

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración
Reporte de Caso - “Cervecería Checa”
“El Galpón Checo”: Nuestra Historia Cervecera.
(Integración Vertical Hacia Adelante).

Licenciatura en Administración

Nombre y Apellido: Juan Cruz Juárez Martínez

DNI: 38.321.208

Tutor: Navas, Claudia

Legajo: VADM20918

2022

Mail: juancruzjuarez@sanalfonso.com.ar

Resumen

En un contexto social y económico Argentino complejo y donde los pequeños y medianos emprendimientos fueron particularmente afectados por los dos años de inactividad (2020/21), producto del aislamiento preventivo obligatorio (A.S.P.O.), impuesto por el Estado Nacional ante la Pandemia COVID 19, estos Grupos Emprendedores tratan de volver a retomar sus niveles de producción, aspirando a afianzar y expandir sus productos en el mercado ganando un lugar de preferencia y expansión como lo habían soñado. Este es el caso del “GRUPO META” (lo más alto a alcanzar) fundadores de la” Cervecería Checa”.

El presente reporte se propone sumar a este propósito, mediante el análisis y la implementación de un plan estratégico para lograr fortalecer la imagen y posicionar definitivamente en el mercado la marca de “CERVECERÍA CHECA”, desarrollando fuertemente estrategias de marketing y diferenciación para aumentar y fidelizar su cartera de clientes.

Si bien los indicadores financieros no son los esperados por las exigencias de los Stakeholders, la incorporación de activos y la oportunidad de crecimiento corporativo bajo otros paradigmas, hace que la firma se capitalice en relación a la inversión necesaria para el correcto desarrollo del proyecto.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Posicionamiento - Marketing – Diferenciación- Fidelización - Integración Vertical - Integración Horizontal- Comportamiento del Consumidor.

Abstract

In a complex Argentine social and economic context and where small and medium enterprises were particularly affected by the two years of inactivity (2020/21), as a result of mandatory preventive isolation (A.S.P.O.), imposed by the National State in the face of the COVID 19 Pandemic, these Entrepreneurial Groups try to resume their production levels, aspiring to consolidate and expand their products in the market, gaining a place of preference and expansion as they had dreamed. This is the case of the “GRUPO META” (the highest to reach) founders of the “Cervecería Checa”.

This report aims to add to this purpose, through the analysis and implementation of a strategic plan to strengthen the image and definitively position the "CERVECERÍA CHECA" brand in the market, strongly developing marketing and differentiation strategies to increase and retain your client portfolio.

Although the financial indicators are not as expected due to the demands of the Stakeholders, the incorporation of assets and the opportunity for corporate growth under other paradigms, makes the firm capitalize in relation to the investment necessary for the correct development of the project.

Índice de contenidos

Contenido

Introducción	1
Análisis Situacional.....	4
Macro entorno: PESTEL.....	4
Micro entorno.....	9
Cadena de valor.....	12
Marco teórico	13
Diagnóstico	15
Plan de Implementación.....	16
Presupuesto de Inversión del Proyecto Consolidado	22
Análisis Financiero.....	22
Flujo de fondos Proyectado.....	24
Conclusión y Recomendaciones.....	26
Bibliografía	28
Anexo 1	30
Anexo 2	31
Anexo 3	33
Anexo 4	34
Anexo 5	35
Anexo 6	36

Introducción

En el presente informe, se realizará un análisis situacional de la Fábrica “Cervecería Checa”; emprendimiento familiar ubicado en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba.

El propósito es desarrollar una *planificación estratégica*, cuyo fin es fortalecer la *imagen de marca, aumentar la cartera de clientes y desarrollar vínculos empresariales* con pymes regionales diseñando estrategia de diferenciación para aumentar su rentabilidad, mediante la aplicación de las siguientes estrategias:

- Estrategia vertical hacia adelante
- Estrategia genérica de diferenciación
- Estrategia horizontal (fusión)

El Grupo Meta, que es la firma propietaria de “Cervecería Checa”, es un grupo empresario con otras unidades de negocios las cuales administra y dirige desde su casa matriz ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba.

“Meta”, como significado de “lo más alto a alcanzar”, es el nombre y objetivo al que desea llegar el grupo empresario. En las distintas unidades económicas se proponen ubicar al cliente como el centro de la estrategia corporativa.

La unidad de negocio, en la que se centra el presente análisis estratégico es, precisamente la fábrica de cerveza artesanal “Cervecería Checa”.

Ubicada en Sacanta (Provincia de Córdoba) remodelada desde su inicio, ya que se trataba de una vieja estación de servicios, la fábrica posee una capacidad productiva de 360.000 litros distribuidos entre sus más de seis variedades. El nombre de la cervecería y el estilo tan peculiar del producto se debe al arraigo familiar que poseen los tres hermanos titulares de la firma (Juan Cruz, José y Paula Fernández) por la cultura del país europeo proveniente de sus ancestros.

El producto goza de una buena aceptación por parte de los consumidores haciendo que éste pueda potencialmente competir de igual a igual con importantes firmas de la industria, como, por ejemplo, cervecería “Antares” entre otras.

Sin lugar a dudas, los efectos de la pandemia y pos pandemia (cambio de hábitos, miedos, incertidumbre, aislamiento, etc.), enmarcado en un fuerte control gubernamental del desplazamiento y concentración social, sumado a una constante difusión mediática, han dejado sus secuelas en todo emprendimiento de esta naturaleza, especialmente en su etapa inicial de expansión, como en el caso de Cervecería Checa, retrasando el cumplimiento de las metas propuestas e imponiendo grandes esfuerzos para sostener los gastos fijos que implica un emprendimiento de estas características en un escenario de encierro, incertidumbre y aislamiento social.

Luego de casi dos años de mucho esfuerzo, en la actualidad, se observa una moderada pero progresiva recuperación del sector en el mercado interno, a pesar de que la economía nacional presenta una realidad compleja en el aspecto económico y social.

En éste escenario, se considera oportuno plantear estrategias de crecimiento e innovación para lograr el desarrollo potencial de la fábrica “Cervecería Checa” obteniendo como resultado un fortalecimiento de la imagen de marca, un aumento en la cartera de clientes y un desarrollo de vínculos empresariales con pymes regionales para lograr así una diferenciación en el servicio y un definitivo posicionamiento en el mercado.

Se propone desarrollar una estrategia corporativa de *integración vertical hacia adelante* con la apertura de un galpón cervecero denominado “El galpón Checo” ubicándolo en Córdoba Capital. Para obtener una *ventaja competitiva* con respecto a los competidores de la industria, se desarrollará una *estrategia genérica por diferenciación* diseñando campañas de marketing atractivas para los consumidores, invirtiendo en habilidades de ingeniería de procesos (envases y packagings “amigables”), e I+D de procesos productivos.

Por otro lado, acompañando a la estrategia planteada y sumando valor para el cliente, se realizarán exposiciones, charlas, encuentros musicales y rondas de degustación, donde los consumidores podrán conocer y apreciar los distintos procesos necesarios para obtener un producto de estas características. En conjunto a estas medidas, se fortalecerá la estrategia de ventas y la relación con los clientes desarrollando los diversos canales de distribución:

- Venta Mayorista (*B2B*)
- Venta Minorista (*B2C*)
- Internet
- Catálogos

Por último y considerando que “*la primera impresión es la que cuenta*”, tanto la fachada como el interior del galpón, su musicalización, la vestimenta y capacitación de los empleados responderán a “un típico estilo y servicio Checo”.

También se proyecta una *estrategia horizontal de fusión* cuyo principal objetivo es desarrollar vínculos empresariales con pequeñas pymes regionales (*Ganar-Ganar*), para ofrecer a nuestros clientes distintas alternativas y variedades para acompañar la “ARTESANAL CERVEZA CHECA” en ronda de degustación como en la carta propuesta en el galpón cervecero:

- Salames regionales - Productores de Colonia Caroya (Prov. de Córdoba)
- Quesos regionales - Productores de Colonia Caroya (Prov. de Córdoba)
- Galleta de Campo
- Maní Productores de San Francisco (Prov. de Córdoba).
- Tablas de Picadas Artesanales Cordobesas.
- Souvenir y tablas artesanales para regalos empresariales y particulares.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

Para analizar el Macro entorno de “Cervecería Checa” se utilizará la herramienta *PESTEL*. Éste instrumento nos permite analizar las variables que están “fuera del área de control” de la empresa pero que afectan las decisiones y sus cursos de acción corporativos.

