COVID-19. Tal como se puede apreciar en sus estados de resultados al 31 de diciembre de 2020, los costos de ventas disminuyeron a comparación del año anterior y los gastos permanecieron iguales, pero el mayor problema se debe a la disminución de los ingresos generados (Anexo 1). Al comparar estados de resultados anteriores, se observa como la rentabilidad de la empresa en términos generales arroja porcentajes positivos, tal es el caso de la rentabilidad el año 2019 con 3,1% y un 3,9% en el año 2018, por lo que se considera que el ejercicio realizado en el año 2020 fue afectado por causas inhabituales como la pandemia, generando altas pérdidas para la compañía cuando el escenario a principio del ejercicio era prometedor por el alza del producto en el mercado. (Anexo 2)

◆ *Servicios:* los servicios de post venta que brinda la fábrica de cerveza artesanal están en manos del personal encargado de la producción y la parte administrativa, ya que al ser ellos los responsables de registrar los pedidos y de realizarlos, son los más idóneos en poder brindar cualquier tipo de solución o asesoramiento a cualquier cliente que haya adquirido los productos. Esto es un aspecto de suma importancia, debido a que lo que busca la organización es una fidelización con los consumidores y generar un trato especializado con ellos generando valor para el producto.

Actividades Secundarias

◆ *Infraestructura de la empresa:* la organización cuenta con instalaciones propias para la fabricación de la cerveza ubicada en la localidad de Sacanta, en el departamento San Justo, provincia de Córdoba. Por otro lado, las oficinas del grupo se encuentran en otro lugar, pero en la misma localidad, cuentan con todo lo necesario para llevar una correcta administración en cuanto a lo tecnológico como servicio de internet, computadoras, teléfonos fijos y móviles, impresoras y mobiliario de oficina. Desde este despacho, se centraliza la administración y la actividad económica de todas las unidades de negocio, pero externamente se solicitan los servicios de un contador y de una consultora en recursos humanos que analiza las 4 unidades económicas para resaltar indicadores a tener en cuenta. La selección de personal se lleva a cabo por los tres hermanos creadores del grupo Meta y directores del mismo, analizan la calidad humana, preparación y perfil proactivo.

◆ *Gestión de Recursos Humanos:* En la Cervecería Checa los responsables son José, uno de los tres fundadores y directivo del Grupo Meta, y Luis, licenciado en química y encargado de la producción y de coordinar las tareas de los tres operarios con los que cuenta la fábrica. Los jóvenes cuentan entre los 19 y 24 años de edad y también colaboran con las tareas administrativas como papeleo, pagos, adquisición de insumos y atención al cliente, todos pertenecen a la localidad donde radica la fábrica y no poseen títulos universitarios. La organización no posee un área específica que se encargue del reclutamiento y selección de personal, lo cual significa una desventaja considerable, la tarea está en manos de la dirección del Grupo.

◆ *Desarrollo Tecnológico:* la producción de cervezas cuenta con la mayor y última tecnología en elaboración. El equipamiento está conformado por macerador, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, etc., que es operado y supervisado por tres operarios. Gracias a la inversión realizada y a la calidad que poseen los instrumentos de trabajo la organización se encuentra en proceso de implementar normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

◆ *Aprovisionamiento:* la empresa no cuenta con un plan o política de abastecimiento de insumos establecido, por lo tanto, la tarea recae en los encargados de la producción de contabilizar y llevar un análisis diario de la cantidad de producción

terminada, basándose en los pedidos por los clientes, de cuantas provisiones se necesitarán para solicitar a los proveedores. Tanto los insumos como las materias primas, pueden obtenerse de proveedores locales o nacionales, lo que permite el rápido abastecimiento y una pronta respuesta ante eventuales circunstancias, como así también comparar precios y calidad.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se citarán diferentes autores reconocidos con el fin de definir y exponer los conocimientos que se posee de las herramientas elegidas para el análisis de caso que se lleva a cabo en este informe de Trabajo Final. La primera herramienta seleccionada y principal es la Planificación Estratégica, la siguiente es la estrategia de crecimiento que nos permitirá desarrollar y analizar la herramienta de diferenciación para generar una mejor posición en el mercado.

Planificación Estratégica

La Planificación estratégica significa, analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

Para los autores Hill, Jones y Schilling, la planificación estratégica comienza con la declaración de la misión corporativa y las metas corporativas principales. Esta declaración es seguida por la base del pensamiento estratégico; análisis externo, análisis interno y elección estratégica. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización. (Hill, Jones, 2011)

“La planificación estratégica orientada al mercado es 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. La planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto”. (Kotler & Keller, 2012)

Por otra parte, otro autor define la planificación estratégica como aquella que establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de cambios predecibles como de los impredecibles que puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Moldea las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, determina los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. (Mintzberg, Quinn, 1993)

Estrategia de crecimiento

Tomando como referencia a Kotler y Keller (2012) en donde afirman:

“Ver el negocio en términos de necesidades de los clientes puede sugerir oportunidades de crecimiento adicionales” (p.39)

Continuando con los conceptos del autor ya citado, sostiene que la organización debe realizar una revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes, tomando como referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo en una matriz de expansión de producto-mercado. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales. Primero, la empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, utilizando una estrategia de penetración de mercado. Posteriormente, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una estrategia de desarrollo de mercado. Luego valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de productos. Y, por último, la empresa también revisará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en una estrategia de diversificación. (Kotler & Keller, 2012)

Estrategia de Diferenciación

Michael Porter define la estrategia de diferenciación como:

El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado. (...) deberá fabricar

productos con los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia. (Kotler & Keller, 2012, p.51)

