

Trabajo Final de Graduacion



“Planificación Estratégica para Cervecería Checa – Grupo Meta para Aumentar la Rentabilidad Mediante Estrategia de Diferenciación a Traves del Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado”

Augusto Javier Luna

D.N.I.: 37.132.146

Legajo: VADM 12619

Licenciatura en Administración

Profesor: Sofia Rinero

Resumen

A través del presente trabajo de reporte de caso para la empresa SAUCO S.A. en su unidad de negocio de Cervecería Checa, se propone desarrollar una planificación estratégica implementando estrategias de diferenciación, penetración de mercado y liderazgo en costos, analizando los cambios en el mercado y las nuevas oportunidades que este brinda.

Para ello se realizaron análisis del entorno interno y externo en donde la empresa desarrolla sus actividades, observando cambios en los gustos del cliente y las nuevas tendencias en cuidados de la salud, consumo más responsable de las bebidas alcohólicas, y cambios de hábitos en el consumo social. La empresa presenta un problema de rentabilidad baja, la cual se vio afectada luego de la pandemia y en la actualidad por el consumo que decrece debido a la competencia en el mercado. Para ello se buscará incrementar la rentabilidad de la empresa en un 14% en los próximos 3 años (2023-2025). Con los resultados de estos análisis, se implementaran estrategias de desarrollo de producto ofreciendo una cerveza 0,0% alcohol, una penetración de mercado a través de plan de marketing y campañas en redes sociales de uso cotidiano y masivo en vinculación con una tienda online y una estrategia de liderazgo en costos en donde se disminuirán los costos de logística a través de la diagramación de rutas de abastecimiento y reparto, que se desarrollaran en conjunto con la estrategia de diferenciación que la empresa actualmente aplica. Con la aplicación de estas estrategias se buscará mejorar la posición de la empresa en el mercado y diferenciarla de la competencia, obtener mayor cuota de mercado y aumentar la rentabilidad.

En la propuesta se realiza un flujo de caja en el cual se obtuvieron los siguientes resultados de los indicadores financieros VAN \$2.632.147, TIR 86%, ROI 132,85%, concluyendo que Cervecería Checa se encuentra en una posición favorable para llevar a cabo las propuestas planteadas en el horizonte temporal de los próximos 3 años, y que el retorno de la inversión realizada es acorde a los resultados esperados, entonces el proyecto es rentable y la empresa puede llevarlo a cabo.

Palabras claves: estrategia – planificación estratégica - diferenciación – penetración de mercado – ventaja competitiva

Abstract:

Through this case report work for the company SAUCO S.A. in its Czech Brewery business unit, it intends to develop strategic planning by implementing strategies for differentiation, market penetration and cost leadership, analyzing changes in the market and the new opportunities it offers.

For this, an analysis of the internal and external environment where the company develops its activities was carried out, observing changes in customer tastes and new trends in health care, more responsible consumption of alcoholic beverages, and changes in consumption habits. Social. The company has a problem of low profitability, which was affected after the pandemic and currently by consumption that decreases due to competition in the market. To this end, it will seek to increase the profitability of the company by 14% in the next 3 years (2023-2025). With the results of these analyses, product development strategies will be implemented, offering a 0.0% alcohol beer, a penetration of market through marketing plan and campaigns in social networks of daily and massive use in connection with an online store and a cost leadership strategy where logistics costs will be reduced through the layout of supply and distribution routes, which will be developed in conjunction with the differentiation strategy that the company currently applies. The application of these strategies will seek to improve the company's position in the market and differentiate it from the competition, obtain a greater market share and increase profitability.

In the proposal a cash flow is made in which the following results were obtained from the financial indicators VAN \$2.632.147, TIR 86%, ROI 132,85 %, it can be concluded that Cerveceria Checa is in a favorable position to carry out the proposals raised in the time horizon of the next 3 years, and that the return on the investment made is consistent with the expected results, then the project is profitable and the company can carry it out.

