

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Administración.

Trabajo final de grado

Reporte de caso: Grupo Meta

Nombre y apellido: Montanari, Gerónimo Daniel

DNI: 42.168.364

Legajo: ADM05522

Tutor: Barron, Patricia Alejandra

2022

Resumen

En el presente reporte de caso se tuvo como objetivo ofrecerle a la empresa "Cervecería Checa", perteneciente a la unidad de negocio Sauco SA, una planificación estratégica. La empresa se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, Argentina y la actividad principal de la empresa es la elaboración de cerveza artesanal. La búsqueda del trabajo tuvo el foco en brindarle a la empresa una planificación que permita lograr el aumento de beneficios mediante estrategias que en el mediano plazo logre penetrar en el mercado, aumentar el volumen de ventas y optimizar los procesos de producción. El proyecto requerirá por parte de la empresa una inversión de \$4.015.469 para su puesta en marcha, obteniendo un ROI (retorno sobre inversión) del 165,69%, un VAN (valor actual neto) de \$488.065,67 y una TIR (tasa interna de retorno) del 53% para el año 2025. Las variables cuantitativas presentadas evidencian la viabilidad de la propuesta, por la que se recomienda llevar a cabo su implementación.

Palabras claves: Planificación-Estrategia-Aumento de beneficios-Viabilidad

Abstract

In this report, the objective was to offer the company "Cervecería Checa", belonging to the Sauco SA business unit, an strategic planning. The company is located in the town of Sacanta, province of Córdoba, Argentina and the main activity of the company is the production of craft beer. The research had the focus on providing the company with a planning that allows it to achieve increased profits through strategies that in the medium term manage to penetrate the market, increase sales volume and optimize production processes. The project will require from the company an investment of \$4,015,469 for its start-up, obtaining a ROI (return on investment) of 165.69%, a NPV (net present value) of \$488,065.67 and an IRR (internal rate of return) of 53% for the year 2025. The quantitative variables presented show the viability of the proposal, for which it is recommended to carry out its implementation.

Keywords: Planning-Strategy-Increased profits-Viability

RESUMEN	1
Palabras claves: Planificación-Estrategia-Aumento de beneficios-Viabilidad	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	7
Macro entorno.....	7
Análisis Pestel	7
Factores Políticos	7
Factores Económicos	8
Factores Sociales	8
Factores Tecnológicos	9
Factores Ecológicos	10
Factores Legales	10
Conclusión.....	11
Micro Entorno.....	11
Las cinco fuerzas de Porter	11
Rivalidad entre competidores	12
Poder de negociación de los compradores	12
Poder de negociación de los proveedores	13
Amenaza de productos sustitutos.....	13
Conclusión.....	13
Análisis de mercado	14
ANÁLISIS INTERNO.....	15
Cadena de Valor.....	15
Actividades primarias	15
Logística interna	15
Producción	15
Logística Externa	16
Marketing y ventas.....	16
Servicio post venta.....	16
Actividades de apoyo.....	16
Infraestructura de la empresa	16
Dirección de recursos humanos.....	17
Tecnologías & departamento de I+D	17
Compras y aprovisionamientos.....	17

MARCO TEÓRICO	18
Planificación estratégica	18
Estrategia de crecimiento	18
Innovación Tecnológica	19
Fidelización de clientes	19
CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS.....	20
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	22
Misión, Visión y Valores.....	22
Misión	22
Visión.....	22
Valores	22
Objetivo y fundamentación	22
Alcance.....	23
Estrategias.....	24
Plan de acción.....	24
Programa 1: Nuevas Variedades de Cerveza de Origen	24
Objetivo del programa:	24
Fundamentación del programa:.....	24
Indicadores.....	25
Acciones.	25
Plazo:.....	25
Programa 2: Control de inventario.....	40
Objetivo del programa:	40
Fundamentación del programa:.....	40
Indicadores:.....	40
Actividad. Pasos:	40
Programa 3: Acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes	45
Objetivo del programa:	45
Fundamentación del programa:.....	45
Actividades/Acciones	45
Indicadores.....	45
Plazo.....	46
Diagrama de Gantt.....	47
ANÁLISIS FINANCIERO.....	49
Presupuesto.....	49

Cash Flow	49
VAN – TIR.....	49
Análisis ROI.....	49
CONCLUSIONES FINALES.....	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	53

Introducción

El reporte de caso que se encuentra a continuación se realizó dentro del marco de la carrera Licenciatura en Administración de empresas de la universidad Siglo 21. Se trabajará con el caso de Grupo Meta, y dentro de este se focalizará en la cervecería checa que se encuentra dentro de la unidad de negocio Sauco. Se buscará potenciar el desarrollo de mercado, esto conllevará una dificultad extra ya que se debe llevar a cabo en una situación compleja como lo es la época que estamos transitando posterior a la pandemia del COVID-19.

La empresa no tiene un recorrido largo, ya que se fundó en el año 2019 por tres hermanos que siguen una línea de trabajo y de valores que vienen desde la generación de su abuelo. Se destaca en esta empresa familiar la pasión que tiene por lo que hacen, lo que se ve reflejado en todos los proyectos emprendidos.

La empresa abarca mercados muy variados, poseen cuatro unidades de negocio muy distintas entre sí y que en algunos de los casos no presentan relación unas con otras más allá de estar bajo el mismo nombre para identificarse en el público y que la oficina central de la empresa es la misma para todas las unidades de negocio. Cada una de estas, está diferenciada por rubros, forma de trabajar, poseen organigramas distintos y hasta se encuentran en lugares geográficos diferentes. Podemos encontrar en la Provincia de Córdoba el tambo y la producción agrícola, en el sur del país un restaurante ubicado en Bariloche y también en Córdoba la fábrica de cerveza artesanal y el bar de cerveza artesanal Checa.

La fábrica de cerveza artesanal se inauguró en 2017 en el mismo lugar donde se encuentran las oficinas centrales de Grupo Meta, en la localidad de Sacanta, Departamento San Justo, al noreste de la provincia de Córdoba

A la hora de la apertura la empresa declaraba “Cerveza Artesanal Checa es un emprendimiento netamente del interior de Córdoba, en el que se privilegia la calidad del producto, con tecnología en los procesos, innovación en el enfoque, arte en las fórmulas, y personalidad en cada una de las variedades; una empresa familiar nacida con la idea de trasladar y contagiar los valores del respeto por la esencia y la nobleza de los orígenes a una marca que tiene mucho para dar”. (Mundo Cerveza, 2017)

Dentro de la fábrica de cerveza artesanal, son dos las personas que se encuentran a cargo, uno es José, uno de los hermanos y fundadores de la empresa. La otra persona es Luis, que es el jefe del área productiva y se encarga de la administración de la planta y del personal.

El panorama que encontramos en la actualidad es muy desfavorable para este tipo de empresas, producto tanto de la pandemia como de distintos factores económicos y políticos dentro del país.

Cervecería Checa se vio muy afectada por la pandemia, producto de considerarse una actividad no esencial. Esto sumado a que sus principales clientes son bares y restaurantes, que en 2020 cesaron sus actividades, provocando una baja enorme en las ventas de la fábrica.

Se utilizará la herramienta “Desarrollo de mercado” con el fin de explotar oportunidades que se presentan en el entorno y resolver problemas que encontramos en la compañía. Encontramos antecedentes exitosos dentro de la industria que se podrían tomar de cierta forma como referencia para alcanzar los objetivos se están buscando.