Por otro lado, autores como Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland mencionan que las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una organización que desee tener éxito con esta herramienta debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber que consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello. El truco está en incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, de forma que no solo atraiga a una amplia variedad de consumidores, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos. Implica una propuesta de valor única para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciadores de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012)

“La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- ◆ Fije un precio mayor por su producto.
- ◆ Aumente las ventas unitarias.
- ◆ Obtenga lealtad del comprador hacia su marca.” (Thompson, Peteraf,

Gamble, Strickland, 2012, p.142)

Por último, siguiendo las lecturas de Hill y Jones, señalan que los diferenciadores enfocados alcanzan la frontera de valor cuando han desarrollado un producto distintivo que satisfaga mejor las necesidades de los clientes en un segmento determinado que la competencia. Una ventaja competitiva puede generarse, debido a que un diferenciador enfocado posea un mejor conocimiento acerca de las necesidades de un pequeño conjunto de clientes o conocimiento de experto superior en un área en particular. (Hill, Jones, 2011)

Diagnóstico y Discusión

Posteriormente de analizar los estados de situación de la organización, basados en factores externos, internos y de mercado, se desprenden las siguientes resoluciones.

Para comenzar, con el fin de prevenir y anticipar problemas que puedan presentarse en años futuros dado la incertidumbre política que se vive en el país de cara a las próximas elecciones, lo que generara una economía cambiante, la empresa a través de sus fortalezas y oportunidades que presenta el mercado deberá plantear un crecimiento de rentabilidad que le permita solventar los vaivenes financieros que pueda sufrir en su ejercicio económico.

Al referirnos a fortalezas, se hace referencia a las variedades de productos actuales con los que cuenta Checa y que son muy bien aceptados por quienes actualmente forman parte de sus clientes fieles a la marca. Por otro lado, la compañía cuenta con el know how e infraestructura de fabricación de última tecnología, por lo que se encuentra en la mejor de las condiciones para aumentar sus ganancias y crecer exponencialmente.

Luego, se observa un alto poder de negociación de los clientes lo que genera un cambio en el consumo, las tendencias y las modas actuales revelan que cada vez son más los consumidores que buscan mayor calidad y sabor en las cervezas. Actualmente el consumo de cerveza artesanal representa el 1,8% del total de cervezas, si bien podría considerarse bajo es un mercado que años tras años se encuentra en alza, ya que, las grandes cadenas industriales en ocasiones se ven obligadas a disminuir su calidad de producto final para repeler con los altos costos de fabricación por los índices inflacionarios y por la competencia en precios, ocasionando que cada vez más usuarios consuman el mercado artesanal de cervezas.

Cabe destacar también, que el rubro artesanal creció un 40% en los últimos cinco años y que en el país se consumen alrededor de 45 litros de cerveza per cápita por año, por lo que la empresa se encuentra en un momento pertinente para lograr una diferenciación que le permita dar un salto y de contraste con la competencia.

Por último, como debilidad más importante que la marca posee, es necesario generar una mejora en los canales de marketing de la compañía, si bien actualmente medios como WhatsApp, Instagram y Facebook son implementados y generan ganancias para la empresa, no son los suficientemente intensivos lo que genera fuga de ventas y menor atracción de posibles clientes.

Plan de implementación

A continuación, se expondrá el plan de implementación para la organización de este reporte de caso, compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, donde, se plantean tácticas y

tareas que ayudan a resolver las problemáticas presentadas y analizadas en el estudio. También, se realizará una revisión de la misión, visión y valores que posee la empresa en la actualidad, dado que son lineamientos a tener en cuenta para el planteamiento de los objetivos.

Misión

“Ofrecer una experiencia memorable a los consumidores de cerveza de la Argentina: creando productos y espacios únicos que nos permitan estar presentes en los momentos más importantes. Celebrar las ideas, el conocimiento y la creatividad.”

Visión

“Ser una marca de referencia en el mercado de cerveza artesanal de Argentina en los próximos 10 años: reconocida por la calidad y la innovación de su línea de productos, por su dinámica comercial y por el diseño de una experiencia memorable para sus clientes.”

Valores

- ◆ Positivismo: actitud realista y practica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- ◆ Respeto: actitud de valorar a otra persona.
- ◆ Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- ◆ Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Objetivo General

Incrementar en un 25% los ingresos por ventas de Cervecería Checa, iniciando un enero de 2023 y finalizando en enero de 2026, mediante una estrategia de crecimiento que permita una lograda y eficaz diferenciación en el mercado de la cerveza artesanal en la provincia de Córdoba.

Justificación del objetivo general

El planteo de este objetivo, se decretó luego del análisis de los estados de resultados de la compañía y de los números que arrojaron el estudio de mercado, dichos estados señalan un crecimiento en las ventas del 50% desde el 2018 al 2019, obteniendo una rentabilidad total del 7% (Anexo 1 y 2). No obstante, cabe mencionar que los resultados obtenidos en el ejercicio del 2020 no serán tenidos en cuenta debido a que la actividad fue severamente afectada por la pandemia de

COVID-19, ocasionando un profundo derrumbe de las ventas. Por otro lado, si el rubro de cerveza artesanal continúa creciendo y mantiene el ritmo continuo lineal de los últimos años, se proyecta un crecimiento del 24% del mercado en los próximos tres años.

Objetivos Específicos

◆ Aplicar alianzas estratégicas con restaurantes gourmets de Córdoba, con el propósito de ampliar en un 15% la cobertura del mercado y generar mayor diferenciación para la marca en el transcurso de tres años (desde el 1 de enero de 2023 a 1 de enero de 2026).

Justificación:

El objetivo de realizar una alianza estratégica es la de compartir recursos con otras empresas para enriquecer el negocio y alcanzar los objetivos deseados por las partes. En este caso, Checa obtendría la oportunidad y el beneficio de exponer su marca en los principales restaurantes de la ciudad de Córdoba, trabajar en conjunto con empresas ya reconocidas y establecidas en el mercado y lograr captar nuevos clientes a través de su gran variedad en estilos, como también el ahorro en los costos de invertir en bares con su propia marca.