Factor Político: La Argentina es una REPÚBLICA, REPRESENTATIVA Y FEDERAL. Los representantes son elegidos por los ciudadanos a través del sufragio universal (Voto) cada cuatro años con posibilidad de reelección.

La Constitución Nacional sancionada el 1° de Mayo de 1853 y sus modificaciones posteriores, establece como basamento de la vida republicana: la división e independencia de los tres poderes que constituyen el andamiaje organizativo del país:

Poder Ejecutivo: Está ejercido por el Presidente de la Nación. Actualmente el Dr. Alberto Fernández, del Partido Frente de Todos, asumió el 10 de diciembre de 2019 hasta diciembre de 2023 que finalizará su mandato, con el 48,24% de la totalidad de votos, frente a su adversario político, el ex presidente Ing. Mauricio Macri (2015-2019), que logró el 40,28% de los votos. (casarosada. Org.ar.2021).

Es importante tener en cuenta que el gobierno de la República Argentina, estuvo en manos del Partido Peronista desde 1946 a 2015, ganando nueve elecciones y perdiendo solo en tres ocasiones: 1983, 1999 y 2015 sufriendo dos golpes de Estado 1955 y 1976. Este largo período se caracteriza, salvo excepciones: (Presidencia de Carlos. S. Menen) por un fuerte intervencionismo y control estatal tanto el plano social como el económico., lo cual genera cierta desconfianza, imprevisibilidad e incertidumbre ante todo tipo de inversión tanto interna como externa y en posibles emprendimientos privados.

El Poder Legislativo Conformado por dos Cámaras:

Cámara de Diputados o Cámara Baja (Anexo 1)

Cámara de Senadores o Cámara Alta (Anexo 1)

Poder Judicial: Se encuentra conformado por La Corte Suprema de Justicia de la Nación, el Consejo de la Magistratura de la Nación, los juzgados de primera instancia y las Cámaras de Apelación. Actualmente La Corte Suprema de Justicia es presidida por el Dr. Horacio Rosetti e integrada por el Dr. Carlos Rosenkrantz; Dr. Juan Carlos Maqueda y el Dr. Ricardo L. Lorenzetti.

Factor Económico: Argentina tuvo y tiene un destacado rol distintivo cuantitativo y cualitativo dentro de las economías de América del sur, aunque en las últimas décadas se acentúa un franco deterioro, debido fundamentalmente a los desaciertos políticos y faltas de consenso (política de Estado) entre la dirigencia política oficialista y la oposición, fluctuando entre períodos de discretos crecimientos y sistémicas crisis profundas.

Cuenta con un producto bruto interno (PBI) de aproximadamente U\$d 490 mil millones (bancomundial.org). Posee un territorio de 2.791.810 de Km² en su parte continental americana, 965.597Km² del continente Antártico y 3.867Km² a las Islas Australes (Instituto Geográfico Militar Argentino). Constituido por abundantes y variados recursos naturales, diversidad climática y de relieves, posibilidades de producción energética y grandes extensiones para el desarrollo de la agricultura y ganadería, posibilitan al país la oportunidad de ser un referente a escala mundial en la industria alimenticia, textil, energética, turística etc.

La actividad económica, luego del A.S.P.O. (2020/2021) originado por la Pandemia Covid 19, evidencia una reactivación de ciertos sectores de ingresos medios y altos del 7,5% en el 2021 (Efecto Rebote) y se espera que continúe recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento dada las observaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) que prevé un crecimiento del PBI del 2,5% para el 2022 y del 2% para el 2023.

A nivel de producción nacional y superada el aislamiento preventivo, se observa una creciente reactivación de las actividades terciarias y cuaternarias, especializándose en servicios de punta y en desarrollo de software, etc. (Santandertrade,2021), también el turismo está siendo favorecido por la devaluación de la moneda nacional con respecto a la divisa extranjera (potencia el turismo extranjero) y diversas políticas gubernamentales que intentan apoyar el turismo interno ej. “plan Pre Viaje” y las desventajas en la adquisición de divisa extranjera. También se observa un creciente impulso en el sector de esparcimiento, recreación y gastronómico... “tal vez como reacción al extenso tiempo de encierro y aislamiento”

En paralelo a estos datos alentadores de un sector, se contraponen un drástico aumento en los índices de pobreza de los grandes sectores más postergados, llegando a niveles alarmantes con un 45% de la población total del país. (Observatorio Social UCA.)

Sin dudas la Pandemia y la cuarentena más extensa del planeta contribuyó al cierre de numerosas talleres, pequeños emprendimientos familiares, comercios, y retrasando proyectos de crecimiento de grupos de emprendedores regionales, incrementándose la desocupación y el trabajo informal (en negro), multiplicando la población que subsiste en base a planes asistenciales gubernamentales, comedores escolares y barriales y solo aumentando el déficit fiscal por emisión sin respaldo incrementando el desequilibrio fiscal y la alta inflación.

El riesgo país cercano a los 1600 puntos básicos (JP Morgan,2022) coarta toda posibilidad de financiamiento e inversión externa. Las largas décadas de recesión y la baja capacitación educativa y laboral para los requerimientos del mundo del trabajo en la actualidad en las clases más humildes, avizoran un panorama económico difícil de revertir en el corto plazo para este sector más postergado de la población.

Internamente se trata de un Estado altamente intervencionista y controlador del mercado, limitando mediante Cepo Cambiario el libre acceso a la compra de moneda extranjera para cualquier destino, principalmente para insumos necesarios para la producción industrial. Existen controles reguladores de precio (“precios cuidados”, “precios justos”) que fracasan sistemáticamente; políticas que dificultan la salida del país, subsidios en tarifas de servicios públicos (gas, electricidad, transporte, etc.) y una inflación mensual que ronda el 7%, lo que arrojará según calificadas consultoras, un índice anual cercano al 90% en detrimento de lo presupuestado por el Ministerio de Economía que preveía un índice del 29%. Para el presente año.

Factor Social: De acuerdo a los resultados estimativos del censo realizado el 18 de mayo del 2022, La República Argentina cuenta con 46.234.830 habitantes, de los cuales 3.081.550 habitantes se sitúan en CABA y 17.875.743 en la Provincia de Buenos Aires (especialmente en el conurbano bonaerense). Esta misma concentración en torno a los grandes centros urbanos se verifican en las distintas ciudades del interior (gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Santa Fe, Gran Mendoza, Gran La Plata), producto de una fuerte migración rural-urbana provocando muchos de los asentamientos marginales donde el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es del 27,9% y donde residen el 37,3% de los habitantes. (INDEC, 2021). La Tasa de desocupación es del 7%. y el salario mínimo asciende a \$45.540. (argentina.gob.ar,2022), mientras que la canasta básica para

una familia tipo es de \$111.298. Casi un tercio de la población argentina vive bajo el límite de la pobreza (Santandertrade, 2021)

La población argentina se caracteriza por la profundización creciente de la desigualdad llegando a un valor del 42% (banco mundial, org.2019) Coeficiente de Gini. Solo los sectores medios/altos y altos de la población tienen acceso a educación de calidad que permitan proyectarse a mejores empleos futuros, acceso al cuidado de la salud, recreación y esparcimiento, cambios de consumo, transformación digital, el teletrabajo, nuevos hábitos de compra, pagos electrónicos y consumo, etc. que paradójicamente están en crecimiento.

Factor Tecnológico: La República Argentina cuenta con un importante desarrollo tecnológico, siendo el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) el principal organismo de promoción de la investigación y de tecnología nacional ubicándola en un puesto destacado por su reconocimiento a nivel mundial.

Argentina, se encuentra entre los primeros ocho países con mayor infraestructura para el tráfico de Internet según la Unión Internacional de telecomunicaciones U.T.I dependiente de Naciones Unidas 2017. Se observa un importante aumento en el uso de la tecnología dado que el 90,4% de la población tiene acceso a Internet.

Factor Ecológico: La República Argentina ha ratificado y adherido a distintos convenios internacionales sobre el cuidado del medio ambiente: Convenio de Basilea (movimientos transfronterizos de desechos peligrosos; Convenio de Estocolmo (contaminantes orgánicos); Convenio de Rotterdam (uso de plaguicidas); convenio de Minamata (producción de mercurio), etc.