Uno de los exponentes de cerveza artesanal en el país es Peñón del águila, “el origen se remonta al 2007 iniciándonos con cocciones artesanales en Peñón del Águila – Aventura Alpina. Empezamos haciendo de a 50 litros por cocción para proveer a nuestro Refugio Gambrinus. En 2016 abrimos las puertas de nuestra Planta Modelo en Malagueño con un equipo de cocción de 3500L por lote. El último gran hito de nuestra historia, es el lanzamiento de la PRIMERA CERVEZA ARTESANAL EN LATA de la Argentina. Hoy en día peñón del Águila abastece a bares, supermercados, mercados nacionales e internacionales.” (penondelaguila.com)

Otro gran ejemplo de planificación estratégica exitosa lo podemos encontrar en la Cervecería Patagonia, La marca argentina de cervezas Patagonia, pertenece al gigante cervecero ABInBev, que abarca buena parte del mercado cervecero mundial. Sus cervezas están consideradas cervezas Premium, y entre sus variedades podemos encontrar estilos de cerveza tales como Porter, Wiese o Bohemian Pilsener.

Análisis de situación

Macro entorno

Se procedió a analizar el macro entorno, este representa la serie de factores que están presentes y afectan al funcionamiento de todas las empresas y, a su vez, a la economía en su conjunto, en lugar de a un sector o región en particular. El análisis se llevó a cabo utilizando la herramienta Pestel, herramienta que se emplea para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Análisis Pestel

Factores Políticos

La forma de gobierno de Argentina es una república federal con una democracia parlamentaria. Corriendo el año 2022 el actual presidente del país es Alberto Fernández. Asumió en el año 2019 con el objetivo de poner orden y mejorar una economía que venía atravesando un gran declive

No es una sorpresa para nadie decir que la Argentina tiene una gran inestabilidad en este aspecto, todas las empresas tienen el duro reto de prosperar en un país con constantes cambios de gobernantes y todo lo que esto conlleva. Hay una incertidumbre constante en leyes y regulaciones que afectan a todos los sectores de país.

Hay que tener en cuenta también el hecho de que estamos próximos a elecciones presidenciales, hecho que limita todavía más la posible proyección que puede llevarse a cabo. El último cambio de gobierno vino de la mano de muchas variaciones, para poner un ejemplo, podemos mencionar el cepo cambiario que limita la compra de moneda extranjera, además de diferentes medidas que hacen que estas suban desmedidamente de valor, lo que repercute directa o indirectamente en toda la población.

La industria gastronómica fue afectada por las políticas implementadas en el año 2019 a la fecha producto de la pandemia que afecto al mundo entero. Se estableció un gran número de medidas restrictivas a las actividades de este rubro, entre estas se encontraban el cierre de los locales sin una certeza de por cuanto tiempo, aforo reducido, límites en los horarios de atención, entre otras. Aunque también se trató desde el gobierno de ayudar al sector, se los exceptuó de pagar distintos impuestos y contribuciones y se les

otorgo distintos subsidios para ayudar a los dueños a pagar los sueldos del personal de los establecimientos.

A la fecha de hoy, para bien de muchos, las restricciones que vinieron de la mano de la pandemia del Covid 19 cada vez se vuelven más flexibles, y nos acercan a la dinámica de funcionamiento que estábamos acostumbrados antes de la pandemia.

Factores Económicos

El país posee una de las economías más grande de Latinoamérica, con un producto bruto interno de aproximadamente US\$490 billones en 2021, con una suba considerable con respecto al año anterior.

Al hablar de factores económicos se debe hablar de la inflación que encontramos. En el caso de Argentina esta es de un carácter importante, en el año 2021 se presentó una inflación interanual del 50,9% y si hablamos del presente año según el INDEC “El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,0% mensual en agosto de 2022, y acumuló una variación de 56,4% en los primeros ocho meses del año. En la comparación interanual registró un incremento de 78,5%.” (indec.com.ar). Todo esto, a la hora de llevar a cabo inversiones de gran calibre, provoca que la gente dispuesta a proporcionar el capital se lo replantee.

Si bien estamos en un país rico en recursos y líder en producción en sectores como la ganadería o la agricultura, la falta de consistencia en medidas económicas y planes a mediano y largo plazo han frenado el crecimiento y el desarrollo económico.

A día de hoy la crisis en el sector gastronómico es evidente para todos los que se encuentran dentro de este. Cristian Fernández, dueño de establecimientos gastronómicos desde hace más de 20 años en la provincia de Córdoba, fue determinante al opinar de la situación actual “Hoy nos encontramos apenas superando el 50% de la facturación promedio pre-pandemia y no es un secreto el gran número de establecimientos que cerraron a partir del 2020”. Desde el sector se le pide más ayudas económicas al gobierno para salir del bache en el que se encuentran la mayoría de locales gastronómicos producto de la poca facturación y las grandes deudas arrastradas de los dos años anteriores.

Factores Sociales

Los índices económicos actuales, el aumento de la pobreza, y la inflación actual que ronda el 60%, contribuyen a que la postura de la gran mayoría de la sociedad sea de preocupación de cara al futuro.

Una encuesta realizada por las consultoras D'Alessio-Irol y Berenztein (que recogió datos en mayo de 2022) realizada con el fin de medir el “humor social y político” de los argentinos a nivel nacional, reveló que un 72% de la gente se encuentra “mucho peor” que el año pasado y solo un 26% afirmó estar “mucho mejor”. Mientras que la proyección para el 2023 de la población tampoco es alentadora, ya que solo el 31% se ve de mejor manera el año que viene mientras que el 66% se ve peor. (Perfil.com 2022)

Si bien la pandemia, junto a otros aspectos, y factores antes mencionados, impactaron negativamente en la sociedad argentina y la calidad de vida de la población, enfocándonos en el sector, el panorama es un poco más alentador. A partir de principios de este año se volvió a habilitar el 100% de aforo en los locales y la gente está volviendo a los espacios gastronómicos y de esparcimiento, dejando atrás el miedo generado por la idea de que estos representarían focos de contagios durante la pandemia.

Factores Tecnológicos

Nos encontramos en una época donde, cualquiera sea el rubro, las empresas deben estar en constante adaptación, y adoptar las herramientas que van apareciendo día a día puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Pensando que estamos viviendo en el auge de la digitalización, entorno tecnológico en el que la mayoría de la gente tiene acceso a internet, las plataformas como “Pedidos Ya”, “Rappi” y “Globo” entre otras, son de los canales más usados por los clientes para llegar al sector gastronómico.

Sumado a esto, la pandemia aceleró el paso a la virtualidad en estos rubros, hoy es muy común realizar pagos mediante códigos QR o ver la carta de forma digital directamente en nuestros teléfonos cuando llegamos a un restaurante o incluso antes de decidir a qué local iremos.

Las redes sociales también cumplen un rol sumamente importante en el contacto con el cliente, estas plataformas son perfectas para dar a conocer novedades, promociones, horarios de atención y es el medio que muchos clientes eligen para realizar

reservas o para sacarse dudas. Además de que permiten generar una retroalimentación con el cliente que en otras épocas podía resultar muy difícil de obtener.