◆ Adquirir un programa de capacitación en el manejo de redes sociales destinada a los tres empleados encargados de la producción y ventas, lo que posibilite aumentar en un 50% la comunicación de la marca y las ventas. (desde 1 de enero de 2023 a 1 de enero de 2024)

Justificación:

Se establece que la contratación de un curso especializado en el aprendizaje del uso correcto de las redes sociales como herramientas de ventas y promoción, es clave para lograr un crecimiento en las utilidades futuras. Permitirá que se realicen constantes posteos y promociones de manera adecuada y profesional, aprovechando el máximo rendimiento de los bajos costos en publicidad que estas plataformas poseen para generar atracción a futuros clientes, y a su vez, aumentar las ventas.

- ◆ Contratación de un programador web que brinde a la organización un nuevo canal digital de venta directa al público, generando un aumento de la cartera de clientes en un 30% (desde el 1 de enero de 2023 a 1 de julio de 2023)

Justificación:

La empresa actualmente no cuenta con una página web que permita conocer más sobre su historia, su ubicación, el modo de fabricación y por sobre todas las cosas sus variedades de productos y como poder adquirirla de manera más fácil en sus hogares. Por lo que se considera necesario desarrollar, por medio de un profesional, un canal de e-commerce que brinde la posibilidad de afianzar clientes a través de la información plasmada, obtener un feedback por quienes consuman los productos, y lo más importante, una tienda online en donde se realicen compras minoristas o mayoristas a todo el país y que cada orden de compra sea tratada de la manera más rápida y eficiente permitiendo a los encargados de producción trabajar de la manera más cómoda posible sin error. Con el tiempo esto será una herramienta que permitirá trabajar con el control de stock.

Alcance de la propuesta:

- ◆ Alcance geográfico: la propuesta está destinada a ser desarrollada para la provincia de Córdoba, territorio en el cual la organización desarrolla su actividad actualmente.

- ◆ Alcance temporal: los objetivos planteados tendrán un horizonte máximo de tres años esperando finalizar a comienzos del año 2026, como así también fue planteado el objetivo general.

- ◆ Alcance del contenido: para lograr un eficiente cumplimiento de los objetivos planteados, será menester apoyarse en las herramientas previamente mencionadas de planificación estratégica, de estrategia de crecimiento y de diferenciación.

Planes de acción

En esta fase, y ya conformados los objetivos específicos, se expondrán los diferentes planes de acción que se implementarán, definiendo recursos, plazos y acciones correspondientes en un periodo de tiempo específico para cada plan.

Plan de acción 1: “Aplicación de alianza estratégica”

Descripción

Para comenzar con las tácticas del plan de acción, se propone realizar alianzas estratégicas con otras empresas para reforzar y enriquecer las propuestas de mercado que las compañías poseen, logrando alcanzar que las partes involucradas aumenten sus rendimientos aunando fuerzas y conocimientos. Para esto, será necesario realizar un estudio de las mejores cadenas de restaurantes y determinar cuáles son las más aceptadas por el público. En base a esto, se optó por la cadena de restaurantes “IT! ITALY Ristorante & Café & Bar”, compañía que cuenta con nueve restaurantes en la ciudad capital de Córdoba y uno en la ciudad de Villa Carlos Paz. Se eligió esta franquicia debido a la trayectoria y al profesionalismo con el que trabaja. Pertenecer a su carta de bebidas sería una imagen muy positiva para la marca Checa, lo cual permitiría mayor penetración y diferenciación en el mercado gastronómico.

Reunidas las partes referentes a la creación de esta alianza, se acordarán las condiciones y normas de trabajo, pactando los acuerdos necesarios para llevar adelante el plan de acción. Para comenzar, el restaurante solicita que, para ingresar a su carta, Checa deberá hacerse cargo de la compra e instalación de los picos de cerveza, la apertura de una cuenta directa de ventas de la cerveza y el primer mes de actividad con cerveza a consignación.

La compra de los insumos será realizada a la empresa “Brewery Supplies”, dedicados exclusivamente a la venta de suministros para emprendimientos de producción y comercialización de cerveza artesanal, por lo que se estipuló una inversión en artículos de \$865.000 pesos (Anexo 3), lo que permitirá tener dos variedades de cervezas Checa de las más vendidas en los cinco locales con más poder de venta y atención al público como comienzo de esta alianza estratégica por los tres años pactados de objetivo.

Plan de acción 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Búsqueda y análisis de restaurantes de alta categoría en la ciudad de Córdoba	Ene/2023	Feb/2023	Área comercial	Gerente comercial	Internet, computadoras.	No	\$0	-
Encuentro con los restaurantes más atractivos de la investigación	Mar/2023	Abr/2023	Área comercial	Gerente comercial	Internet, computadora, teléfono.	No	\$0	-
Selección y reunión con el restaurante próximo a formar parte de la alianza	May/2023	Jun/2023	Área comercial	Gerente comercial	Internet, computadora, proyector, catering.	No	\$0	-
Pautar las condiciones y acuerdos de las partes	Jun/2023	Jul/2023	Área de administración	Gerente de administración	Internet, computadoras.	No	\$0	-
Establecer el presupuesto de la inversión	Ago/2023	Sep/2023	Área de administración	Gerente de administración	Internet, computadoras.	No	\$865.000	Brewery Supplies (Anexo 3)
Instalación de choperas en los restaurantes	Oct/2023	Nov/2023	Área operativa	Gerente de producción	Herramientas de grifería, fletes.	No	\$0	-
Comienzo de la inclusión de cervezas artesanales en la carta	Dic/2023	Ene/2026	Área comercial	Gerente comercial	Computadoras, impresoras.	No	\$0	-
TOTAL							\$865.000	

Fuente: elaboración propia (2022)

Control

Un encargado de la producción, deberá controlar y verificar el buen funcionamiento de las choperas instaladas en los distintos restaurantes una vez por mes, esto señala el compromiso asumido con la alianza y permitirá que no se genere pérdidas de ventas. Por otra parte, el gerente comercial junto con la administración evaluará los rendimientos mensualmente para observar si se cumple con el objetivo planteado.