En la República Argentina existen leyes que regulan y controlan las prácticas de las empresas y fábricas para el cuidado del medio ambiente, Ley 25.675 (Ley General del Medio Ambiente), Ley 25.612 (Residuos Industriales), Ley 25.688 (Régimen de Gestión Ambiental de Aguas), (senado.gob.ar.2021). A estas leyes se les suman las ordenanzas municipales de cada localidad que se suman con su cumplimiento al cuidado del medio ambiente en forma sustentable., el manejo de las sustancias, la contaminación ambiental, el tratado de los residuos fabriles, etc.

Factor Legal: La Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo promulgada en 1974 regula las relaciones laborales en el ámbito nacional, donde se estipulan deberes y

derechos del empleador y del empleado mientras perdure la relación contractual. Se establece la obligatoriedad de los Aportes Patronales a AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), indemnizaciones por despido, etc. (bizlatinhub, 2021.), extensión de jornada laboral, condiciones de trabajo, licencias, vacaciones, etc. En la actualidad y con el objeto de incorporar al mercado laboral formal del sector poblacional desocupado se prevé distintos programas gubernamentales.

Por otro lado, La Administración de Ingresos Brutos (AFIP) estableció un régimen de información y retención de IVA y retenciones para las plataformas de pagos electrónicos para reducir la evasión impositiva

Conclusión del Macro entorno

Los 215 años de la historia Argentina se caracteriza por fluctuaciones de períodos de profundas crisis y repuntes esperanzadores fundamentalmente motivados por enfrentamientos políticos que lejos de aunar metas y desafíos abordados desde la pluralidad, solo se centraron en oposiciones estériles y muchas veces conspiraciones golpistas no pudiendo poner en valor las inagotables riquezas de un vasto territorio rico en recursos y de una población llena de potencialidades y ávida de progreso.

En la actualidad La República Argentina se encuentra inmersa en una profunda crisis económica, social y fundamentalmente política. A la angustiante situación económica deficitaria, inflacionaria y de éxodo de importantes empresas del país ante la incertidumbre reinante, se le han sumado dos años de pandemia (Covid-19) y aislamiento preventivo muy extenso, que terminó por deteriorar muchas de las pymes, postergar emprendimientos familiares y comercios que constituían gran parte de la fuente laboral de la población media. Los sectores más vulnerables, que ante la falta de trabajo genuino son subsidiados por diversos planes sociales provenientes del estado nacional.

También se observa, a partir del tercer trimestre del 2020, una marcada reactivación económica (efecto rebote), acentuada en el consumo de servicios y recreación de los sectores medios y medios/altos. Se observa un acelerado avance en la utilización tecnológica que permite nuevas modalidades de trabajo, estudio, pagos, comercio (E-Commerce), etc., resultando un aumento del 124% en las ventas por canales online (CACE,2021) seguramente instalado definitivamente en la sociedad luego del A.S.P.O.

Micro entorno

Para realizar el estudio del Micro entorno, en base a las variables externas que afectan las decisiones y estrategias empresariales, se utilizará la herramienta de análisis de la industria denominada “*Las cinco fuerzas de Porter*”

. Este instrumento nos permite estudiar:

- El poder de negociación con los Proveedores
- El poder de negociación con los Clientes
- La rivalidad entre los competidores
- La amenaza de producto sustituto
- La amenaza de Nuevos Competidores

Poder de Negociación con los Proveedores: En éste apartado se puede realizar una segmentación en cuanto a los proveedores. Por un lado, se consideran aquellos que proveen servicios de una manera *monopólica* como lo son:

- EPEC (Servicio Eléctrico) –(<https://www.epec.com.ar/perfiles/hogares>)
- ECOGAS (Proveedor de Gas Natural) –(<https://www.ecogas.com.ar/>)
- AGUAS CORDOBESAS (Proveedor de Agua Potable) –(<https://www.aguascordobesas.com.ar/>)

Por otro lado, para proveedores de servicio de Internet (WiFi), podemos encontrar un duopolio constituido por Fibertel y Claro.

Por lo tanto, analizando éste segmento, se considera que los proveedores poseen un *alto poder de negociación*.

En contraposición a lo expuesto anteriormente, se encuentran aquellos proveedores bajo leyes de *Competencia Perfecta*. En éste segmento podemos encontrar a “Cibart” - Centro Integral de Bebidas Artesanales –(<https://cibart.com.ar/categoria-producto/cerveza-artesanal/insumos-cerveza-artesanal/>) ubicado en Av. Juan B. Justo 5185 (Córdoba Capital) quien no solo ofrece insumos para su producción (Azúcares, Clarificantes,

Extractos, Levaduras, Lúpulos, Malta y saborizantes) sino que, además, la indumentaria y el equipamiento necesario para su elaboración.

Por otro lado, “Demon” (<https://www.tiendacervecera.com.ar/quienes-somos/>) - Tienda Cervecera - (Córdoba Capital) el cual además de contar con insumos para la producción, posee la particularidad de ofrecer suministros extranjeros como es el caso de los lúpulos. Éstos pueden ser americanos, europeos, neozelandeses y australianos alterando así el sabor y consistencia de la bebida.

Por lo tanto, analizando éste segmento (Proveedores bajo competencia perfecta), se considera que los proveedores poseen un *bajo poder de negociación*.

Poder de Negociación con los Clientes: Los clientes tienen un *alto poder*, ya que, con frecuencia, buscan sabores y experiencias nuevas. Por tanto, la fidelización de estos, es un punto clave y muchas veces muy difícil de alcanzar por los distintos integrantes de la industria. Por un lado, tenemos los consumidores finales del producto “B2C” (*Business to Consumer*), es decir, consumidores que adquieren el producto y lo utilizan para su consumo social (Reuniones, Eventos sociales, cumpleaños) o bien para su consumo personal. Éstos, influenciados por nuevas experiencias de consumo, buscan calidad y variedad de sabores, por tanto, una variación de precios no traerá aparejada una disminución en su consumo (*elasticidad precio de la demanda*).

Por otro lado, encontramos los consumidores “B2B” (*Business to Business*) quienes compran el producto para su futura reventa buscando precio, variedad y calidad. En éste segmento podemos encontrar supermercados, almacenes, hoteles, bares y mayoristas por solo nombrar algunos intermediarios.

Rivalidad entre los competidores: Éste, es uno de los puntos críticos y más sensibles a la hora de plantear una estrategia que permita diferenciarse del resto de los participantes de la industria, ya que la situación económica que atraviesa el presente argentino hace que subsistir en el negocio sea cada vez un reto de mayor relevancia. Por otro lado, considerando un mercado tan atractivo en pleno crecimiento y con una clientela que se renueva constantemente, *las estrategias* para captar clientes deben ser rediseñadas a diario. Es por esto que se concluye que la rivalidad entre los competidores en circunstancias se torna “agresiva”. Haciendo un relevamiento de competidores se puede encontrar: (Anexo 3)

Amenaza de Producto Sustituto: En este sentido, es muy sensible la demanda a optar por otras alternativas. La variedad de oferta de bebidas es casi tan extensa como los consumidores existentes. Dentro de este segmento (Bebidas alcohólicas) podemos encontrar el vino, en donde según datos oficiales, Argentina ocupa el séptimo lugar a nivel mundial de consumo per cápita de dicha bebida. Cuantitativamente, se podría afirmar que 8 de cada 10 argentinos beben vino en sus hogares, ya sea solos o acompañados de sus parejas/amigos (Argentina.gob.ar).

Por su parte, el consumo de Fernet ocupa el tercer puesto entre las bebidas con alcohol más consumidas por los argentinos, ubicándose detrás de la cerveza y el vino. Según un informe de la International and Spirit Research, los argentinos consumen más de 50 millones de litros de Fernet por año.

Por otro lado, debemos considerar el consumo de bebidas gaseosas en donde Argentina lidera el ranking con un consumo per cápita de 131 litros anuales por persona según datos oficiales publicados por el centro de estudios sobre políticas y economías de la alimentación. Si bien las ventas de bebidas sin alcohol se han incrementado un 10,7% respecto al 2020 (Plena pandemia en donde los índices de consumo de bebidas sin alcohol se desplomaron) los valores de consumo actuales continúan bajos.