Factores Ecológicos

Sumado a los problemas económicos que tiene Argentina en estos momentos, el país también está siendo azotado por un gran número de problemas ambientales. Un dato que genera alarma, es el de que desde hace dos años se vienen consumiendo en aproximadamente 6 meses, los recursos naturales que se pueden producir en un año, lo cual dentro de muchas repercusiones que puede tener esto, la principal es el cambio climático aumentando los gases de efecto invernadero que pueden ser absorbidos por bosques y océanos, además de problemas como sobrepesca, escasez de agua, alimento y contaminación. (infobae,2020)

El desarrollo sustentable es de suma importancia en la actualidad. Para llevarlo a cabo las empresas deben realizar un gran esfuerzo por no perjudicar el medio ambiente, involucrándose activamente en las problemáticas que afectan al planeta y encontrar la forma de satisfacer las necesidades actuales sin privar a las próximas generaciones de disfrutar de las mismas posibilidades. (UANL, 2020).

Los bares, como la gran mayoría de empresas, tienen la capacidad de ayudar, ya que los productos y materiales que se utilizan, en su mayoría pueden ser reciclados de alguna forma. O bien se pueden buscar procesos que sean más amigables con el medio ambiente.

Factores Legales

Los Bares y cualquier establecimiento que comercialice bebidas alcohólicas, así como las empresas productoras de dichas bebidas tienen diversas regulaciones. Sin duda una de las leyes más importantes es la ley 24.788, la ley de la Lucha contra el alcoholismo. La ley fija límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantiza la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. (argentina.gob.ar)

Ley Nacional de Lucha Contra el Alcoholismo 24.788

ARTÍCULO 1°- Queda prohibido en todo el territorio nacional, el expendio de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años de edad.

ARTÍCULO 6°- Queda prohibida toda publicidad o incentivo de consumo de bebidas alcohólicas, que:

- a) Sea dirigida a menores de dieciocho (18) años;
- b) Utilicen en ella a menores de dieciocho (18) años bebiendo;
- c) Sugiera que el consumo de bebidas alcohólicas mejora el rendimiento físico o intelectual de las personas;
- d) Utilice el consumo de bebidas alcohólicas como estimulante de la sexualidad y/o de la violencia en cualquiera de sus manifestaciones;
- e) No incluya en letra y lugar visible las leyendas "Beber con moderación". "Prohibida su venta a menores de 18 años". (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021)

Conclusión

Tras realizar el análisis del entorno se pueden observar tanto un gran nivel de incertidumbre, como también oportunidades prometedoras. Lo que genera observar el panorama con mucha cautela, pero también con una mirada esperanzadora de cara al futuro. De la mano de una vuelta a la normalidad tras la pandemia se presentarán muchas oportunidades para innovar y prosperar en muchos aspectos.

Micro Entorno

Se procederá a analizar el micro entorno o entorno específico, aquí se incluyen todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Se empleará como herramienta el modelo de las 5 fuerzas de Porter, esta es útil para llevar a cabo el análisis y medición de la competitividad tomando en cuenta diferentes aspectos internos.

Las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como las dos grandes barreras que encuentran las empresas para ingresar en este mercado podemos nombrar los conocimientos del sector y el capital para realizar la inversión inicial. Estas dos barreras están lejos de ser determinantes, ya que ambas pueden superarse de forma relativamente fácil en comparación con otros sectores.

Por lo anterior mencionado se puede concluir que la amenaza es alta ya que las barreras de entrada son bajas.

Rivalidad entre competidores

En los últimos años las cervecerías obtuvieron una gran popularidad entre público muy variado, por lo que el número de bares cerveceros tuvo un gran crecimiento como nunca. Sin embargo, durante la pandemia el sector sufrió un duro golpe, en este periodo cerraron 120 fábricas de cervezas artesanales y 450 comercios de acuerdo con datos brindados por la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. (cronista.com)

Aun considerando el efecto de la pandemia en el rubro, el número de competidores es alto, por lo que el liderazgo en costos no es una forma factible para sobresalir frente a la competencia.

Encontramos competidores como por ejemplo Peñón del Águila, una cervecería con origen cordobés al igual que la Cervecería Checa. Esta también trabaja con un producto artesanal que comercializa tanto en bares propios como a comercios para su reventa, sus principales puntos fuertes son su innovación a la hora de crear sabores nuevos y exóticos, y también su packaging moderno y llamativo.

Otro referente de la industria es Patagonia, una cervecería oriunda del sur que desde hace más de 10 años realiza fuertes campañas de marketing, lo que le valió un fuerte posicionamiento de mercado. Hoy es una marca masiva que se orientó a generar un alto volumen de ventas, sin dejar de lado la calidad que la caracteriza desde su origen.

Poder de negociación de los compradores

En este rubro los clientes poseen un gran poder de negociación producto de la variedad de opciones que tienen para elegir. Ellos eligen un lugar y un producto que cumpla sus expectativas y los haga sentir cómodos en aspectos como el precio y la calidad. Son capaces de regular estos dos aspectos hasta que cumplan con lo que ellos

buscan. Sin embargo, al ser en su mayoría consumidores finales, la decisión de un único individuo del mercado no tiene el peso suficiente para influir en aspectos relacionados con la calidad y el precio, esto solo se dará en caso de ser una porción lo suficientemente grande del mercado.

Poder de negociación de los proveedores

En este sector, un bar cervecero cualquiera está muy a merced de los proveedores de cervezas. En el caso que estamos analizando la situación es distinta por el hecho de trabajar con toda una línea de cervezas propia, lo que genera una gran ventaja competitiva. Lo que no quiere decir que no se tengan proveedores importantes, como lo son los de las materias primas para la producción. Pero tanto estos, como el resto de proveedores, nos brindan productos que poseen una oferta muy grande en el mercado, por lo cual el poder de negociación de ellos es muy bajo.

Amenaza de productos sustitutos

Estas amenazas no siempre son fáciles de identificar, ya que determinar si un producto diferente al nuestro está captando a potenciales clientes puede ser una tarea complicada.

Se puede decir que las empresas que brinden servicios o productos relacionados con el ocio y que la gente busque a la hora de distenderse representan una amenaza de este tipo. Pero dentro de los productos sustitutos propiamente dichos, encontramos como uno de las principales amenazas a los bares cocteleros o a los tan de moda en el último tiempo “wine bars”, una tendencia de bares destinados al vino que crece cada vez con más fuerza por lo que podemos decir que las amenazas de este tipo son elevadas.

Conclusión

Luego de realizar el anterior análisis se puede concluir que el nivel de amenazas es entre medio y alto. Esto se debe a que, si bien el poder de negociación de proveedores y clientes no es de un carácter significativo, si se analiza cada uno de manera aislada, y si sumamos estos aspectos a los productos sustitutos que podemos encontrar, nos lleva a

pensar que se le debe brindar a los clientes un producto atractivo en todos los aspectos para no correr el riesgo de perderlos.

Análisis de mercado

El mercado al que estamos apuntando se compone en su inmensa mayoría por un público relativamente joven, abarcando a personas de entre 18 y 45 años de ambos sexos, siendo este rango etario donde se da el mayor consumo de cerveza. Sin embargo, gente de mayor edad también es un público que hay que cuidar, siendo más precisos 23% corresponden a jóvenes entre 19 y 25 años, el 27% adultos jóvenes de 26 a 35 años, el 26% adultos de 35 a 49 años y el 24% pertenece a adultos mayores de 50 años. (Mesquida, 2017). Mientras la edad del consumidor crece, aumenta la posibilidad de que este se decante por otro tipo de bebidas, como el vino o el whisky. Por lo que se debe hacer un esfuerzo mayor en comparación con el público más joven para atraer a esta porción del mercado.