Plan de acción 2: “Capacitación en el uso de redes sociales”

Descripción

Continuando con la explicación del plan de acción, el segundo objetivo será la contratación de un curso de capacitación para los tres empleados encargados de la producción que a su vez realizan tareas de compras y ventas, es en esta última tarea donde se hará foco. Lo que se busca lograr, es que cada uno de los encargados de ventas posean las correctas destrezas que requieren los medios digitales actualmente implementados como Instagram y Facebook pero que no se utilizan de manera correcta ni periódica. Se pretende que, una vez incorporado los conocimientos necesarios, se lleve un mejor manejo y control de las publicidades pagadas en los medios anteriormente mencionados, realizar posteos diarios, promociones, sorteos, anticipar y comunicar fechas de eventos en donde se participara, dar a conocer quiénes son los responsables de la compañía, notificar mejoras que se realicen en la planta o la producción, beneficios por ser usuarios de otras empresas amigas, así como otras más operaciones.

Se busca dar una mayor importancia al marketing destinando mayor inversión de la que se realiza actualmente, pero a la vez, controlando con mayor rigurosidad y evaluando los resultados que se generen.

El objetivo principal de este plan, es generar mayor comunicación a los clientes, mayor atracción hacia la marca y un aumento en las ventas, se busca mostrar cómo trabaja la organización y marcar una diferencia con la competencia exhibiendo toda la variedad de productos a través de la promoción. Al comienzo de las tareas, se realizará una inversión de \$3000, que, con el transcurso del plan de acción, será un gasto mensual ya que es el costo que tiene mantener publicidades diarias en las plataformas antes mencionadas.

Plan de acción 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Búsqueda de cursos o academias	Ene /2023	Ene /2023	Área de administración	Gerente de administración	Internet, computadora, celulares.	No	\$0	-
Selección del curso	Feb /2023	Feb /2023	Área de administración	Gerente de administración	Internet, computadora.	No	\$0	-
Desarrollo del curso	Mar /2023	May /2023	Luzzi Digital	Luzzi Digital	Internet, computadora.	Si	\$6.000	Luzzi Digital (Anexo 4)
Determinación de las tareas a desarrollar	May /2023	May /2023	Área comercial	Gerente comercial	Internet, computadora.	No	\$0	-
Comienzo de tareas	Jun /2023	Ene /2024	Área comercial	Gerente comercial	Internet, computadora, Facebook, Instagram, página web.	No	\$21.000	Instagram y Facebook
TOTAL							\$27.000	

Fuente: elaboración propia (2022)

Control

El control estará a cargo del gerente comercial mensualmente, quien observara si la inyección de publicidad diaria más los diferentes posteos generan cambios en el público y un mayor conocimiento de la marca, lo que posibilite además un aumento en la rentabilidad.

Plan de acción 3: “Desarrollo de un sitio web”

Descripción

Para finalizar con el plan de acción de las diferentes propuestas, se propone crear un canal de ventas digital propio (página web o sitio de e-commerce), el cual consiste en incluir, a modo de catálogo, todas las variedades de productos que realiza la empresa que permita la venta minorista y mayorista. También posibilitara ser un espacio para conocer más la organización a través de su historia, misión, visión y valores, se dispondrá de una caja de comentarios para quienes deseen comunicarse con la empresa y la posibilidad de utilizar diferentes medios de pagos.

Para llevar esto a cabo, se solicitaron presupuestos a diferentes diseñadores web de la ciudad de Córdoba, seleccionando para este proyecto a “VectorD” (Anexo 5), empresa que brindara todas las características solicitadas anteriormente y la posibilidad de capacitación para la autoadministración del sitio.

La posibilidad de contar con algo nuevo para la organización, genera beneficios tanto para los directivos como para los clientes, ya que supone una manera más fácil de comprar y de sentirse perteneciente a la marca.

Plan de acción 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Buscar empresas y solicitar presupuestos de sitios web	Ene /2023	Feb /2023	Área comercial	Gerente comercial	Internet, computadora, celulares.	No	\$0	-
Comparar y seleccionar el desarrollador	Mar /2023	Mar /2023	Área comercial y administración	Gerente comercial y gerente de administración	Internet, computadora.	No	\$0	-
Comienzo de la creación de la página web	Abr /2023	Abr /2023	VectorD	Nicolas Triboli	Internet, computadora.	Si	\$127.350	VectorD
Capacitación brindada por VectorD	May /2023	Jun /2023	VectorD	Nicolas Triboli	Internet, computadora.	Si	\$0	VectorD (ya incluido)
TOTAL							\$127.350	

Fuente: creación propia (2022)

Control

El control de este nuevo canal de ventas, estará a cargo del gerente comercial que deberá constatar y medir la participación de los clientes a través del sitio y bimestralmente comunicar informes al gerente de administración para comunicar las ventas realizadas.