Key Words: strategy – strategic planning - differentiation – market penetration – competitive advantage

Índice:

| | |
|--|----|
| Resumen | 2 |
| <i>Palabras claves</i> | 2 |
| Abstract: | 3 |
| <i>Key Words</i> | 3 |
| Introducción: | 8 |
| Análisis de la situación: | 11 |
| Análisis del contexto: | 11 |
| Análisis del macroentorno – PESTEL: | 11 |
| <i>Político:</i> | 11 |
| <i>Económico</i> | 12 |
| <i>Social:</i> | 12 |
| <i>Tecnológico</i> | 14 |
| <i>Ecológico</i> | 14 |
| <i>Legal</i> | 15 |
| Análisis microentorno - Las 5 fuerzas de Porter | 16 |
| <i>Amenaza de nuevos competidores entrantes:</i> | 16 |
| <i>Poder de negociación de los proveedores:</i> | 17 |
| <i>Poder de negociación con los clientes:</i> | 17 |
| <i>Amenaza de Productos Sustitutos:</i> | 18 |
| <i>Rivalidad entre competidores:</i> | 18 |
| Análisis de mercado | 18 |
| <i>Competencia:</i> | 18 |
| <i>Clientes:</i> | 20 |
| Análisis interno: | 21 |
| <i>Nivel corporativo:</i> | 21 |
| <i>Estructura organizacional:</i> | 21 |
| <i>Nivel estratégico</i> | 21 |
| <i>Cultura:</i> | 21 |
| <i>Análisis financiero:</i> | 21 |
| <i>Cadena de valor</i> | 22 |
| Actividades primarias: | 22 |
| <i>Logística interna</i> | 22 |
| <i>Operaciones:</i> | 22 |

| | |
|---|----|
| <i>Logística externa</i> | 23 |
| <i>Marketing y ventas</i> | 23 |
| <i>Servicios:</i> | 23 |
| Acciones secundarias o de apoyo..... | 23 |
| <i>Infraestructura de la organización</i> | 23 |
| <i>Dirección de recursos humanos</i> | 23 |
| <i>Desarrollo de tecnología</i> | 24 |
| <i>Compras:</i> | 24 |
| Marco Teórico: | 25 |
| <i>Planificación estratégica</i> | 25 |
| <i>Ventaja competitiva:</i> | 25 |
| <i>Estrategia de posicionamiento</i> | 25 |
| <i>Estrategias de crecimiento:</i> | 26 |
| Propuesta de Aplicación | 29 |
| Objetivo General:..... | 29 |
| Justificación: | 29 |
| Estrategias:..... | 30 |
| Objetivos específicos: | 30 |
| Estrategia: | 30 |
| Estrategia: | 30 |
| Justificación: | 30 |
| Estrategia: | 31 |
| Justificación: | 31 |
| Estrategia: | 32 |
| Justificación: | 32 |
| Alcances: | 32 |
| Limitaciones: | 32 |
| Modelo de recursos: | 32 |
| Plan de acción: | 33 |
| Plan de acción 1: | 33 |
| Plan de acción 2: | 34 |
| Plan de acción 3: | 35 |
| Plan de acción 4: | 35 |
| Marco de tiempo para la Implementación - Diagrama de Gantt..... | 37 |
| Presupuesto | 38 |

| | |
|---|----|
| Flujo de fondos | 39 |
| Conclusiones | 41 |
| Recomendaciones profesionales | 43 |
| Bibliografía | 44 |
| Anexos: | 49 |
| Anexo 1 Organigrama Empresa Grupo Meta | 49 |
| Anexo - Matriz Ansoff. | 49 |
| Anexo 2- Diagnostico organizacional - FODA Cervecería Checa | 50 |
| Anexo 3 - 5 fuerzas de Porter: | 51 |
| Anexo 4: Estructura organizacional: | 52 |
| Anexo 24 – Excel Cash Flow | 62 |

Índice de Tablas:

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Anexo 2 - Diagnostico Organizacional - FODA Cervecería Checa | 50 |
|--|----|

Índice de Ilustraciones:

| | |
|--|----|
| Ilustración 1- Plan de acción 1..... | 33 |
| Ilustración 2- Plan acción 2 | 34 |
| Ilustración 3- Plan acción 3 | 35 |
| Ilustración 4- Plan acción 4 | 36 |
| Ilustración 5- Marco de tiempo para la implementación - Diagrama de Gantt | 37 |
| Ilustración 6- Presupuesto con inflación estimada | 38 |
| Ilustración 7- Cash flow proyectado | 39 |
| Ilustración 8 - Indicadores financieros..... | 39 |
| Anexo 1 – Ilustración 9 - Organigrama..... | 49 |
| Ilustración 10- Anexo 5 - Costo cuadernillo | 53 |
| Ilustración 11- Anexo 6 - Costo lapicera | 53 |
| Ilustración 12 - Anexo 7 - Costo curso | 54 |
| Ilustración 13- Anexo 8 - Costo Hora Proyector | 54 |
| Ilustración 14- Anexo 9 - Costo Notebook | 55 |
| Ilustración 15- Anexo 10 - Sueldo Licenciado en Marketing | 55 |
| Ilustración 16 - Anexo 11 - Costo celular | 56 |
| Ilustración 17- Anexo 12 - Costo mensual community manager | 56 |
| Ilustración 18- Anexo 13 - Costo Tienda virtual | 57 |
| Ilustración 19- Anexo 14- Costo escritorio | 57 |
| Ilustración 20- Anexo 15 - Costo silla | 58 |
| Ilustración 21- Anexo 16 - Precio foto y video para contenido redes sociales | 58 |
| Ilustración 22- Anexo 17 - Costo anual de empresa de chatbot | 59 |
| Ilustración 23- Anexo 18 - Costo licencia software de logística | 59 |
| Ilustración 24- Anexo 19- Precio litro combustible..... | 60 |
| Ilustración 25 – Anexo 20 - Precio abono mensual celular..... | 60 |
| Ilustración 26- Anexo 21 - Precio sueldo supervisor de producción | 61 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 27 - Anexo 22 - Sueldo supervisor de logística | 61 |
| Ilustración 28 - Anexo 23 - Honorarios Lic. Administración | 62 |

Introducción:

En el siguiente trabajo final de grado para la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI se desarrollará una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa Grupo Meta la cual desarrolla sus actividades diversificando las mismas en unidades de negocio bien diferenciadas. Se basará el análisis en su unidad de negocio SAUCO S.A.

Grupo Meta se fundó en el año 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández a los cuales los une la fuerza y convicciones transmitidas por su abuelo y la pasión por los negocios. La administración general se encuentra en el Bv. Mitre 331 en la ciudad de Sacanta provincia de Córdoba, desde allí se gestiona todas las áreas tanto contable, legal, comercial, etc.

La empresa tiene por objetivos la generación de nuevos proyectos de diversos rubros, formar y gestionar equipos de trabajo eficientes y sobre todo ser una gran familia empresaria. Grupo Meta es una empresa conformada por 4 unidades de negocio, las cuales son gestionadas por sus fundadores:

- 1- La Tregua S.A. donde se desarrolla la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta – El Arañado.
- 2- SAUCO S.A. cuyo trabajo consiste en la integración y gestión de Cervecería Checa, y el restaurante La Jirafa.
- 3- Cervezas Argentinas S.A.S. con participación del 50%, que incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital.
- 4- Y como ultima unidad de negocio, la cual se encuentra en proceso de apertura, esta Brewing S.A.S. que incluirá un bar propio Checa.

En el presente trabajo se desarrollará el análisis de la unidad de negocio SAUCO S.A., en esta unidad se encuentra integrada la gestión de Cervecería Checa y el bar la Jirafa, centrándose específicamente en la fábrica de cervezas Checa.

La fábrica de cervezas Checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Los responsables de este negocio son José Fernández y Luis quienes tienen a su cargo tres personas encargadas del área de producción y administrativa. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Esta fábrica fue creada desde cero, mejorando ininterrumpidamente, desde entonces, su proceso de producción. En la cervecería se está implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021.

Actualmente la empresa lleva a cabo una estrategia de diferenciación basando sus productos y servicios en un estilo “Checo” brindando cervezas con estilo único y gastronomía propia del país Republica Checa. En los últimos años tuvo como resultado un bajo nivel de rentabilidad donde uno de las principales causas fue la pandemia, y el bajo consumo de cerveza en forma presencial en bares, restaurantes y lugares de consumo presencial y masivo, como así también una variación negativa en el poder de consumo y de ahorro provocado por la inflación y la crisis económica junto con la pérdida de empleo.