Amenaza de Nuevos Competidores: Es aquí en donde las empresas existentes se hacen más fuertes, debido a que la inversión inicial es una *barrera de entrada* para poner en marcha el proyecto. La proporción de capital a la hora de instalar una fábrica cervecera, dependerá de dos factores fundamentales. Por un lado, el estado del local más la cantidad de metros cuadrados que se deseen y en segundo lugar todos los instrumentos y herramientas necesarias para su producción. Las barreras de entrada a la industria son altas ya que éstas guardan una relación directamente proporcional con el grado de inversión. Por su parte, es aquí en donde los emprendimientos que producen su propia materia prima (integración vertical hacia atrás), obtienen una mayor ventaja en cuanto a costos. Éstos aprovechan las economías a escala distribuyendo sus costes fijos entre más unidades producidas.

Conclusión del Micro Entorno

Luego de hacer un análisis de las fuerzas del micro entorno que influyen en las decisiones y estrategias de la empresa, se observa que el factor más relevante es la “agresiva” competencia que existe en la industria. Si bien no es una variable excluyente para la

puesta en marcha de las estrategias planteadas en la introducción del presente trabajo, si deben poseer la capacidad de adaptación ante un mercado en constantes cambios y altas exigencias.

Análisis interno

Cadena de valor

Para realizar el siguiente análisis, se utilizará el concepto de “Cadena de valor” propuesto por Michael Porter en su libro “*Ser Competitivo*” en donde divide a las actividades en dos grupos: Actividades primarias y Actividades de apoyo

Dentro de las actividades primarias podemos encontrar:

Logística Interna: Son los tres operarios en conjunto de José Fernández y Luis (Lic. Química) en llevar adelante todas las actividades necesarias para que las materias primas arriben a la fábrica. Éstas son ingresadas en el sistema informático para su control y luego presentadas para iniciar con el proceso productivo.

Operaciones: La planta productora cuenta con 3 operarios (vecinos de la fábrica) capacitados y calificados para la producción a cargo de Luis (Lic. Química). Los jóvenes además de las tareas productivas, son los encargados de las tareas administrativas, almacenamiento de insumos y venta de producto. La elaboración se compone de 12 variedades para barril y 6 variedades en latas. Dentro de estos estilos de cervezas, podemos encontrar Street Rules, Cotton Field, Good Devil, Ryle, King Bee y Mesopotamia. De esta manera se puede observar como “Checa” pretende satisfacer a todo el mercado ofreciendo una cerveza como la “King Bee” principalmente compuesta por miel con una graduación alcohólica de 5,5% y un bajo nivel de amargor. Como contraposición, podemos encontrar para los amantes de las cervezas fuertes la “Hodgson” compuesta por elementos florales y cítricos con un 6,6% de graduación alcohólica y alto nivel de amargor.

Logística Externa: Una vez obtenido el producto final en la fábrica, son los mismos encargados de producción, administración y recepción de materias primas los responsables de llevar a cabo las actividades de venta.

Marketing y Ventas: La promoción y difusión del producto, es llevada a cabo por Juan Cruz junto con Marcelo y dos colaboradores externos al grupo (Área comercial). Las ventas en la fábrica son realizadas por Daniel, German y Nahuel (Operarios).

Servicios: En relación al servicio, la empresa pretende que cada cliente *viva la experiencia “Checa”* al disfrutar de una cerveza, por otro lado, se persigue el objetivo de educar al consumidor mediante las degustaciones a cargo del chef cervecero. De esta manera se desea no solo desarrollar un conocimiento en el cliente, sino que también se persigue una fidelización y sentido de pertenencia con la marca. (Anexo 4)

Actividades de Soportes.

Infraestructura: Para la instalación de la fábrica, el grupo empresario ha restaurado una vieja estación de servicio adecuándose a las características necesarias para iniciar la producción. La misma está ubicada en la Provincia de Córdoba, más precisamente en la localidad de Sacanta, ubicada a unos 137 km de la Capital cordobesa, por la Ruta Provincial N°13.

Gestión de Recursos Humanos: Con respecto a esta área, los tres fundadores del grupo participan, gestionan y administran la cervecería. Es así que podemos encontrar a Paula Fernández encargada del área administrativa, Juan Cruz Fernández encargado de la comercialización del producto y a José Fernández orientado a la producción de la bebida junto al Licenciado en Química y éste también responsable de producción. En cuanto a los tres operarios de producción, reciben constantemente capacitación en materia de tecnología aplicada a mejorar los procesos productivos.

Desarrollo Tecnológico: Para su producción la empresa cuenta con fermentadores cónicos capaces de almacenar 30.000 litros de distintas variedades de cervezas, barriles para su almacenamiento y una máquina embotelladora recientemente adquirida capaz de embotellar en promedio 20.000 latas mensuales.

Compras: Los insumos son seleccionados cuidadosamente bajo estrictas normas de control para garantizar en todo momento la calidad del producto. Los mismos son encargados por José Fernández y Luis (Lic. En Química) quienes son los responsables de la producción de la fábrica. Entre los principales recursos utilizados para la producción podemos encontrar la malta, el trigo y la cebada.

Marco teórico

“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige” cita José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro *“El plan estratégico en la práctica”*. Esta

premisa nos lleva a la conclusión de la importancia del plan estratégico por sobre todas las actividades y quehaceres diarios empresariales (*Sainz de Vicuña Ancin, José. 2017*)

Si bien, es necesario tener siempre presente el horizonte, lo más beneficioso de este proceso es el camino recorrido y el poder de adaptación que este posea. (*Sainz de Vicuña Ancin, José. 2017,p.37*)

En éste apartado, se desarrollará de forma teórica las estrategias propuestas en la introducción del presente trabajo, con el propósito de respaldarlos y fundamentarlos analíticamente:

Integración vertical hacia adelante: “*Aquellas compañías que aplican una integración vertical hacia adelante, ingresan a otras industrias con el propósito de apoyar el modelo de negocio de su industria central*”, explican Hills y Jones en su libro “Administración estratégica: Teoría y casos”. Cabe destacar en éste aspecto que el objetivo principal que fundamenta éste tipo de estrategia (Integración Vertical) es el ingreso a industrias que *agreguen valor al producto* (cerveza artesanal), ya que al realizar actividades que agreguen valor, el mismo incrementa su *diferenciación*. De acuerdo a lo desarrollado en el párrafo anterior, se dará apertura a un “Galpón Cervecerero” (*Integración vertical hacia adelante*) en donde se comercializarán las distintas variedades de cervezas artesanales producidas en la fábrica. Son las singularidades y particularidades desarrolladas en el apartado siguiente (Diferenciación) las que agregan valor al producto.

Diferenciación: Como plantea Michael Porter en su libro “Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, las formas de obtener una diferenciación reconocida por los consumidores son muy diversas. Para alcanzar ésta estrategia, se trabajará en *tecnología aplicada a los distintos procesos*:

Por un lado, la correcta implementación del *factor tecnológico* permitirá aumentar, cuantitativa y cualitativamente la producción cervecera, obteniendo como resultado la perfecta combinación de sabor e insumos y mayor disponibilidad del producto.

Por otro lado, relacionando el *factor tecnológico* con el *servicio ofrecido* al cliente, la tecnología implementada a las diversas formas de pago (Mercado Pago, QR,

transferencias bancarias), será un factor determinante para los consumidores a la hora de elegir un espacio de esparcimiento que ofrece diversas alternativas.

Por último en cuanto al desarrollo de éste apartado, (*diferenciación*) y como factor característico y distintivo del *servicio*, el personal destinado a la atención del cliente, se mostrarán como verdaderos anfitriones, acorde su indumentaria a la ambientación típica checa que imperará en “el galpón cervecero”, tendrán como objetivo recepcionar e informar a los consumidores acerca de las variedades elegidas (calidades, características y secretos de su elaboración) y aconsejarán distintas propuestas para acompañar su degustación.

Integración Horizontal (Fusión): El concepto de fusión, es una acción muy común en las distintas industrias. “Éste se fundamenta en un contrato entre iguales que unifican sus esfuerzos, recursos y operaciones para crear una nueva entidad.” destacan Hills y Jones en su libro “Administración estratégica: Teoría y casos”.

El concepto como componente de la *Integración Horizontal*, al igual que la *adquisición*, tiene como objetivo alcanzar una *ventaja competitiva* que se deriva de un tamaño o de una gran dimensión de las operaciones.

En éste sentido, el proyecto tiene como objetivo principal y como parte de un plan de *R.S.E.*, estimular y activar el empleo regional mediante fusiones estratégicas con Pymes gastronómicas.