Retorno de la inversión

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas	\$ 30.802.495,68	\$ 51.132.142,83	\$ 84.879.357,10	\$ 140.899.732,78	\$ 233.893.556,41	\$ 388.263.303,65	\$ 644.517.084,05
Costos de ventas	-\$ 18.914.484,82	-\$ 31.398.044,80	-\$ 52.120.754,37	-\$ 86.520.452,25	-\$ 143.623.950,74	-\$ 238.415.758,23	-\$ 395.770.158,66
Resultado Bruto	\$ 11.888.010,86	\$ 19.734.098,03	\$ 32.758.602,73	\$ 54.379.280,52	\$ 90.269.605,67	\$ 149.847.545,41	\$ 248.746.925,39
Gastos administracion	-\$ 3.447.905,58	-\$ 5.723.523,26	-\$ 9.501.048,62	-\$ 15.771.740,70	-\$ 26.181.089,57	-\$ 43.460.608,68	-\$ 72.144.610,41
Gastos comercializacion	-\$ 14.396.023,33	-\$ 23.897.398,73	-\$ 39.669.681,89	-\$ 65.851.671,93	-\$ 109.313.775,41	-\$ 181.460.867,18	-\$ 301.225.039,52
Resultado Financiero	\$ 6.149.832,17	\$ 10.208.721,40	\$ 16.946.477,53	\$ 28.131.152,70	\$ 46.697.713,48	\$ 77.518.204,37	\$ 128.680.219,25
Resultado NETO	\$ 193.914,12	\$ 321.897,44	\$ 534.349,75	\$ 887.020,58	\$ 1.472.454,17	\$ 2.444.273,92	\$ 4.057.494,71
Otros ingresos y egresos	\$ 193.323,17	\$ 324.236,46	\$ 538.232,53	\$ 893.466,00	\$ 1.483.153,55	\$ 2.462.034,90	\$ 4.086.977,93
Resultado antes Imp. a las Ganancias	\$ 389.237,29	\$ 646.133,90	\$ 1.072.582,28	\$ 1.780.486,58	\$ 2.955.607,72	\$ 4.906.308,82	\$ 8.144.472,63
Impuesto a las ganancias	-\$ 14.547,31	-\$ 24.148,53	-\$ 40.086,57	-\$ 66.543,70	-\$ 110.462,55	-\$ 183.367,83	-\$ 304.390,59
Resultado final	\$ 374.689,98	\$ 621.985,37	\$ 1.032.495,71	\$ 1.713.942,88	\$ 2.845.145,18	\$ 4.722.940,99	\$ 7.840.082,05
Amortizaciones	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79
Baja Bs. de uso	\$ 472.806,05						
Var. Otros creditos	-\$ 237.091,42	-\$ 393.571,76	-\$ 653.329,12	-\$ 1.084.526,33	-\$ 1.800.313,71	-\$ 2.988.520,77	-\$ 4.960.944,47
Var. Bs. de cambio	\$ 2.410.093,40	\$ 4.000.755,04	\$ 6.641.253,37	\$ 11.024.480,60	\$ 18.300.637,79	\$ 30.379.058,74	\$ 50.429.237,51
Var. Cuentas a pagar	-\$ 3.272.660,03	-\$ 5.432.615,65	-\$ 9.018.141,98	-\$ 14.970.115,68	-\$ 24.850.392,04	-\$ 41.251.650,78	-\$ 68.477.740,30
Var. Cargas fiscales y sociales	\$ 9.505,07	\$ 15.778,42	\$ 26.192,17	\$ 43.479,00	\$ 72.175,15	\$ 119.810,74	\$ 198.885,83
Var. Pasivos comerciales	\$ 1.126.076,46	\$ 1.869.286,92	\$ 3.103.016,29	\$ 5.151.007,05	\$ 8.550.671,70	\$ 14.194.115,02	\$ 23.562.230,93
Pagos por compra bs. de uso	-\$ 6.752.391,59						
Aporte de los propietarios	\$ 2.375.653,26	-\$ 791.884,42	-\$ 791.884,42	-\$ 791.884,42			
Efectivo	-\$ 181.320,03	\$ 3.201.732,71	\$ 3.651.600,82	\$ 4.398.381,88	\$ 6.429.922,85	\$ 8.487.752,73	\$ 11.903.750,34
Resultado final	\$ 374.689,98	\$ 621.985,37	\$ 1.032.495,71	\$ 1.713.942,88	\$ 2.845.145,18	\$ 4.722.940,99	\$ 7.840.082,05
Utilidad bruta	\$ 11.888.010,86	\$ 19.734.098,03	\$ 32.758.602,73	\$ 54.379.280,52	\$ 90.269.605,67	\$ 149.847.545,41	\$ 248.746.925,39
Imp. a las ganancias	\$ 4.160.803,80	\$ 6.906.934,31	\$ 11.465.510,95	\$ 19.032.748,18	\$ 31.594.361,98	\$ 52.446.640,90	\$ 87.061.423,89
Utilidad neta con planes de accion	\$ 7.727.207,06	\$ 12.827.163,72	\$ 21.293.091,77	\$ 35.346.532,34	\$ 58.675.243,69	\$ 97.400.904,52	\$ 161.685.501,50
Inflacion anual según INDEC	66%						
Objetivo del plan de implementacion: Incrementar los ingresos por ventas de la empresa Cerveceria Checa	25%				ROI	[(Ingresos-inversion)/inversion]*100	
Valor de la ultima utilidad (año 2025)mas el 25% a lograr	\$ 1.960.020,51					79,92%	
Nueva utilidad al 2026	\$ 9.800.102,56						
Inversion a realizar	\$ 1.089.363,51						
						Utilidad Bruta(ingresos-egresos)	\$ 248.746.925,39
						Imp. a las ganancias (UB*35%)	\$ 87.061.423,89
Inversion a realizar	-\$ 1.089.363,51					Utilidad Neta de planes de accion(UB-Imp a las ganancias)	\$ 161.685.501,50
Flujo p1	\$ 7.727.207,06					Tasa de referencia (BCRA)	75%
Flujo p2	\$ 12.827.163,72					VAN	\$ 24.460.482,31
Flujo p3	\$ 21.293.091,77					TIR	775,39%
Flujo p4	\$ 35.346.532,34						
Flujo p5	\$ 58.675.243,69						
Flujo p7	\$ 161.685.501,50						

Fuente: elaboración propia (2022)

Los cuadros anteriores, evidencian el flujo de fondos proyectados en los tres años del objetivo general planteado, el cual arroja un ROI, en él se puede interpretar que, por cada peso de inversión, la empresa recibirá \$0,80 de retorno en el plazo de los tres años. También, se puede observar que el VAN y TIR indican resultados positivos, obteniendo una bonificación adicional y favoreciendo aún más la viabilidad del plan estratégico planteado.