Para solucionar este problema, se implementará conjuntamente una estrategia de diferenciación a través del desarrollo de producto de la cerveza sin alcohol y penetración de mercado a través de medios digitales de venta y distribución, y campañas de marketing enfocadas en el segmento de mercado meta, con el objetivo de atender necesidades latentes en la sociedad como: a) el cuidado de la salud en personas con enfermedades donde el alcohol no está permitido; b) la prevención, evitando de esta manera la aparición de nuevas enfermedades; c) tendencias actuales en cuidados de aquellas personas que buscan una alimentación más saludable y realizan actividad física para mantenerse en forma sin dejar de disfrutar el compartir con amigos reuniones de ocio; y d) la concientización de la ingesta de alcohol de manera responsable, principalmente a la hora de manejar. Estas acciones permitirán aumentar la rentabilidad y lograr un mayor volumen de ventas como así también posicionarse en el mercado a través del ofrecimiento de productos nuevos, la utilización de la tecnología como principal forma de diferenciación y la utilización de canales digitales para abastecer al mercado de manera masiva.

A continuación, se mencionarán antecedentes de casos exitosos de empresa que a través de la implementación de una planificación estratégica y de estrategias de diferenciación y desarrollo de producto lograron aumentar su rentabilidad a través de un mayor volumen de ventas.

Como ejemplo, cito la Campaña de cerveza Heineken en el año 2018, donde la firma busco diferenciarse en su tierra de origen de la competencia de la cerveza artesanal que estaba en surgimiento. Así desarrollaron una campaña en donde buscaron datos de viajeros hombres jóvenes que viajaban a la ciudad de Ámsterdam, para ofrecerles una botella de cerveza personalizada que los hiciera vivir una experiencia única de consumo y de descubrimiento de la ciudad. A través de sus datos de viaje y tiempo de estadía, comenzaron 28 días antes de su arribo a enviarles mensajes con el proceso de preparación de la cerveza como forma de dar a conocer este proceso y lograr entusiasmo en su descubrimiento de la experiencia. Luego se les consultaba sobre sus intereses en la ciudad y cronograma, para que una vez que llegaban al destino procedieran a buscar su botella personalizada

y envuelta en un papel que resultaba ser un mapa para poder visitar los lugares que anteriormente se les había consultado (Spain, 2018). Con esta campaña lograron diferenciarse de la competencia local y brindar experiencias únicas de una marca icónica de la ciudad y seguir posicionándose como líder del mercado.

Otro caso exitoso en la aplicación de penetración de mercado a través del marketing digital en redes sociales es el de la marca Glossier. Es una empresa fabricante de maquillajes para jóvenes millennials, que puso su foco en las redes sociales, más precisamente Instagram para promocionar sus productos y nuevos lanzamientos. Llevaron a cabo estudios de mercado para conocer verdaderamente los intereses de sus clientes y potenciales clientes y lanzaban publicaciones que realmente captara su atención y su deseo de comprar productos `` «La mujer de hoy tiene apenas cinco minutos para maquillarse antes de salir pitando por la puerta. Esa es su realidad, pero aun así quiere verse bien y necesita hacerlo con el mínimo esfuerzo», dijo Emily Weiss, fundadora de Glossier`` (Boogaard, 2021), con esto sus publicaciones son con imágenes de mujeres en situaciones cotidianas y sin mucha preparación. No utilizaban personas conocidas como lo hacía la competencia, sino su enfoque estaba en interactuar con sus clientes de manera más estrecha y personal. Así también creaban lealtad entre sus clientes más frecuentes regalando productos nuevos antes de su lanzamiento que eran publicitados mediante las redes logrando una propuesta masiva y asegurando el éxito en las ventas.

Como caso de éxito aplicando la estrategia de desarrollo de producto se puede mencionar a la empresa Apple en el desarrollo del iPad. Este producto fue pensado para tener al alcance de la mano un objeto similar a una computadora, pero del tamaño de un libro, y así poder realizar actividades y acciones que eran posible solamente en un ordenador. Steve Jobs observo y analizo la competencia que en ese momento eran tabletas que solo podían ser manipuladas con lápices ópticos, y decidió mejorar la experiencia de uso y crear pantallas de cristal táctil y lograr experiencias de uso más fluidas y nuevas. Fue así que en abril 2010 introduce por primera vez el iPad al mercado convirtiéndose en un éxito logrando vender 300 mil iPads el primer día disponible a la venta. (Charles W. L. Hill, *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 2015)

Análisis de la situación:

Análisis del contexto:

Análisis del macroentorno – PESTEL:

Con la utilización de dicha herramienta se analizará los factores de las variable político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, es decir el macroambiente, y como afecta a la industria en la que se encuentra la empresa la cual se realiza dicho trabajo.