Otro dato importante respecto al sector cervecero, es que en la Argentina se consume por año aproximadamente 1850 millones de litros de cerveza, lo que da un promedio de entre 42 y 43 litros per cápita. De esa cifra; el 2,5 por ciento corresponde al sector artesanal. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2021). Y más concretamente en el mercado Cordobés, según una investigación realizada por la Universidad Blas Pascal, el 80% de la población mayor de edad de la provincia consume algún tipo de bebida alcohólica en sus reuniones sociales, dentro de ese grupo encontramos que el 85% eligen para esas ocasiones algún tipo de cerveza por encima de otros tipos de bebidas.

Un dato importante es el del aumento en los últimos años de la competencia, y el hecho de que la demanda del producto no haya aumentado en línea con la aparición de nuevas marcas genera que la porción de mercado que posee cada empresa se vea reducida. Los grandes referentes de la industria, con el fin de sobrellevar la situación antes planteada; avanzan hacia la concentración del mercado, a través de fusiones y adquisiciones, permitiendo así acumular un mayor porcentaje del mercado global. (El Economista, 2020)

A modo de conclusión del análisis de mercado podemos decir que el sector artesanal no está transitando una situación ideal, el principal desafío que enfrentan es

aumentar su participación en el mercado ya que solo ocupan un porcentaje poco mayor al 2%. Y el principal foco es el de fidelizar la cuota de mercado que poseen aumentando su propuesta de valor y procurar innovar para mantener el interés de los actuales clientes y atraer al público que todavía no lo es.

Análisis interno

Tan importante como comprender el entorno en el que se encuentra una empresa, es el entendimiento del interior de la compañía. Para analizarlo utilizaremos la Cadena de Valor.

Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna

El objetivo de esta área es llevar a cabo los procesos para organizar de forma ordenada los flujos de materias primas, información y los bienes intermedios (materias primas ya trabajadas que se usaran en otro paso del proceso productivo) dentro de la empresa optimizando los costos.

Debería haber un sistema interno donde se lleve un seguimiento del stock, es de suma importancia que se tengan los recursos informáticos para poder llevar a cabo una correcta gestión de los datos técnicos necesarios

Se deberán almacenar las materias primas en óptimas condiciones para evitar los desperdicios. Pensando en esto se debe invertir en las instalaciones para que permitan que esto se lleve a cabo y también en una capacitación constante del personal.

Producción

Esta se llevará a cabo en la fábrica que la empresa posee para su posterior distribución. Se ocupará de los cinco pasos que componen la producción de la cerveza: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento. Sin entrar en aspectos técnicos, básicamente lo que sucede en esta etapa es se transforma la materia prima en compuestos que pasan por un proceso de

cocción en contenedores. Para luego pasar por la fermentación y maduración antes de ser envasada y empaquetada para su posterior distribución.

Logística Externa

Esta se dará de dos formas, por medio de repartidores a domicilio con los que trabajaremos a través de aplicaciones como “pedidos ya” o “rappi”. Y la segunda forma será dentro de los bares y tendrá como principales protagonistas a los mozos, que se encargaran de atender a los clientes y llevarles sus pedidos hasta las mesas.

Marketing y ventas

La importancia del marketing en este momento de la empresa es de vital importancia por la empresa estar transitando los primeros años desde su creación y por tener la oportunidad de generar una imagen de marca prácticamente desde cero. El uso de canales digitales será una de las herramientas más útiles.

Por otro lado, el marketing jugara un papel clave a la hora de analizar el mercado y definir que busca el cliente en cuanto a los productos y a la experiencia que quieren tener en los bares.

Servicio post venta

Es una excelente oportunidad para diferenciarse de la competencia, ya que la mayoría de los bares no le dan demasiada importancia a este aspecto. Se ingresarán los datos de los clientes al sistema de la cervecería para informar novedades relevantes como la apertura de nuevos bares, días de promociones, entre otras. Un dato importante a obtener seria la fecha de cumpleaños, para poder tener una atención con el cliente en esa fecha, como podría ser regalarle 2 cervezas para utilizar en esa semana, esto generara un vínculo especial con ellos, lo que es importante para fidelizar a la clientela.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

La empresa cuenta con toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo la producción en óptimas condiciones. Entre las que se encuentran un macerador, depósitos de hervor, fermentador/madurador, entre otros. Tiene una capacidad de producción de

360.000 litros anuales. los encargados son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza.

Por otro lado, los bares deben contar con cocinas, heladeras, mobiliarios y computadoras para poder llevar adelante el servicio de atención al cliente.

Dirección de recursos humanos

Aspecto clave a la hora de llevar a cabo un proyecto de este tipo, en los que el personal, tanto el relacionado a la producción como el que se ocupa de la atención cumplen un rol determinante para que la empresa prospere. Por lo que realizar un correcto reclutamiento y una posterior capacitación es una de los aspectos más importantes a llevar a cabo.

La selección del personal es realizada por Juan Cruz, José y Paula.

Tecnologías & departamento de I+D

El bar trabajara con el sistema de gestión gastronómica MR Comanda, que permite llevar un control de toda la administración del local, ya que permite un seguimiento del inventario, controlar y cargar los pedidos y generar informes que reflejan información de mucha utilidad para analizar el funcionamiento del bar.

Compras y aprovisionamientos

El aprovisionamiento de los bares será manejado por los encargados de estos. Habrán establecidos stocks mínimos de todo lo necesario para el funcionamiento que serán determinados por un análisis de las ventas y una proyección de estas. Cuando estos se alcancen los encargados serán los responsables de gestionar el abastecimiento, en el caso de la cerveza se comunicarán con la fábrica y para todo lo demás con los proveedores externos a la empresa. Un criterio similar se utilizará para la fábrica.

Marco teórico

Se llevará a cabo el marco teórico del “reporte de caso” de la cervecería Checa, se utilizará la herramienta “Planificación estratégica” y se presentan conceptos de esta de diferentes autores. Luego se explicará una “estrategia de crecimiento” seguida de teorías que apoyen lo que se planea implementar como lo son la de “innovación tecnológica” que nos servirá para alcanzar el objetivo de la “fidelización de clientes”

Planificación estratégica

La planificación estratégica consta de tres etapas: 1º Identificar la misión y los objetivos. 2º Analizar el entorno externo (oportunidades y amenazas) y el entorno interno (fortalezas y debilidades), y para finalizar 3º Formular las estrategias. (Mochón, Mochón, Sáez, 2014).

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta sólo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

Estrategia de crecimiento

Esta estrategia ocurre cuando una organización incrementa el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea poniendo en marcha una línea de negocio completamente nueva o siguiendo con la que ya tenga. 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)

Tiffani Bova, autora de Growth IQ, nos plantea la imposibilidad mantener un emprendimiento en marcha sin un crecimiento sostenido y la rentabilidad neta adecuada para el mismo. Nos presenta 10 estrategias de crecimiento, haciendo hincapié en la importancia de tener presente de manera permanente cómo varían el mercado y el entorno. Un error clásico es querer repetir estrategias de crecimiento que fueron exitosas en el pasado, sin tomar en cuenta que el entorno cambia permanentemente. Además, sostiene que la clave del crecimiento no pasa por una única solución, sino que es la amalgama de una serie de acciones que en conjunto nos llevarán al éxito. De estas estrategias mencionadas en su libro, podemos concluir que el beneficio de aplicar una o varias de las mismas, es lograr mantener la viabilidad del proyecto aún en condiciones cambiantes como las actuales. No debe perderse de vista el dinamismo de la actividad en la que estamos inmersos pues la rápida adaptación a sus cambios es la diferencia entre el éxito o el fracaso (Bova, 2019).