Conclusiones Finales y Recomendaciones

Conforme al Reporte de Caso de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se busco brindar asesoramiento profesional a la empresa “Cervecería Checa” mediante planes estratégicos que posibiliten un mayor posicionamiento en el mercado de la cerveza artesanal en la provincia de Córdoba, y a su vez, lograr un aumento de la rentabilidad. Para esto, es necesario atacar las debilidades que presenta la organización, principalmente su escasa comercialización digital y su limitada venta a bares y restaurantes. Por ello, a través de sus fortalezas y oportunidades que se presentan, es posible revertir esta situación y mejorar sus rendimientos.

Las estrategias presentadas, especifican y señalan la importancia de generar un mayor crecimiento de la marca a través del reconocimiento de la misma en el mercado actual de competidores, para lo cual se buscó asociar la compañía con una cadena de restaurantes de amplio reconocimiento, como lo es “IT ITALY Ristorante”, acompañado de la creación de un sitio web que permitirá la promoción de productos y agilizar las compras de los clientes, como así también brindar asesoramiento, conocer la historia de la empresa y recibir comentarios de los compradores. Por último, se implementará una capacitación a los empleados en el manejo correcto de redes sociales para una mayor eficacia a la hora de publicitar o generar contenido atractivo.

Es por esto, que la concreción de estos planes de acción conllevara a una ampliación de la cartera de clientes y el aumento de las rentabilidades, permitiendo un mayor alcance de reconocimiento de la marca y de su amplia variedad de productos artesanales distinguidos por su calidad. Se busca potenciar a Checa en la fidelización con los clientes y lograr posicionarse dentro del mercado provincial para proyectar a futuro nuevas oportunidades de negocio a nivel nacional.

Por último, para finalizar este apartado, se incluirán recomendaciones futuras para la organización que quedaron fuera del plan estratégico pero que pueden ser tenidas en cuenta para un mejor acompañamiento de los objetivos planteados, pensadas y elaboradas para la búsqueda de la eficiencia y eficacia.

La primera de las recomendaciones, es la posibilidad de contratar un nuevo empleado al staff de la empresa encomendado específicamente en las tareas de marketing, con capacitación excluyente en publicidad, permitiendo la dedicación plena al manejo del nuevo canal de e-

commerce; planteado como objetivo específico; como así también al manejo pleno de las redes sociales, generando una descentralización de las tareas de los directores de la empresa y de los demás empleados encargados de la producción.

En segundo lugar, gracias a la aplicación del nuevo sitio web para ventas minoristas y mayoristas, esto permitirá un mejor manejo de los pedidos de ventas y de las cantidades a producir, por lo que se podrá comenzar a trabajar y aplicar controles de inventarios mas organizados y eficientes, proporcionando a la organización la posibilidad de reducir o controlar los gastos de fabricación.

Para finalizar con las recomendaciones, se sugiere que la empresa Cervecería Checa presente sus propios balances y estados de resultados contables separados del restaurante La Jirafa; emprendimiento con el que actualmente comparte unidad; de ser necesario la separación de los negocios por complicaciones de contaduría, podría ser considerado que la fabrica de cerveza sea una unidad de negocio aparte, pasando a conformar como la quinta unidad de negocio del Grupo Meta.

Bibliografía

- Argentina.gob (s.f.). *Sistema de gobierno*. Argentina.gob.ar. Recuperado de https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtml__get__90f6e1a5-7a08-11e1-8005-ed15e3c494af/index.html
- Argentina.gob (s.f.). *Información sobre la Canasta Básica*. Argentina.gob.ar. recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/subsidios/canasta>
- Asociación Toxicológica Argentina. (s.f.) *Argentina, país de mayor consumo de alcohol en América latina*. Toxicología.org.ar. Recuperado de <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>
- Banco Mundial (13 de abril de 2022). *Argentina: panorama general*. Bancomundial.org. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Boletín oficial de la República Argentina. (5 de mayo de 2022). *MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL CONSEJO NACIONAL DEL EMPLEO, LA PRODUCTIVIDAD Y EL SALARIO MÍNIMO, VITAL Y MÓVIL*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/262249/20220511>
- Brewery Supplies. (2022). *Brewery Supplies*. Recuperado de <https://brewerysupplies.com.ar/choperas/talos-electricas/>
- Hill, C. W., Jones, G. R. (s.f.) *Administración estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral*, 9a. edición. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Checa Cerveza Artesanal [@checacervezaartesanal]. (s.f.) *Fabrica [Destacados]*. Instagram. Recuperado de <https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/?hl=es-la>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (10 de octubre de 2022). *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*. Recuperado de [https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Res32-21%20\(Honorarios%20Ley%207626%20-%20act%20%2001-01-22\)%20\(2\).pdf](https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Res32-21%20(Honorarios%20Ley%207626%20-%20act%20%2001-01-22)%20(2).pdf)