Político:

En el ámbito político se viven momentos de inestabilidad y de tensión debido a conflictos internos en el gobierno, consecuencia de la falta de dialogo y poca actuación frente a la crisis económica que actualmente se vive. Las decisiones se ven cuestionadas y las personas ven poco creíble e ineficiente la forma en que se llevan a cabo las medidas para afrontar la situación, por ello el ministro de Economía asignado por el presidente presento su renuncia, agudizando la situación delicada que se vive puertas adentro. Estos problemas luego se reflejan en incertidumbres en los mercados y las industrias debido a las nuevas restricciones o medidas en cuento a impuestos, planes de pago, restricciones, etc. que toma el gobierno para afrontar los conflictos, y que inevitablemente terminan incidiendo en la parte económica y política, que en el año próximo (2023) tendrá o no consecuencias al momento de la votación para elegir presidente. “El Poder Ejecutivo de Argentina experimenta un momento político sensible desde principios de mes, tras la renuncia intempestiva del ministro de Economía, Manuel Guzmán y mientras el país intenta superar una inflación que ya sobrepasa el 62% en el último año.” (Alex, 2022)

“Junto con el Previaje 3, que estará disponible para octubre y noviembre, el Gobierno negoció con hoteles, agencias de viaje, servicios de transporte y restaurantes el horizonte de precios para la próxima temporada” (Valli, 2022).

Al igual que años anteriores, el gobierno volvió a poner en marcha el plan Previaje 3, con el cual busca incentivar el turismo interno a nivel nacional, en este caso en temporada baja. Este plan tuvo un éxito moderado y las personas lo veían atractivo, como también los comercios aprovechaban de sumarse y ofrecer sus servicios y productos a través de este plan con la ilusión de aumentar sus ventas. En el país, el turismo es una de las fuentes que mayor volumen de dinero mueve y genera, por lo cual es un factor clave a tener en cuenta a la hora de activar la economía. El gobierno en estas instancias debe usar todas las herramientas posibles para ayudar a comerciantes, en este caso a la industria cervecera, a salir y seguir adelante y a las personas brindarles opciones de ahorro e inversión a la hora de vacacionar o buscar momentos de ocio, generando de esta manera un movimiento

importante del turismo en temporada baja y, en consecuencia, un aumento de ventas que se encuentran estancadas por esta razón.

Económico

“La inflación se ha desbocado en Argentina. El IPC de julio subió 7,4%, según el dato difundido este jueves por el INDEC, la agencia pública de estadísticas. La cifra es la más alta para un solo mes desde abril de 2002, en plena crisis del corralito.” (MOLINA, 2022)

La alta inflación en Argentina se volvió prácticamente una tradición. En lo que va del año 2022 acumula una variación del 46,2 % y en la variación interanual un incremento del 71,0%. La devaluación de la moneda, la volatilidad de la moneda extranjera, la suba incontrolable de los precios, entre muchas otras consecuencias, dejan un sabor amargo en las personas que día a día observan y sienten como su poder de compra se ve afectado y deben resignar la adquisición de productos o simplemente el disfrutar de momentos de ocio. También el área comercial y gastronómica siente el impacto constante de la suba de materias primas que no permite proyectar crecimiento o inversión, ya que si trasladan esta suba al precio final de sus productos o servicios verán reducido su volumen de venta o deberán resignar márgenes de ganancia para mantener precios accesibles.

“El dólar libre es el más popular dentro de los alternativos al minorista, pero hay otros que cotizan en los mercados.” (Gasalla, 2022)

El dólar en la actualidad en Argentina es la moneda más popular, muchos más que el peso. Económicamente es la forma más elegida a la hora de ahorrar y de combatir la inflación que escala a niveles nunca vistos. Se aprecia actualmente en el mes de Agosto del 2022 una brecha de más del 100% entre el dólar Oficial que ronda los \$145 aproximadamente contra un dólar blue a \$294 aproximadamente, sin mencionar la variedad de más de 5 tipos de precios que se le pueden aplicar al dólar, entre los que se encuentran el dólar “ahorro” o “solidario”, dólar mayorista, dólar soja, dólar futuro, etc., comercialmente existe una incertidumbre que acecha a los comerciantes ya que con los desfases que existen en la moneda extranjera el precio de sus productos se ve afectado de la noche a la mañana, provocando escasez a la hora de comprar a proveedores, retención de stock ante la incertidumbre del precio de venta, limitaciones en cuanto a volúmenes de compra, todo esto impactando directamente en el precio final y en el desabastecimiento de mercadería en todos los rubros, que el consumidor final y el comerciante necesita adquirir de manera diaria para llevar adelante su vida diaria y su trabajo.