Diagnóstico

Si bien el producto posee una buena aceptación entre los consumidores y son ellos los responsables de llevar a cabo “La mejor campaña de marketing” (*Boca a Boca*) mediante la recomendación (Anexo 4), la firma no posee aún el “status” del que gozan sus principales competidores dentro de la industria cervecera. La falta de éste “privilegio” se debe - principalmente - al acotado canal de distribución que la fábrica posee de su producto (Retiro en la puerta de la fábrica). Si bien, éste se comercializa en distintos bares en conjunto con otras propuestas cerveceras, el producto no logra el “aplomo” y la imagen de marca deseada.

Es por ésta justificación que se pretende la apertura del “Galpón Cervecerero” (*Integración vertical hacia adelante*) ubicado en la capital cordobesa. La instalación, pretende con su fachada medieval (*Diferenciación/Tecnología*) incentivar la curiosidad de los transeúntes invitándolos a un “viaje de sabor” hacia el pasado europeo. Atendidos y recepcionados por el personal calificado para informarles acerca de la historia, producción y variedad (*Servicio/Tecnología*), los consumidores tendrán la posibilidad de disfrutar de una bebida y gastronomía de perfecto maridaje. (Anexo 5)

Plan de Implementación

Propuesta:

Como se expresó anteriormente en el presente trabajo, se propone una combinación de estrategias de *integración vertical hacia atrás*, *integración vertical hacia adelante* e *integración horizontal* sumada a una eficiente utilización del *factor tecnológico* para lograr una mayor rentabilidad y posicionamiento definitivo en el mercado.

Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

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

Valores:

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

Lograr que “Sauco S.A”, unidad de negocio perteneciente al “Grupo Meta”, logre en diciembre del 2025 un aumento en el *margen de ganancia* corporativo de un 15% con respecto a diciembre del 2019, con la comercialización del producto de la fábrica “Cervecería Checa”.

Justificación: Para alcanzar éste objetivo se puede proponer dos posturas:

La primera propuesta se basa en una *reducción de costos* de producción mediante la utilización de materia prima de producción propia.

La segunda propuesta, se basa en la combinación de distintas estrategias corporativas que fusionadas, logren además de disminuir los costos productivos (*Integración Vertical Hacia Atrás*), un aumento en consumo del producto (*Integración Vertical Hacia Adelante*), y una diferenciación mediante el servicio y con la fusión con Pymes regionales (*Estrategia Horizontal*).

Ésta segunda propuesta es la que se escoge para alcanzar el objetivo general planteado.

Para su concreción es necesario intervenir en la cadena de valor de la fábrica realizando modificaciones en:

- Compras (Materia Prima Propia)
- Proceso productivo (Factor Tecnológico)
- Logística Externa (Transporte)
- Marketing y Ventas (Apertura del Galpón Cervecerero Checo)
- Servicio

Objetivos Específicos

1 – Lograr una reducción del 30% de los costos de producción perceptible en el mes de diciembre 2023 y mantener dicho porcentaje de reducción a lo largo del trienio. De ésta manera se busca incrementar los márgenes de ganancia en el mismo porcentaje para poder reinvertirlos en otros aspectos del negocio.

Justificación: Las acciones necesarias para alcanzar éste objetivo se basan en la integración al proceso productivo de los cultivos procedentes de los campos arrendados que actualmente explota el grupo empresario bajo el nombre “La tregua S.A”. La materia prima necesaria para la elaboración de la bebida se basa en tres cereales fundamentales: El trigo, el maíz y la cebada. Según datos de especialistas en el tema, la tonelada de cebada al igual que el maíz varía entre los u\$d 310 y u\$d 350. Por otro lado, la tonelada del trigo necesario para dicha producción oscila entre los u\$s 413 a u\$d 420. (<https://www.bolsadecereales.com/precios-oficiales>). En conclusión, *una estrategia de Integración Vertical hacia atrás*, disminuirá los costos de las materias primas necesarias, en forma significativa, para el proceso productivo ya que no solo el grupo empresario cultiva y cosecha los cereales, sino que, además los arrendamientos se encuentran a escasos metros de la fábrica cervecera.

2 – Lograr un posicionamiento e imagen de marca con el objetivo de aumentar en un 25% el “Market Share” de la empresa en diciembre del 2025 con respecto a diciembre del 2019.

Justificación: *La imagen de marca*, es el concepto que forman los consumidores en base a las experiencias adquiridas con nuestros productos y servicios. Es por ésta razón que se necesita contar con una perfecta combinación de ambos factores. Para alcanzar éste objetivo, se propone realizar una Integración vertical hacia adelante con la apertura de un “Galpón Cervecerero Checo”. Considerando que uno de los sentidos más importantes a la hora de optar por una alternativa u otra de esparcimiento y que con mayor “facilidad” puede ser influenciado es la percepción visual, se modificará la “fachada” (frente) del local utilizando revestimiento cementicio símil piedra para lograr un frente típico medieval del siglo VI d.C. Las instalaciones también estarán caracterizadas por una arquitectura del viejo continente utilizando barras de maderas, barriles con formas de mesas, choperas antiguas, sillas de hierro y madera, sillones de cuero, música medieval e iluminación cálida. El personal también formará parte de éste paisaje con su indumentaria típica checa en donde no solo asesorará a los consumidores con respecto al producto y sus orígenes, sino que también informará acerca de las mejores propuestas para combinar las distintas variedades con la gastronomía regional (Tablas de picadas artesanales de productores regionales/ Colonia Caroya – *Estrategia de Integración Horizontal*).

3 – Diseñar una eficiente estrategia de logística externa con el objetivo de reducir los tiempos de entrega del producto, asegurando su entrega con la calidad óptima y la

temperatura adecuada. Con éste objetivo se propone que en diciembre del 2025 el producto se encuentre en el “Galpón Cervecerero Checo” en menos de 2 horas desde su despacho de la fábrica cervecera. De ésta manera se procura alcanzar un sistema de organización “*Just In Time*” incrementando la eficiencia y eficacia en un 20% con respecto a diciembre 2019.

Justificación: Ésta propuesta encuentra su fundamento en el uso eficiente del factor tecnológico desarrollando dos cursos de acción distintos:

La primera medida será la implementación de un Sistema de control de stock. Dicho instrumento tendrá la particularidad de proporcionar información actualizada y precisa acerca de las distintas variantes disponibles en los depósitos frigoríficos y la cantidad de litros que se hallan de cada variedad. De ésta manera el encargado del galpón podrá realizar los pedidos pertinentes al detectar un mínimo disponible en el almacenaje.

Por otro lado, se incorporará un camión de caja térmica con equipo de frío ploteado con publicidad del “Galpón Cervecerero Checo” a los activos de la empresa. Con ésta medida, se pretende que el producto llegue en perfectas condiciones desde la fábrica ubicada en Sacanta hasta el “Galpón Cervecerero Checo” ubicado en la capital cordobesa en menos de 2 horas. Parte de los fondos para financiar la adquisición del rodado, saldrá de la *ventaja en costos* obtenida en el objetivo específico planteado anteriormente (*Integración Vertical Hacia Atrás*).

Alcance Geográfico

La propuesta tendrá aplicación en el Galpón Cervecerero que se instalará en la Calle Rivadavia 216 (Córdoba Capital) y en la Fabrica “Cervecería Checa” ubicada en la localidad de “Sacanta”.

Alcance Temporal

El horizonte temporal del proyecto abarcaría el trienio 2023-2025.

Planes de acción

A continuación, se detalla los planes de acción necesarios para la implementación de los objetivos.

Plan de Acción : Objetivo 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros		
Diseño de sistema de Stock de Cereales	3/1/2023	17/2/2023	José Fernández	Producción	Computadoras, Tablet , Wifi	Consultora "Contacto Fluido"	\$25.000	Anexo 6
Adquisición de Tolva Cerealera	9/1/2023	17/1/2023	Juan Cruz Fernández	Compras			\$950.000 (Al contado)	Modelo 1998 con capacidad para 8 tn
Adquisición de tres Silo Cerealero	20/12/2022	3/1/2023	José y Juan Cruz Fernández	Producción, Compras y Logística Interna	Espacio físico perimetral a la fábrica		\$2.097.000	Anexo 6

Plan de Acción : Objetivo 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros		
Alquiler del establecimiento	1/12/2022	7/12/2022	Paula, José y Juan Cruz Fernández	Gerencia			\$250.000 (mensual)	Anexo 6
Compra de Revestimiento Símil Piedra	7/12/2022	14/12/2022	Juan Cruz Fernández	Compras			\$55.956 - (35 M2)	Anexo 6
Restauración del Bar (Mano de Obra)	14/12/2022	20/2/2023	Paula, José y Juan Cruz Fernández	Gerencia		Constructora "Contex"	\$768.000	Anexo 6
Utensilios, Herramientas y elementos	15/1/2023	10/2/2023	Juan Cruz Fernández	Compras			\$6.384.000	Anexo 6

Plan de Acción : Objetivo 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros		
Adquisición de sistema de stock	23/1/2023	29/1/2023	Paula Fernández	Administración	Computadora	Consultora "Contacto Fluido"	\$30.000	Anexo 6
Adquisición de Rodado para transporte de sustancias alimenticias	15/1/2023	8/2/2023	Juan Cruz Fernández	Compras			\$9.900.000 (Al contado)	Anexo 6

El “Diagrama de Gantt” desarrollado por Karol Adamiecki en 1896, es una herramienta que permite dar una cronología y consecución a las tareas para el correcto desarrollo de un proyecto.