- Código alimentario argentino. 1971.(Argentina). *Conal.gob.ar*. Recuperado de <http://www.conal.gob.ar/CAA.php>
- Conoce la estrategia de sustentabilidad de la cervecería Quilmes. (3 de agosto de 2022). *Utopía urbana*. Recuperado de <https://utopiaurbana.city/2022/08/03/conoce-la-estrategia-de-sustentabilidad-de-la-cerveceria-quilmes/>
- Cotización del blue. (26 de agosto de 2022). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-viernes-26-de-agosto-con-la-baja-del-ccl-y-el-mep/>
- Cronista. (16 de abril de 2022). Insólito: Argentina es uno de los países más baratos del mundo para tomarse una cerveza, según un ranking. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/>
- Glassdoor. (2022). *Sueldo para Empleado de Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-empleado-de-marketing-sueldo-SRCH_IL.0,9_IN15_KO10,18_KE19,31.htm?clickSource=searchBtn
- Indec. (2022). *Índices de precios al consumidor*. Vol. 6, N°148. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf
- Indec. (2022). *Informe de avance del nivel de actividad*. Vol. 6, N°114. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_223DB97C9F39.pdf
- Indec. (2022). *Mercado de trabajo*. Vol. 6, N° 115. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim2_2756BA7CC2D.pdf
- Infobae. (13 de octubre de 2015) *Así quedó el mercado tras la fusión de las dos principales cerveceras del planeta*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-queda-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/>
- Koontz, H., Wehrich, H., Cannice, M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª Edición). México: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing (12ª Edición). Barcelona: Paerson.

Lanzamiento nacional de la cerveza Andes Origen (26 de julio de 2018). *Buenosaires.informa*. Recuperado de <http://www.buenosairesinforma.com/Notas/Lanzamiento-nacional-de-la-cerveza-Andes-Origen#:~:text=Se%20realiz%C3%B3%20el%20lanzamiento%20nacional,Ciudad%20Aut%C3%B3noma%20de%20Buenos%20Aires%20->.

La cerveza Quilmes cambia de dueño tras la fusión de dos grandes conglomerados. (28 de septiembre de 2016). *El once*. Recuperado de <https://www.elonce.com/secciones/economicas/478355-la-cerveza-quilmes-cambia-de-dueno-tras-la-fusinn-de-dos-grandes-conglomerados.htm>

La Gaceta. (Productor). (2018). *Así se fabrica la cerveza artesanal* (Video). Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=P4mTtHuufRU>

Las empresas en Argentina aceleran sus inversiones en tecnología. (9 de junio de 2022). *Enfasys*. Recuperado de <https://www.enfasys.net/2022/06/09/las-empresas-en-argentina-aceleran-sus-inversiones-en-tecnologia/>

Ley 24.788, 1997. LEY NACIONAL DE LUCHA CONTRA EL ALCOHOLISMO. 5 de marzo de 1997 (Argentina). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm#:~:text=Ley%2024.788%20Promulgada%20de%20Heccho%3A%20Marzo%2031%20de%201997.&text=Proh%C3%ADbese%20en%20todo%20el%20territorio,e%20Consumo%20Excesivo%20de%20Alcohol>

Limura, K. (26 de julio de 2022). *Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos*. BAE Negocios. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>

- Luzzi Digital. (31 de octubre de 2022). *Curso de Facebook e Instagram Ads*. Recuperado de <https://www.luzzidigital.com/cursos/facebook-e-instagram-ads/>
- Marconetti, D. (18 de abril de 2022). Córdoba: la ciudad se encamina a la “alcoholemia cero”. *La voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/cordoba-la-ciudad-se-encamina-a-la-alcoholemia-cero/>
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1993) *El proceso estratégico* (2ª Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Normas para la elaboración y venta de cerveza artesanal. (24 de agosto de 2018). *Algo en común*. Recuperado de <https://algoencomun.com.ar/es/normas-para-la-elaboracion-y-venta-de-cerveza-artesanal/>
- Paladini, E. (9 de agosto de 2022). Elecciones 2023: qué dicen las encuestas, a un año de las próximas PASO. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/elecciones-2023-dicen-encuestas-ano-proximas-paso_3_HunPJh7obc.html
- Pellet Lastra, TE, Nougues, EJ. Plan de negocios: producción y venta de cerveza artesanal [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas e Ingeniería, 2016. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/plan-produccion-venta-cerveza-artesanal.pdf>
- Repsol (s.f.). *Economía circular*. Repsol.com. Recuperado de <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/economia-circular/index.cshtml>
- Responsabilidad social (s.f.) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE): qué es, definición, beneficios y ejemplos*. Responsabilidadsocial.net. Recuperado de <https://responsabilidadsocial.net/responsabilidad-social-empresarial-rse-que-es-definicion-beneficios-y-ejemplos/>
- Rivas Molina, F. (8 de junio de 2022). Argentina aprueba la primera revisión de sus compromisos con el FMI. *El País*. Recuperado de

<https://elpais.com/argentina/2022-06-09/argentina-aprueba-la-primer-revision-de-sus-compromisos-con-el-fmi.html>

Saccavino, F. (2021). *“Planificación Estratégica sobre la empresa Cervecería Checa perteneciente a la Unidad de Negocio Saucó S.A. del Grupo Meta situado en la localidad de Sacanta, Córdoba - Argentina”*. Universidad siglo 21, Córdoba.

Strumia, M. (2021). *Planificación Estratégica para Grupo Meta: Cervecería Checa*. Universidad siglo 21, Córdoba.

Tanoira, G. (15 de febrero de 2022). *Las tendencias tecnológicas para 2022 que las compañías deben considerar*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/04/las-tendencias-tecnologicas-para-2022-que-las-companias-deben-considerar/>

Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., Strickland, A.J. (2012) *Administración Estratégica*. (18ª Edición) México: McGraw-Hill.