Innovación Tecnológica

La innovación tecnológica es el cambio de índole técnico o científico que se introduce al bien o servicio que ofrece una empresa u organización, a los procesos que se desarrollan dentro de la misma. Esto, a fin de alcanzar mayor competitividad.

Radical: Es completamente original y novedosa. Permite llegar a nuevos mercados. Por ejemplo, cuando pareció el Internet era algo nunca visto.

Incremental: Permite mejorar los productos o servicios actualmente ofrecidos. Es decir, se trata de una innovación que tiene como base algo ya existente. Por ejemplo, la banca móvil que se sirvió del Internet.

Cambio de paradigma: Hace alusión a un cambio de percepción respecto a las tecnologías. Por ejemplo, las redes sociales pueden comenzar a ser vistas como un canal para la publicidad, en lugar de percibirse como algo lejano e innecesario. (Westreicher, 2020).

Fidelización de clientes

La fidelización del cliente consiste en desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, para que vuelvan a elegir comprar los productos o servicios

de la firma. En relación con ello, se puede decir que un cliente es leal cuando genera un conjunto de interacciones satisfactorias con el negocio. De esta forma, se desarrolla una relación de confianza, que necesita ser alimentada a lo largo del tiempo para mantenerse (Figuroa, 2011).

Además de lo ya mencionado encontramos las siguientes razones para apuntar generar una efectiva fidelización de clientes. La primera razón es que la misma genera un ahorro en la gestión de clientes, porque vender a un cliente nuevo cuesta hasta 17 veces más que hacerlo a un cliente fidelizado. En segundo lugar, los clientes leales además de generar menos costos operativos son los responsables de la transmisión boca a boca de su buena experiencia, además de estar dispuestos a pagar más por el mismo servicio y, en tercer lugar, el cliente leal suele comprar más productos de la misma marca, comprando más a menudo y con un nivel menor de quejas pues su lealtad proviene de la satisfacción que demuestran con la marca de referencia (Alcaide, 2015).

Conclusiones Diagnosticas

Luego de recabar la información mediante las distintas herramientas utilizadas y posteriormente analizar dicha información, principalmente luego de analizar micro entorno con la herramienta de las cinco fuerzas de PORTER podemos llegar a las siguientes conclusiones:

La empresa está dotada de importantes fortalezas o ventajas competitivas, entre las que encontramos una gran y eficiente diversificación de actividades. Esto da como consecuencia que, si una unidad de negocio pasa por alguna dificultad puntual, como lo fue la pandemia para la cervecería y el restaurante La Jirafa, otras unidades respalden a la empresa, por ejemplo, en el periodo que estaban vigentes las restricciones consecuentes del covid 19, los ingresos de la Tregua (otra unidad de negocio) permitieron mantener un flujo de ingresos. Otro aspecto en lo que posee gran diversificación es en el geográfico, cosa que favorecería escapar de posibles crisis locales que pudieran llevarse a cabo.

Tomando en cuenta la situación que encontramos en el sector gastronómico y de los espacios de distención como lo son las cervecerías, nos encontramos con oportunidades, que se presentan como consecuencia de la flexibilización de las restricciones que surgieron a partir de la cuarentena, de satisfacer el gran aumento de la demanda que se está dando en estos espacios.

Lo anteriormente planteado es tomado como base para plantear que Grupo Meta debe trabajar en pulir su estrategia de fidelización de clientes. De suma importancia es lograr que los consumidores asocien los productos y las experiencias que acompañan a estos a la empresa “Grupo Meta”, y no solo a la unidad de negocio puntual de la que desprende el producto que consumen en ese momento. Esto, de ser aplicado de forma exitosa, dará como resultado un mayor y más efectivo aprovechamiento del posicionamiento de mercado de la empresa. Para, partiendo de esa base, tomar las decisiones que se consideren necesarias para llevar adelante el proceso de fidelización.

Considerando todo esto, se tomó la decisión llevar a cabo un proceso de planificación estratégica enfocado principalmente en la fidelización de clientes para poder gestionar un mayor crecimiento que le permita seguir desarrollándose como organización y no como unidades de negocio independientes.

Implementar la planificación estratégica le dará la posibilidad a la empresa de definir el rumbo que se quiere tomar como organización y las medidas que se deben tomar para poder cumplirlo de manera satisfactoria. Un aspecto clave es que serán beneficiadas más de un área de la empresa, generando que se crezca en las diferentes unidades de negocio. De llevarse a cabo de manera correcta, dicha planificación permitirá analizar, diseñar, mejorar, construir e implementar los cambios y los conceptos que marcaran el camino a seguir para alcanzar las metas propuestas.

Plan de Implementación

Misión, Visión y Valores

Misión

La misión de la empresa es 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

La visión de la empresa es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Valores

- ✓ Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- ✓ Respeto: actitud de valorar a 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 y fundamentación

▪ *Objetivo General*

Incrementar en un 10%, con respecto al último ejercicio, la rentabilidad de la empresa Grupo Meta, Unidad de Negocios SAUCO, para el periodo 2022– 2025 a través del desarrollo de una planificación estratégica.

Los negocios del Grupo Meta como La Tregua S.A. (actividad de tambo y agricultura), Sauco S.A. (cervecería Checa y restaurante La Jirafa) y Cervezas Argentinas SAS (bar Casa Negra) han obtenido un rendimiento por debajo de lo esperado debido a una baja importante en las ventas y principalmente a un aumento en sus costos afectando fuertemente su rentabilidad en los últimos ejercicios económicos. La planificación

estratégica es una herramienta sumamente útil para que la empresa pueda volver a la ruta del crecimiento sostenible y con un enfoque de mejora continua.

- *Objetivos Específicos*

- Aumentar los ingresos por ventas en un 15% mediante la incorporación de nuevas variedades de cerveza durante los próximos 18 meses.

En la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas. A pesar de que el número parezca mínimo frente al consumo de cerveza en Argentina, en los últimos cinco años, la bebida alcohólica artesanal comenzó a ganar lugar 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 1.500 productores en todo el país pública (BAE Negocios, 2022). Grupo Meta debe ser capaz de aprovechar esta tendencia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y ver incrementado sus ingresos.

- Reducir en un 20 % los costos que tienen su origen en los desperdicios de materia prima en el proceso productivo en los próximos 24 meses.

En búsqueda de una mayor competitividad, la reducción de desperdicios constituye un factor crítico. La cervecería no posee una política específica en lo referido a reducción de desperdicios y control de inventarios que permitan mejorar los procesos y el costo unitario afectando la rentabilidad. Una empresa que no controla sus desperdicios y sus niveles de stock, y que no adopta medidas para prevenir o eliminar sus causas, gestará productos y servicios de mala calidad, con altos costos. Se estima que mediante la optimización de este proceso se reducirán los costos en un 20%.

- Aumentar en un 10% los ingresos de Cervecería Checa a través de acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes para los próximos 10 meses.