A continuación, se expone el diagrama de Gantt para el “Galpón Cervecerero Checo”:

<p style="text-align: center;"><i>Diagrama de Gantt: “Cervecería Checa”</i></p> <p style="text-align: center;">Posicionamiento e Imagen de Marca</p>		Inicio: Dic-22												
		Fin: Feb -23												
Actividades	Supervisión	Diciembre				Enero				Febrero				
ALQUILER DEL ESTABLECIMIENTO	GERENCIA													
COMPRAS DEL REVESTIMIENTO SÍMIL PIEDRA	COMPRAS													
RESTAURACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	GERENCIA													
ADQUISICIÓN DE SILOS CEREALEROS	COMPRAS													
DISEÑO DE SISTEMA DE STOCK DE CEREALES	PRODUCCIÓN													
COMPRA DE TOLVA CEREALERA	COMPRAS													
COMPRA DE CAMIÓN PARA EL TRANSPORTE DE LA CERVEZA	COMPRAS													
COMPRA DE UTENSILIOS, HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS	COMPRAS													
ADQUISICIÓN DE SISTEMA DE STOCK ESPECIALIZADO EN BEBIDAS	ADMINISTRACIÓN													

Presupuesto de Inversión del Proyecto Consolidado

Presupuesto de Inversión del Proyecto

P.A	Descripción	2023	2024	2025	Total
Plan de Acción 1	Sistema de stock de cereales	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ 25.000,00
	Tolva Cerealera	\$ 997.499,82	\$ -	\$ -	\$ 997.499,82
	Silos cerealeros	\$ 1.286.160,00	\$ 2.096.440,80	\$ 3.459.127,32	\$ 6.841.728,12
Subtotal		\$ 2.308.659,82	\$ 2.096.440,80	\$ 3.459.127,32	\$ 7.864.227,94
Plan de Acción 2	Alquiler del establecimiento	\$ 3.900.000,00	\$ 5.830.500,00	\$ 9.853.545,00	\$ 19.584.045,00
	Revestimiento simil piedra	\$ 55.956,00	\$ -	\$ -	\$ 55.956,00
	Restauración del bar	\$ 768.000,00	\$ -	\$ -	\$ 768.000,00
	Utensilios y elementos	\$ 4.500.000,00	\$ 1.050.000,00	\$ 834.000,00	\$ 6.384.000,00
Subtotal		\$ 9.223.956,00	\$ 6.880.500,00	\$ 10.687.545,00	\$ 26.792.001,00
Plan de Acción 3	Sistema de stock de cereales	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00
	Aquisición del rodado	\$ 3.300.000,00	\$ 4.125.000,00	\$ 5.156.250,00	\$ 12.581.250,00
Subtotal		\$ 3.330.000,00	\$ 4.125.000,00	\$ 5.156.250,00	\$ 12.611.250,00
Total		\$ 14.862.615,82	\$ 13.101.940,80	\$ 19.302.922,32	\$ 47.267.478,94

Análisis Financiero

Premisas

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 10%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 10%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
Premisas de Planes de Acción
1. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivos

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15% Dic 2025
Plan de Acción 1: Reducir los costos productivos en un 30 % perceptibles en diciembre del 2023 y mantener dicho porcentaje a lo largo del trienio
Plan de Acción 2: Incrementar "Market Share" en un 25 % 2025
Plan de Acción 3: Incrementar la eficiencia y eficacia en un 20 % 2025

Inflación Proyectada

Inflación (REM) BCRA 11/2022	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
		43%	1,43	48%	1,48	94%	1,94	91%	1,91	67%	1,67	50%

Impuestos

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Referencia k Plazo Fijo	75%

Información – Estados contables 2019

Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.484
Otros costos de venta	\$ 0
Gastos Administrativos	\$ 3.447.906
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023
Gastos Financieros	\$ -
Otros Egresos	\$ -

Flujo de fondos Proyectado

	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 65.278.497	\$ 124.681.929	\$ 208.218.822	\$ 312.328.232,80
Plan de acción 1	\$ -	\$ 11.921.799	\$ 19.909.405	\$ 29.864.107
Plan de acción 2	\$ -	\$ 10.348.600	\$ 17.282.162	\$ 25.923.243
Plan de acción 3	\$ -	\$ 8.229.007	\$ 13.742.442	\$ 20.613.663
TOTAL DE INGRESOS	\$ 65.278.497	\$ 155.181.336	\$ 259.152.831	\$ 388.729.247
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 20.805.932	\$ 39.739.331	66.364.683	99.547.024
Gastos de Comercialización	\$ 15.835.626	\$ 30.246.045	\$ 50.510.895	\$ 75.766.342,77
Gastos Administrativos	\$ 3.792.696	\$ 7.244.050	\$ 12.097.563	\$ 18.146.344,31
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.308.660	\$ 2.096.441	\$ 3.459.127
Plan de acción 2	\$ -	\$ 9.223.956	\$ 6.880.500	\$ 10.687.545
Plan de acción 3	\$ -	\$ 3.330.000	\$ 4.125.000	\$ 5.156.250
		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 40.434.254	\$ 92.092.041	\$ 142.075.081	\$ 212.762.633
UTILIDAD BRUTA	\$ 24.844.243	\$ 63.089.295	\$ 117.077.750	\$ 175.966.613
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 8.695.485	\$ 22.081.253	\$ 40.977.212	\$ 61.588.315
UTILIDAD NETA	\$ 16.148.758	\$ 41.008.042	\$ 76.100.537	\$ 114.378.299

Fuente: Elaboración propia en base a información de canvases (2022)

Análisis de los indicadores financieros (VAN – TIR – ROI)

Inversión a realizar	-47.267.479
Flujo del período 1	16.148.758
Flujo del período 2	41.008.042
Flujo del período 3	76.100.537
Flujo del período 4	114.378.299

VAN	997.458
TIR	77%

ROI	
Beneficios	157.834.430
Costos	47.267.479
ROI	234%

- VAN: El VAN de sus siglas Valor Actual Neto, es un indicador financiero utilizado para evaluar proyectos de inversión. Los criterios de decisión para evaluar las alternativas de inversión son tres:
 - VAN < 0: El proyecto genera pérdidas (No es recomendable).
 - VAN = 0: El proyecto no genera beneficios, pero tampoco pérdidas. (Es indiferente).
 - VAN > 0: El proyecto genera beneficios (Es recomendable).

En éste caso, nos encontramos en presencia de la última alternativa (VAN > 0) ya que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y a su vez, obtiene un excedente valuados en 997.458 (en miles de pesos).

- TIR: La TIR de sus siglas Tasa Interna de Retorno, es un indicador financiero que muestra la tasa máxima a la que se puede ajustar un proyecto para que éste no genere pérdidas (VAN=0).
En éste caso, el valor de este indicador (77%) supera a la tasa de referencia K (Plazo Fijo). El proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y a su vez, obtiene un excedente.
- ROI: El ROI de sus siglas Retorno sobre la Inversión, es un indicador financiero que nos permite conocer que retorno obtenemos del proyecto por cada peso invertido en él. En éste caso, obtenemos un resultado de 234%, lo que indica que, por cada peso invertido en el proyecto, el mismo nos “devuelve” \$2,34.

Conclusión y Recomendaciones

Dos meses atrás, cuando se emprendió con las investigaciones pertinentes del presente Trabajo de Investigación Final (TIF), se partió de la premisa de que cada consumidor viva la “Experiencia Checa” mediante la apertura de un Galpón Cervecerero (Integración Vertical Hacia Adelante).