Trocel, H. (24 de agosto de 2021). *Estudios: Así es el consumo de cerveza en Argentina*. AmericaRetail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-asi-es-el-consumo-de-cerveza-en-argentina/>

Valli, P. (4 de agosto de 2022). El FMI recibió a Sergio Massa con un duro informe sobre las debilidades de Argentina: qué dice sobre reservas, cepo, déficit y deuda. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/el-fmi-recibio-a-sergio-massa-con-un-duro-informe-sobre-las-debilidades-de-argentina-que-dijo-sobre-reservas-cepo-deficit-y-deuda/>

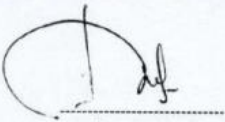
Ylarri, M. (s.f.). *Cerveza artesanal: la industria que destapa crecimiento*. Amexcorporate. Recuperado de <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/cerveza-artesanal-la-industria-que-destapa-crecimiento>

Anexos


Anexo I. Marketing y ventas:

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		2020	2019
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA		<u>5.073.394,37</u>	<u>11.888.010,86</u>
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)		(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)		(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso			195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>389.237,29</u>
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>374.689,99</u>

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-



Heliana G. Cavallo
Contadora Pública - U.N.C
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.



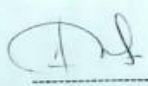
María Paula Fernandez
Presidente

Fuente: extraído de “Sauco S.A. Estados Contables” (2021)

Anexo 2. Marketing y ventas:

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.
ESTADO DE RESULTADOS		
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.		
		2018
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		15.090.517,07
COSTO DE VENTAS (Anexo III)		(9.751.010,48)
UTILIDAD BRUTA		<u>5.339.506,59</u>
GASTOS Y OTROS INGRESOS		
	De Comercialización (Anexo II)	(5.884.091,63)
	De Administración (Anexo II)	(1.719.421,32)
	De Financiación (Anexo II)	(309.636,38)
	Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	2.758.109,31
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>184.466,57</u>
menos	Impuesto a las Ganancias	(10.617,35)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia		<u>173.849,22</u>

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.-



Heliana G. Cavallo
Contadora Pública - U.N.C
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.

María Paula Fernandez
Presidente

Fuente: extraído de “Sauco S.A. Estados Contables” (2019)

Anexo 3. Plan de acción 1, presupuesto de choperas.

SIN STOCK INGRESO!
CHOPERAS ELÉCTRICAS

**KIT COMPLEMENTO CHOPERA
2 LINEAS**
\$53.000

AGREGAR AL CARRITO

**CHOPERA ELÉCTRICA TALOS 2
CANILLAS**
\$120.000

Talos

Fuente: extraído de (Brewery Supplies, 2022)

Anexo 4. Plan de acción 2, presupuesto de curso de capacitación en redes sociales.

LUZZI DIGITAL Recursos ▾ Cursos Carreras Testimonios Ayuda Sobre mí ▾ Iniciar sesión [Ver cursos](#)

30% OFF

Curso Facebook e Instagram Ads

¿Quieres mejorar tus resultados en Facebook & Instagram Ads? En este curso aprenderás **cómo usar anuncios para aumentar tu comunidad, tus ventas y tus clientes potenciales.**

[Comenzar el curso](#) [Agregar al carrito](#)

Información del curso:

- Duración: +6 horas
- Online y a tu ritmo
- Nivel **Completo**
- 🔒 6 módulos de acceso ilimitado
- ★ Soporte de especialistas
- Grupo privado de alumnos
- Examen y certificado

10 DÍAS Te devolvemos tu compra al 100% si no estás contento con tu curso.

¿Cansado de invertir en

\$2.830
\$1.981 [Comprar curso](#) **10 DÍAS** Garantía de devolución de 10 días [+ info](#)

Fuente: extraído de (Luzzi Digital, 2022)

Anexo 5. Plan de acción 3, presupuesto de VectorD por sitio web.



Fecha 13 de Octubre de 2022

Cliente sosamaximiliano_3312@hotmail.com

Presupuesto Sitio Web Corporativo + Carro de compras

Descripción

Desarrollo de sitio web que muestra en detalle la empresa y sus productos, con la posibilidad de realizar compras a través de tienda en línea. El proyecto se realizará en wordpress (gestor de contenidos).

Detalles

En 30 días de desarrollo, el proyecto incluye:

- 1 Sitio web corporativo completo. Secciones que hacemos?, quienes somos?, como trabajamos?, preguntas frecuentes, contacto.
- 2 Carro de compras: integrado al sitio web junto con la sección de tienda en línea, autoadministrables.
- 3 Extra: incluye la configuración de medios de pagos, a través de transferencia bancaria o mercadopago. También, de ser necesario, realizaremos la configuración de costos y alcance de delivery.
- 4 Capacitación de hasta 3 personas para el correcto uso del sistema. ABM de productos, noticias, cambios de datos y back-up.*
- 5 Nombre, Hosting y SSL: nombre de dominio .com.ar + servicio de hosting donde estará alojado el sistema + SSL certificado de sitio seguro, serán bonificados por 12 meses.

* Opcional: en caso de no contar con personal, ofrecemos mantenimiento periódico que podrá ser acordado entre ambas partes.

Precio

El precio total del proyecto es: **AR\$127.350**

✉ nicolas.triboli@vector-it.com.ar ☎ (0351) 156-632726 🌐 www.vector-it.com.ar

Fuente: extraído de archivo adjunto en mail enviado por VectorD.(2022)

Anexo 6. Honorarios de asesoramiento profesional



Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba

**RESOLUCION N° 32/21
DETERMINACIÓN HONORARIOS LEY PROVINCIAL 7626**

Artículo 96 - Por la tarea de formulación y evaluación de proyectos de inversión y estudios de factibilidad, el honorario correspondiente será a convenir, con un mínimo de \$70.363,51 (setenta mil trescientos sesenta y tres con 51/00).

Fuente: extraído de (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2022).