Acceder a nuevos mercados, ampliar la cuota de mercado y aprovechar los canales de distribución de las empresas aliadas, mejora la rentabilidad de todas las partes. Es por ello que se propone un sistema de acuerdos y alianzas con empresas distribuidoras de los productos de la cervecería, principalmente empresas gastronómicas y de expendio de bebidas, para lograr colocar una mayor cantidad de cervezas en mano de los consumidores.

Alcance

- *Alcance de contenido*

En el presente reporte de caso se tratará la temática referida a la herramienta plan estratégico con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Grupo Meta, Unidad de Negocios SAUCO, mediante el desarrollo de una planificación estratégica.

- *Alcance temporal*

La implementación se llevará a cabo en el período comprendido entre los años 2022-2025.

- *Alcance Geográfico:*

El alcance será cubrir el mercado actual en el cual se encuentra la empresa para luego llevar las mejoras a otras localidades y provincias.

Estrategias

La estrategia de negocio que se aplicará es una estrategia de diferenciación la cual consiste en el desarrollo de un plan de acción para lograr que un producto o servicio se posicione en el mercado y destaque sobre la competencia. Dentro de esta estrategia se pretenden desarrollar nuevas variedades de cerveza, haciendo eje en el valor de lo regional centrándonos en las llamadas “cervezas de origen”.

La estrategia de crecimiento aplicada será la de desarrollo de producto, entendida como las diferentes acciones con el fin de diseñar y producir un bien o servicio considerando principalmente las necesidades y preferencias del consumidor. A su vez, se implementarán nuevos canales de venta como parte de una estrategia de desarrollo de mercado y la posibilidad de establecer convenios con empresas distribuidoras y de expendio.

Plan de acción.

Programa 1: Nuevas Variedades de Cerveza de Origen

Objetivo del programa:

Aumentar los ingresos por ventas en un 15% mediante la incorporación de nuevas variedades de cerveza de origen durante los próximos 18 meses.

Fundamentación del programa:

El objetivo es que la cervecería incremente sus ventas en un 15% a partir del desarrollo de una nueva línea de productos en el sector cervecero para los próximos 18

meses. Las cervezas de origen ponen en relevancia las características que identifican a una zona. Se destacan por lograr un sabor único gracias a los ingredientes propios de la región y por su capacidad de transportar a quienes las consumen a los paisajes característicos y sumergirlos en el espíritu de esa zona. Se pretende el desarrollo de nuevas variedades de cervezas con el fin de poder ofrecer un factor de calidad y variedad diferencial en el producto que se consume.

Indicadores

- Variación en las ventas (Ventas periodo - Ventas periodo anterior /ventas periodo anterior x 100)
- Participación de Cervezas de Origen / Total de Cervezas Vendidas (%)=
Total ventas cerveza de origen (\$) / Ventas Totales de la empresa (\$).

Acciones.

Se presenta el proyecto a los propietarios de la empresa para dar origen a una investigación que permita conocer los últimos cambios y tendencias en el consumo de cerveza. Luego, procesados los datos y analizados los resultados, se elabora un informe para que la gerencia dé por aprobado el proyecto.

A continuación, se definirán las alternativas de cervezas de origen que puedan llegar a tener un mayor consumo, más diferenciación y rentabilidad para la empresa. Se adapta el proceso de fabricación y producción incorporando los recursos materiales y humanos necesarios para su elaboración tratando de aprovechar al máximo las instalaciones y el personal ya existente. Se fabrica el producto, se hace un control de calidad para su posterior empaquetado y venta.

Plazo:

Se estima un plazo de 18 meses desde el inicio de la investigación, la aprobación del proyecto, la fabricación y comercialización de la cerveza de origen.

PROGRAMA 1: NUEVAS CERVEZAS DE ORIGEN

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas			
Presentación de la idea y aprobación.	01/2023	02/2023	Gerente Comercial Gerente Producción	Comercial Producción	Presentacion PC TV.	-	Se presenta el proyecto y la idea a los propietarios. A partir de ello, se inicia la siguiente fase.
Investigación: Trabajo de Campo, procesamiento y análisis de datos, preparación de informe	03/2023	04/2023	Gerente Comercial Consultora Claves	Comercial	Instrumentos de investigación (cuestionario, entrevistas, grupos focales, etc)	-\$500.000 (ver anexo 1)	Se procederá a la contratación de la Consultora Claves que será la encargada de efectuar una investigación de mercado para dar certeza, respaldo e información para el proyecto.
Definir variedad de cervezas de origen.	05/2023	06/2023	Gerente General Gerente Comercial Gerente Producción	Comercial Producción	-	-	En función de los resultados de la investigación deberá decidirse que alternativas de cervezas que representen un mayor interés, rentabilidad y valor para la compañía se fabricarán.
Definición y adquisición de recursos necesarios para su fabricación.	07/2023	09/2023	Gerente Producción Gerente Financiera	Producción Finanzas	Equipo De Cerveza 50 Litros Nivel 1 Inoxfra (ver anexo 2)	\$359.900 (ver anexo 2)	Se adquirirá un equipo de cerveza nivel 1. Inicialmente, se efectuará la fabricación con personal actual que se desempeña en la empresa.
Fabricación y proceso productivo.	10/2023	10/2024	Gerente Producción	Producción	Maquinaria y equipamiento de producción.	\$1.034.000 (ver anexo 3).	Se comienza con el proceso de fabricación.
Empaque, almacenamiento y comercialización.	11/2023	11/2024	Gerente Producción Gerente Comercial	Producción Comercial	Equipo Profesional de Cerveza de 150 Litros – 1200 Lts x mes	936.569,92 (ver anexo 4)	Se adquirirá una nueva maquinaria de envasado para poder atender la demanda y evitar cuellos de botella en la parte final del proceso.

Programa 2: Control de inventario

Objetivo del programa:

Reducir en un 20 % los costos que tienen su origen en los desperdicios de materia prima en el proceso productivo en los próximos 24 meses

Fundamentación del programa:

Los costos de producción es uno de los temas más importantes en cualquier planta industrial, por lo que buscar estrategias en su disminución es un tema de mucho interés, siempre y cuando no se vea afectada la calidad de su producto. Se implementa un Sistema de monitoreo de materia prima y control de stock en continuo para disminuir los costes y eliminar las mermas. Los beneficios de implementar el sistema se enfocan en optimizar el control de inventarios, tener un mayor control en la cadena de abastecimientos, optimización en la experiencia de compra, agilización y optimización en los procesos del área de ventas, automatización de la contabilidad, entre otros beneficios de instaurar en la empresa el sistema.

Indicadores:

- Rotación de inventarios = Ventas totales / stock promedio
- Tasa de retorno= (Total de productos devueltos/total de productos vendidos) X 100
- Pérdidas = inventario total – ventas totales – inventario actual

Actividad. Pasos:

1. Organizar y complementar toda la información en inventarios
2. Clasificar los productos en categorías.
3. Definir días de inventarios.
4. Llevar un seguimiento real y actualización constante

- *Plazo:*

24 meses

PROGRAMA 2: CONTROL DE INVENTARIO

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas		
Búsqueda de alternativas de software.	05/2023	06/2023	Gerencia	Administración	Internet. PC. Teléfono	-
Solicitud de presupuestos	05/2023	06/2023	Gerencia General	Administración Producción Comercial		
Evaluación de alternativas, selección, firma del contrato y puesta en marcha.	07/2023	08/2023				Costo Software: \$135.000 (Ver anexo 5)
Organizar y complementar la información de los inventarios	09/2023	11/2023	Gerencia Producción Administración	Administración Auditoria Producción	Pc con acceso a internet	
Clasificar los productos en categorías o rubros.	11/2023	12/2023				
Establecer los días de inventarios de los productos.	12/2023	01/2024			Planilla de control de stock	
Monitoreo de inventarios en tiempo real y Actualización constante de la información	01/2024	12/2024	Gerencia General Administración	Auditoria Administración		

Fuente: Elaboración propia

Programa 3: Acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes

Objetivo del programa:

Aumentar en un 10% los ingresos de Cervecería Checa a través de acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes para los próximos 10 meses.