Es así que cada estrategia que se ha propuesto, ha sido pensada con el objetivo de mejorar el servicio y aumentar el valor ofrecido a nuestros consumidores. Solo por nombrar algunas podemos considerar:

- Mejoras en la Cadena de Valor.
- Fusión estratégica y RSE.

Si bien el supuesto de la “Experiencia Checa” sigue en “*pie*”, los indicadores financieros responsables de respaldar de manera cuantitativa el proyecto no son muy alentadores.

Como se observa, el resultado obtenido es positivo (VAN) y la Tasa Interna de Retorno es mayor a la Tasa K tomada como referencia para medir el rendimiento (Plazo Fijo). Sin embargo, el beneficio que se obtiene por la inversión del proyecto no respalda el “esfuerzo” de tal desembolso.

No obstante, si consideramos el valor en los bienes de capital que adquiere la empresa al cabo de tres años:

- Rodados (Camión frigorífico)
- Tolva cerealera
- Silos cerealeros
- Maquinaria e instrumentos para ofrecer el servicio
- Generación de puestos laborales (Fusión empresarial)

la firma se capitaliza considerablemente en relación a la inversión inicial.

Expuestos los indicadores previamente y habiendo analizado sus porcentajes de rendimiento, queda a criterio de los inversores la futura realización del proyecto o en su contrario la desestimación del mismo. Esta conclusión nunca se consideraría por indicadores negativos, sino por no responder a las expectativas planteadas por los inversores.

Por último y para finalizar el presente trabajo, se recomienda una estrategia corporativa de crecimiento mediante “Desarrollo de Mercados” (Ansoff) con la implementación de Franquicias en distintos puntos turísticos del país. La capacitación y formación del emprendimiento será realizada por la fábrica cervecera.

Bibliografía

- Hill, C., Jones, G., Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*, (11ª Ed). México D.F.: CENGAGE Learning
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- La Voz de San Justo (2 de abril del 2017). *Hermanos y emprendedores: abrieron fábrica de cerveza artesanal en Sacanta*.
<http://lavoledesajusto.com.ar/noticias/articulo/hermanos-y-emprendedores-abrieron--fabrica-de-cerveza-artesanal-en-sacanta-19303>
- Santander Trade Markets. (s.f). Argentina: Política y Económica.
(<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>)
- Kollman, R. (23 de mayo 2022). Censo 2022: *Los reveladores datos que arrojó el resultado provisorio*. Página 12. <https://www.pagina12.com.ar/423323-censo-2022-los-reveladores-datos-que-arrojo-el-resultado-pro#:~:text=Es%20estimaci%C3%B3n%20para%20julio%20de,%2D%20nos%20cont%C3%B3%2047.327.407>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Proyecciones de población*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Tecnología*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Pobreza*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- Mi Argentina. (s.f). *Consejo Nacional del Empleo, la productividad, y el salario mínimo vital y móvil*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/consejodelsalario>
- Mi Argentina. (s.f). *Información sobre la canasta básica*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/subsidios/canasta>
- Vinetur la revista digital del vino. (23 de octubre del 2020). *Fernet: Conoce todo sobre la bebida típica argentina*.
<https://www.vinetur.com/2020102362208/fernet-conoce-todo-sobre-la-bebida-tipica-argentina.html>
- Cámara Argentina de bebidas sin alcohol. (1 de febrero del 2021). *La industria de bebidas sin alcohol cayó 7,7% en 2020*. <https://www.cadibsa.org.ar/la-industria-de-bebidas-sin-alcohol-cayo-77-en-2020/#valor>

- Pulso Cervecerero (19 de enero del 2018). Córdoba: 37% de los consumidores de cerveza prefieren las artesanales, según un estudio. <https://pulsocervecerero.com/cordoba-37-los-consumidores-cerveza-prefieren-las-artesanales-segun-estudio/#:~:text=Inicio%20Noticias-.C%C3%B3rdoba%3A%2037%25%20de%20los%20consumidores%20de%20cerveza,prefieren%20las%20artesanales%2C%20seg%C3%BAn%20estudio&text=La%20c%C3%A1tedra%20de%20Inteligencia%20Comercial,consumo%20de%20cerveza%20en%20C%C3%B3rdoba.>
- Argenprop portal inmobiliario líder en búsqueda de propiedades e inmuebles en Argentina. <https://www.argenprop.com/local-en-alquiler-en-centro-3-ambientes--11896835>
- Bolsa de Cereales (19 de octubre 2022). Precios oficiales <https://www.bolsadecereales.com/precios-oficiales>
- <https://www.ambito.com/economia/dolar/pronostico-inflacion-subio-otro-escalon-mercado-preve-un-95-todo-2022-n5531466>

Anexo 1

Cámara de Diputados o Cámara Baja (representantes del pueblo) constituida por 257 miembros con una duración en sus mandatos de 4 años y que se renueva por mitades cada dos años, mediante sufragio directo de la ciudadanía. En la última renovación 2021, logra imponerse en esta Cámara el partido oficialista “FRENTE DE TODOS” con 118 bancas sobre el partido opositor: “JUNTOS POR EL CAMBIO” que logró 110 bancas. La Cámara de Diputados en la actualidad se encuentra presidida por el Dra. Cecilia Moreau del “Frente de Todos”, integrante de la coalición oficialista de gobierno.

La Cámara de Senadores o Cámara Alta (representantes de las provincias argentinas) está constituida por 72 miembros con una duración en sus mandatos de 6 años, pueden ser reelectos en forma indefinida y se renueva cada dos años mediante sufragio directo de la ciudadanía (Art. 56 de la Constitución Nacional) . En la última renovación (2021), logra imponerse el partido opositor Juntos por el Cambio, con el 50% de los escaños frente al 38,8% logrado por el partido oficialista. (electoral.gob.ar, 2021).

La Cámara Alta en la actualidad se encuentra presidida por la Dra. Cristina Fernández de Kirchner, en su carácter de Vicepresidente de la Nación tal como lo establece la Constitución Nacional.

Anexo 2

Análisis del Mercado

El presente análisis tiene por objeto analizar el mercado potencial regional y la posible expansión de Cervecería Checa como productora de Cerveza Artesanal.

En la República Argentina, la producción de cervezas Artesanales llega a un 2% de *Market Share* (participación en el mercado), abasteciendo la demanda nacional con 34.000.000 de litros por año, que no es menor, teniendo en cuenta que cubre a un segmento particular del mercado dada las características diferenciales de cada una de las especialidades que se venden dentro de este rubro, mientras que la producción industrial a escala, es liderado por dos empresas: Cervecería Quilmes con sus marcas Stella Artois, Corona, Brahma y Budweiser cuyo Market Share es de 65% y C. C.U. con sus marcas Schneider, Isenbeck, Imperial, Heineken que llegan a un 33% de Market Share.

De acuerdo a datos publicados por la Consultora “Euromonitor”, durante el año 2020 se vendieron en el país 1.700 millones de litros de cerveza en restaurantes y supermercados significando un ingreso de 143.000 millones de pesos y va en franco aumento., “el mercado está en plena evolución con mucho potencial de crecimiento y desarrollo” manifestó el Lic. Gonzalo Fagioli, Vicepresidente de asuntos Corporativos Cervecería y Maltería Quilmes.

De acuerdo a los registros estadísticos, en la Argentina se consumen 45 litros de cerveza per cápita, siendo la población comprendida entre los 18 y 55 años el segmento de mayor consumo.

Particularmente en la Provincia de Córdoba, de la mano del desarrollo turístico regional, se visualiza una creciente expansión de establecimientos donde se comercializa Cerveza Artesanal, cabe destacar que desde 1964, se viene realizando la “Fiesta nacional de la cerveza”(Oktober Fest) en la Localidad de Villa General Belgrano, declarada Fiesta Nacional en 1972 con la presencia de grandes marcas del mercado y de múltiples cervecerías artesanales, convirtiéndose en uno de los eventos más relevantes a nivel provincial y nacional por los miles de turistas nativos y extranjeros que convoca el evento.

Nuevas iniciativas turísticas y de esparcimiento ponen el acento en el consumo creciente de esta bebida, como lo es “LA RUTA DE LA CERVEZA” en la ciudad de

Córdoba dando lugar a la multiplicación de típicos establecimientos cuidadosamente ambientados que invitan al encuentro y al disfrute.

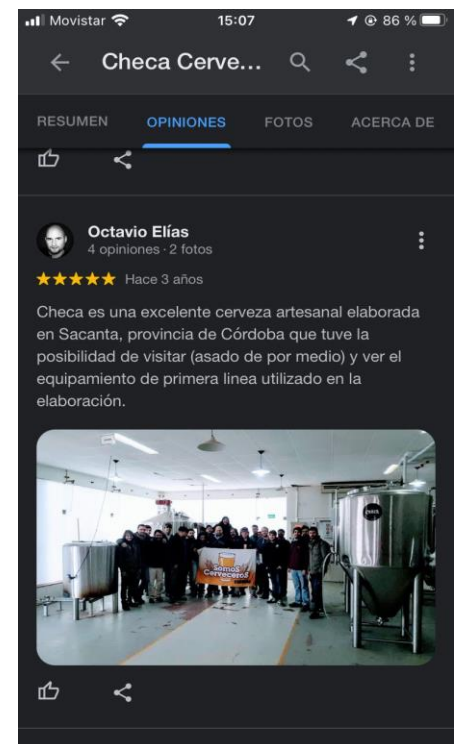
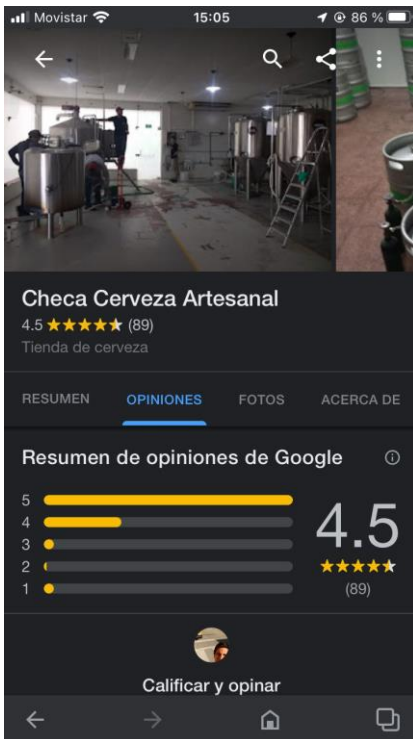
Anexo 3

Competidores de la industria:

- Antares
- Ficking Beer
- Wannabeer
- Craft – Beer Community House
- Lupulus patio cervecero
- München
- The BARBBER
- Belfast Cervecería Artesanal
- Beer Joint
- Compari
- WOLFPACK
- Peñón de Águila Nueva Córdoba
- FAUNA – Patio Cervecerero
- Kilómetro 5
- Temple Córdoba

Como en todo mercado, en éste caso se encuentra un “*Market Leader*” llamado “Antares” cuya denominación hace referencia a una mayor cuota de mercado en su categoría debido a su extensa trayectoria cervecera, su identidad y su oferta casi “ilimitada” de variantes.

Anexo 4



Fuente: <https://www.google.com/search?q=cerveza%20checa%20cordoba&oq>

Anexo 5

Con el objetivo de desarrollar y fomentar la actividad económica y comercial, las fusiones estratégicas se llevarán a cabo con distintas Pymes de la Provincia de Córdoba.

Entre las cuales podemos nombrar:

- “El sótano de Caroya” (Productor de salames y quesos)
- “El Bungalow” (Productos Regionales)
- “Frambua Regionales”
- “Familia Grión”
- “La casita del salame”



Fuente: Propia

Anexo 6

- Diseño de sistema de stock Cerealero & Diseño de sistema de stock de Cerveza: Ambas herramientas de gestión serán desarrolladas por la consultora “*Contacto Fluido*” bajo la supervisión y las sugerencias del área de producción en conjunto con la de administración. La particularidad y característica sobresaliente que poseerán ambos instrumentos, será el sensor ubicado en las bodegas de almacenamiento. Éste enviará una alerta automática al sistema ubicado en la fábrica advirtiéndolo del contenido mínimo de producto ubicado en los almacenajes del galpón. De ésta manera, no habrá riesgos de desabastecimiento.
- Adquisición de Tolva Cerealera: Se pacta con la agencia la compra de la tolva cerealera por un valor total de \$997.499,82. Dicho monto, se acuerda pagarlo en 12 cuotas fijas de \$83.125- Las obligaciones se realizarán del 1 al 10 de cada mes.
- Adquisición de tres silos: La compra de los almacenadores de cereales, permitirá una reducción de costos bajo el concepto de *Economía de Escala*. De ésta manera se podrá aumentar la producción de manera exponencial disminuyendo el costo de los mismos gracias al almacenaje de los cereales de producción propia. Se prevé la compra de un silo por año durante el trienio 2023-2025. El costo de ésta herramienta para el año 2023 está previsto en \$1.286.160- y se proyecta un incremento del 63,1% y del 65% para el 2024 y 2025 respectivamente en base al valor 2023. (<https://www.ambito.com/economia/dolar/pronostico-inflacion-subio-otro-escalon-mercado-preve-un-95-todo-2022-n5531466>)
- Alquiler del Establecimiento: El local se encuentra en la Av. Rivadavia 200 (Córdoba Capital). El mismo posee las siguientes características: Planta baja 300m cubiertos, 3 baños, Entrepiso 100m cubiertos, excelente iluminación, comunicación al entrepiso por escalera. El valor mensual del alquiler es \$250.000 (Actualizado 30% semestralmente) (<https://www.pagina12.com.ar/485016-alquiler-2022-cuanto-se-pagara-desde-octubre-y-como-calcularlo#:~:text=Imagen%3A%20Sandra%20Cartasso->

[.La Ley de Alquileres vigente establece que los aumentos de incremento hab C3 A Da rondado el 60% 25 \):](#)

- Primer Semestre 2023: \$250.000
- Segundo Semestre 2023: \$325.000
- Primer Semestre 2024: \$422.500
- Segundo Semestre 2024: \$549.250
- Primer Semestre 2025: \$714.025
- Segundo Semestre 2025: \$928.232,5

Por otro lado, para el ingreso se debe depositar un mes de adelanto (\$250.000) + el mes en curso (\$250.000) + honorarios de escribanía (\$75.000)

- Compra del revestimiento cementicio símil piedra: Para la ambientación de la fachada (frente del galpón), será necesaria la compra de 35m² de revestimiento símil piedra. Los materiales serán comprados al Corralón de materiales “*Chiaramonte S.R.L*” sito en la calle Colón 3713 (Córdoba Capital) por un valor total de \$55.965-
- Restauración del Local: Para la restauración del bar se presupuesta \$768.000- (26 días de trabajo). Este valor corresponde a dos empleados más un ayudante:
 - Jornal empleado \$12.000
 - Jornal ayudante \$8.000

Las tareas que darán inicio a la restauración serán la de “picar” el frente del local para la colocación del revestimiento y luego se pasará a las reformas del interior.

- Compra de elementos para la prestación del servicio y el ofrecimiento del producto:

Los elementos necesarios para ofrecer el Producto & Servicio bajo las condiciones deseadas son:

- Notebook HP 13.3” de 250 GB
- 3 Pilones “T” para tres líneas de cervezas (Dispenser de Cerveza)
- 300 Chops de vidrio con logo impreso del galpón cervecero
- 300 juegos de cuchillos, tenedores y cucharas
- 300 Platos
- 300 Potes de postre
- 150 Tablitas de madera de picada con logo impreso del galpón cervecero
- 100 Manteles de tela cuadrille
- Servilletas con logo impreso del galpón cervecero
- Indumentaria para el personal (túnica negra, delantal con pechera cuadrille)

Para ello, se dispone de un presupuesto total de \$6.384.000 distribuido de la siguiente manera:

- \$4.500.000- para la compra inicial a realizarse en el periodo 2023. Éste importe corresponde al 70% del valor del presupuesto ya que se debe comprar la mayor cantidad de elementos para ofrecer correctamente el servicio.
 - \$1.050.000 – Correspondiente a una primera compra de refuerzo de inventario (rotura, extravió o ampliación del servicio).
 - \$834.000 – Correspondiente a una segunda compra de refuerzo de inventario.
- Adquisición de rodado para el transporte del producto desde la fábrica hasta el galpón: Para cumplir con la premisa planteada en el objetivo específico número 3, la empresa incorporará a sus activos un camión Mercedes Benz 710 Modelo 2013 con equipo de frío y ploteado con el logo del “Galpón Cervecero Checo”. El mismo será utilizado para recorrer los 136 KM que separan la fábrica del galpón cervecero.