Fundamentación del programa:

De acuerdo a (El Cronista, 2022), las cervecerías artesanales resurgen y apuestan por el crecimiento del sector, tras el golpe que sufrieron durante el momento más crítico de la pandemia, que terminó con 120 fábricas y 450 comercios, de acuerdo a la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. La producción artesanal de cerveza en la Argentina da sustento a cerca de 6500 familias, en su mayoría son pymes, y emplea a más de 50.000 trabajadores en forma directa, según datos de la consultora Claves. Cerca del 95% de la bebida se consume en canales de venta on premise, es decir, bares, restaurantes y otros comercios gastronómicos. La empresa no debe desaprovechar esta oportunidad, y lograr establecer un vínculo y convenios con empresas de expendio de bebidas puede representar un incremento en sus niveles de venta.

Actividades/Acciones

El acuerdo se basa en incentivar el consumo de la cerveza marca Checa en lugares de expendio de bebidas y gastronomía. Para ello, la empresa reducirá en \$100 por litro el precio de venta a los distribuidores.

Como primer paso se desarrollará una planificación, previo al proceso de negociación, en la que la empresa define de qué manera y qué información va a compartir con las empresas que va a hacer el convenio, el tiempo, las ventajas y riesgos de la estrategia. Luego, se llevará a cabo un encuentro presencial “cara a cara” entre las partes para conocerse, presentar la propuesta, dar apertura a la negociación, y evaluar expectativas. Por último, y una vez analizado y aclarados los distintos aspectos, se elabora y firma un contrato de convenio de colaboración.

Indicadores

- Variación en la Facturación: (facturación año1 – facturación año-1) / facturación año-1 *100

- Acuerdos firmados: (cantidad de acuerdos firmados / total de acuerdos propuestos) * 100

Plazo

10 meses

PROGRAMA 3: CONVENIOS CON BARES Y RESTAURANTES						
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas		
Definir condiciones de la propuesta, tiempo, ventajas y riesgos	06/2023	07/2023				
Análisis y elección de bares y restaurantes para ofrecer acuerdos comerciales	08/2023	09/2023	Gerentes: Juan Cruz, Paula y José Licenciado en Marketing.	Directorio	Listado de bares y restaurantes más importantes.	Se estima una reducción en el precio de \$100 por litro de cerveza producto del convenio \$1.000.000 (10.000 litros de cerveza) Contrato: \$50.000
Encuentros y reuniones para comunicar y realizar un pre acuerdo.	08/2023	10/2023			Sala de reuniones	
Elaboración de los acuerdos a firmar.	11/2023	12/2023	Gerencia Comercial	Directorio y estudio jurídico	Contrato	
Reunión para firma de acuerdos y contrato.	12/2023	01/2024	Gerentes y escribano	Directorio y estudio jurídico	Sala de reuniones	
Puesta en marcha y evaluación.	01/2024	01/2025	Encargado de ventas	Directorio y área de ventas	Producto para la venta.	

Análisis Financiero

Presupuesto

Programa	Recursos Financieros
Programa 1	\$ 2.830.469
Programa 2	\$ 135.000
Programa 3	\$1.050.000
Total	\$4.015.469

Cash Flow

Años	Flujo
0	-\$ 4.015.469
1	\$ 1.520.281,15
2	\$ 3.076.744,38
3	\$ 6.071.917,93

VAN – TIR

VAN	\$488.065,67
TIR	53%

Es recomendable invertir en GRUPO META dado que otorga un rendimiento de 53% y el mercado de 45,00% y el VAN resulta positivo

Análisis ROI

$\text{ROI} = (\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}) / \text{INVERSIÓN} \times 100\%$
$\text{ROI} = (\$ 10.668.943,46 - 4.015.469) / 4.015.469 * 100 = \text{ROI: } 165,69$

En este caso, el beneficio obtenido sobre la inversión es del 165,69%. Al obtener un ROI del 165,69%, esto quiere decir que por cada peso invertido se está obteniendo 1.656 pesos (previo descuento del costo de la inversión). En este caso el ROI sería positivo

Conclusiones finales

Luego de llevar a cabo un análisis de la empresa Sauco SA y de la Cervecería Checa para realizar el presente reporte de caso, se buscó brindarle a la empresa medidas que le ofrezcan la posibilidad de explotar oportunidades presentes en el mercado y solucionar debilidades internas mediante la aplicación de una planificación estratégica. Para esto se buscó el desarrollo de distintas actividades dentro de un marco estratégico y siempre con el fin de alcanzar los objetivos que se tienen como organización y maximizar beneficios, mejorando la cadena de valor de la empresa y su participación en el mercado.

Tras llevarse a cabo la implementación de los planes de acción presentados, se darán grandes impactos en ámbitos internos y externos de la empresa. En el ámbito interno se darán mejoras en procesos productivos que tendrán como consecuencia el mejor aprovechamiento de los distintos recursos que forman parte de este, dando como resultado menos desperdicios de materias primas y de tiempo, lo que se traduce en menor pérdida de dinero para la organización. Por otro lado, si observamos el ámbito externo se podrá notar que la empresa incrementará su participación en el mercado, esto mediante la maximización de la visibilidad en el mercado y aumentar el alcance a consumidores que hoy no son alcanzados, pudiendo así aumentar el nivel de ventas

Finalmente, se le recomienda a la empresa seguir llevando a cabo procesos de mejora, ya que siguen existiendo debilidades en las que trabajar y oportunidades para aprovechar. Esto debe llevarse a cabo con las herramientas pertinentes para que la empresa logre consolidar su posición actual en el mercado y continuar con el crecimiento y desarrollo a través del tiempo.

Bibliografía

Argentina.gob.ar. (8 de 6 de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 2 de 9 de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>

Ministerio de Justicia de la Nación. (25 de 06 de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 26 de 08 de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

HAX, A., & MAJLUF, N. (2004). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Buenos Aires: Granica.

Argentina.gob.ar. (8 de 3 de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 25 de 8 de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (Julio de 2021). *Vinos, cerveza y sidra: impulsos a la producción en el Sur*. Buenos Aires: Ministerio de desarrollo productivo de Argentina. Obtenido de [Inti.gob.ar: https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/patagonia/bebidas_fermentadas_rgb_baja.pdf](https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/patagonia/bebidas_fermentadas_rgb_baja.pdf)

Hill&Jones. (2015). *Administracion Estrategica*. Mexico : Cengage.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. Texas: Learning.

Indec. (6 de Julio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/>: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.p df](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf)

Indec. (14 de septiembre de 2021). *Indec*. Obtenido de [Indec: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pd f](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pdf)

Indec. (12 de AGOSTO de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/>: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.p df

Página12. (01 de Septiembre de 2021). <https://www.pagina12.com.ar/>. Recuperado el 2 de septiembre de 2022, de <https://www.pagina12.com.ar/>: <https://www.pagina12.com.ar/342958-el-gobierno-anuncio-medidas-adicionalespara-protoger-a-empr>

Infobae. (2021, Junio 2). Encuesta: 7 de cada 10 argentinos creen que están peor que hace un año y que el futuro es aún más desesperanzador. Infobae. <https://www.infobae.com/sociedad/2021/06/03/encuesta-7-de-cada-10-argentinos-creen->

[que-estan-peor-que-hace-un-ano-y-que-el-futuro-es-aun-mas-desesperanzador-del-presente/](#)

Robbins, C. (2005). *Administración*. Pearson .

Robbins, C. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021, Marzo 31). LEY NACIONAL DE LUCHA CONTRA EL ALCOHOLISMO. Presidencia de la Nación.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm>

Cerveza Patagonia. (2021, Enero 1). Nosotros. Cerveza Patagonia.

<https://www.cervezapatagonia.com.ar/nosotros/>

Banco Mundial. (2021, Abril 5). Argentina: panorama general. Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Anexos

Anexo 1: Consultora de investigación de mercado.

CLAVES
Información Competitiva

Investigación de mercado y soluciones de negocios basadas en **información**

Solicitar información

Monitor Sectorial

Conozca su competencia, identifique a sus clientes potenciales y audite los mercados de su interés. Todo unificado sobre una misma plataforma en tiempo real.

Reportes

Seleccione estudios disponibles del catálogo más importante de la Argentina y la región. Dimensionamiento en volumen y en valor, análisis de la competencia y la demanda.

Fuente: (Consultora Claves, 2022)

Anexo 2:

Anexo 3: Fábrica de Cerveza

Usado

Fabrica De Cerveza Artesanal Entera 200 Litros - Cf Y Llenad

\$1.034.000
en 6x \$172.333³³ sin interés
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Recoleta, Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

¡Última disponible!

Comprar ahora

Compra Protegida. recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

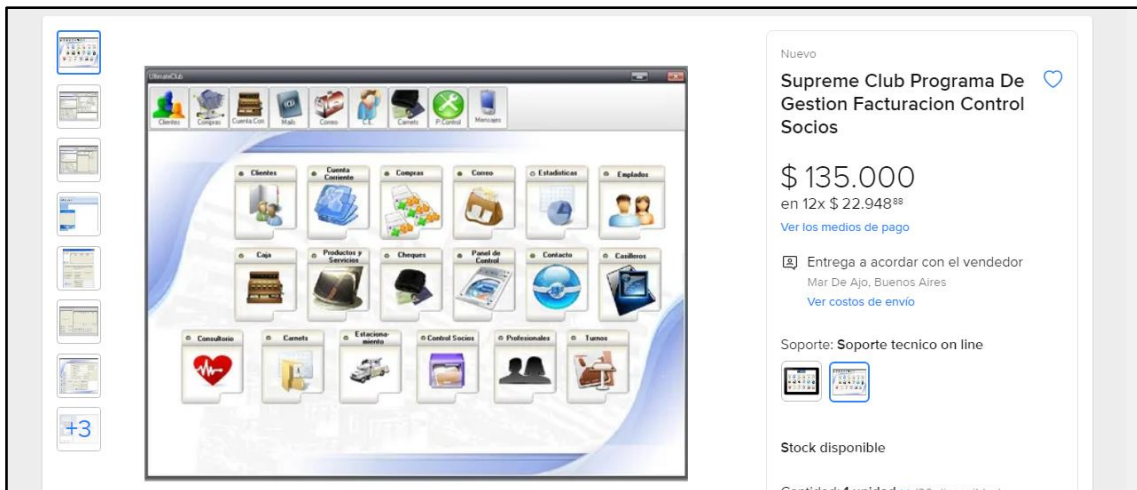
Anexo 4: Embotelladora



The screenshot shows a product page for a professional beer production line. The header includes the 'cibart' logo (Centro Integral de Bebidas Artesanales) and navigation links for 'CERVEZA', 'VINO', 'DESTILADOS', 'CAPACITACIÓN', and 'ALL BEER'. A search icon, 'ACCEDER' button, and '\$0,00' price indicator are also present. The breadcrumb trail reads 'INICIO / CERVEZA / EQUIPAMIENTO'. The main image shows a stainless steel brewing system with three large kettles and a water tower. The product title is 'Equipo Profesional de Cerveza de 150 Litros - 1200 Lts x mes' with a price of '\$ 936.569,92'. A description states it's ideal for starting a business or as a pilot plant. A note mentions that images are illustrative. A quantity selector shows '1' and an 'AÑADIR AL CARRITO' button.

Fuente: (Centro Integral de Bebidas Artesanales, 2022)

Anexo 5: Software de Gestión e inventario



The screenshot displays a software interface for inventory and management. The main window shows a grid of icons for various functions: 'Clientes', 'Cuenta Corriente', 'Compras', 'Cuentas', 'Estadísticas', 'Empleados', 'Caja', 'Productos y Servicios', 'Cheques', 'Panel de Control', 'Contacto', 'Cajeros', 'Consultas', 'Camellos', 'Estacionamiento', 'Control Socios', 'Profesionales', and 'Tareas'. To the right, a product listing for 'Nuevo Supreme Club Programa De Gestion Facturacion Control Socios' is shown with a price of '\$ 135.000' and a payment plan of 'en 12x \$ 22.948⁸⁸'. It includes a 'Ver los medios de pago' link, a delivery option 'Entrega a acordar con el vendedor' from 'Mar De Ajo, Buenos Aires', and a 'Ver costos de envio' link. The support section indicates 'Soporte: Soporte tecnico on line' with a '+3' icon. The stock status is 'Stock disponible' and the quantity is 'Cantidad: 1 unidad'.

Anexo 6: Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "GRUPO META"			
	2022	2023	2024
Por Ventas	\$ 19.768.797,49	\$ 30.246.260,17	\$ 43.252.152,04
Plan de acción 1	\$ 2.089.561,90	\$ 3.702.142,24	\$ 5.294.063,41
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 2.313.838,90	\$ 3.092.528,87
Otros ingresos resultados financieros y por tenencia	\$ 6.988.303,54	\$ 10.692.104,42	\$ 15.289.709,32
TOTAL DE INGRESOS	\$ 28.846.662,93	\$ 46.954.345,73	\$ 66.928.453,63
EGRESOS			
Costo de ventas	\$ 8.018.524,50	\$ 8.563.303,49	\$ 12.245.523,98
Gastos de Comercialización	\$ 14.155.405,02	\$ 26.629.889,45	\$ 38.080.741,91
Gastos Administrativos	\$ 3.318.604,84	\$ 5.077.465,41	\$ 7.260.775,5
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 1.015.234,50	\$ 1.815.234,50	
Plan de acción 2		\$ 135.000,00	
Plan de acción 3	\$ -	\$ 400.000,00	\$ 650.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 26.507.769	\$ 42.220.893	\$ 57.587.041
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.338.894	\$ 4.733.453	\$ 9.341.412
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 818.613	\$ 1.656.709	\$ 3.269.494
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 1.520.281,15	\$ 3.076.744,38	\$ 6.071.917,93

Se contempla inflación anual para cada uno de los años. Proyección de ingresos para los planes tendientes a aumentar ingresos y reducción de costos para los planes tendientes a reducir costos.