Social:

“En la Argentina conviven al menos dos grandes realidades: la de aquellas personas que tienen margen para consumir y colman las mesas de los restaurantes, y la de aquellas familias a las que les

cuesta llegar a fin de mes, para las que el lujo es contar con los \$95.300 que cuesta una canasta básica. “ (Cabreros, 2022)

La crisis vivida a nivel político y económico trae consecuencias a nivel social, creando un contraste y dividiendo a la Argentina en dos países que conviven diariamente. La grieta ya no es algo difícil de apreciar. El poder del ahorro se volvió escaso y las personas optan por gastar el dinero extra y disfrutar de momentos de ocio que podrían volverse algo poco habitual. El desempleo que en el primer trimestre del año se ubicó en torno al 7% afecta tanto a hombres como mujeres, que sin importar la edad, clase social, estilo de vida, se convirtió en una condición muy común entre las personas, afectando su vida cotidiana a nivel psicológico como físico y afectando también a las familias que no llegan a cubrir una canasta básica que al 19 de Agosto de 2022 se ubica en \$111.298, un monto elevado que convirtió a muchas familias en clase baja o los llevo a la pobreza.

“De acuerdo a Focus Market vía Scanntech en julio de este año el consumo masivo retrocede -6,7% acelerando la caída vs mes anterior. Los primeros siete meses del año, dejando una contracción del -2,2%.” (Barbuto, 2022)

Como se mencionó, la economía actualmente está atravesando por una crisis tanto en lo político como en lo económico, trayendo consecuencias de gran magnitud en los ciudadanos cualquiera fuera su lugar de residencia dentro de la Argentina o su clase social. El consumo es el principal factor en el cual se puede apreciar un cambio considerable, significando en estos momentos un cambio negativo debido al incremento en la inflación, como también a un aumento en la moneda extranjera (dólar) que está en mira de todos los sectores del país, impactando negativamente en los precios y en las posibilidades de compra y de gasto de la sociedad, que no se debe olvidar es el motor de la económica, y la cual debe reducir y medir cada vez más las compras diarias y elegir cual necesidad se va a satisfacer primero, dejando de lado el lujo.

El consumo de alcohol puede generar una larga lista de enfermedades en las personas, como así también incrementar el daño de enfermedades ya existentes. En mujeres embarazadas, personas con problemas en el hígado como cirrosis o hepatitis, con hipertensión, con problemas de ansiedad, diabéticos, alcohólicos entre otros, es recomendable una ingesta de alcohol baja o nula. Si bien no está determinado el nivel de alcohol recomendado, pero se estima que en hombres la ingesta diaria debería ser de 20 g/día y en mujeres de 10g/día (Sanidad, 2020). La pandemia también despertó en las personas una consciencia de cuidado personal y de la salud a través de la realización de actividad física, logrando mejorar su condición y evitando problemas físicos y mentales en el corto y mediano plazo. Es así como la alimentación es uno de los factores que se vio modificado con el cuidado de la salud, en donde los jóvenes y adultos buscan consumir alcohol y comida “chatarra” solo los fines de

semana o de manera más controlada. “La Encuesta Nacional de Actividad Física se propuso responder una de las preguntas más recurrentes en el marco de la pandemia: cómo afectó nuestras costumbres vinculadas a la actividad física. En ese marco, el 50,9% de los encuestados dijo haber practicado deporte. Caminar, correr, andar en bicicleta y jugar al fútbol fueron las actividades más reiteradas.” (Argentina.gob.ar, 2021)

Tecnológico

“En línea con la tendencia global de inclinarse por las tarjetas y billeteras virtuales, se espera que en los próximos tres años los billetes dejen de ser el medio de pago más popular de los argentinos.” (Reinhold, 2022)

El dinero digital existe ya hace muchos años, pero en estos últimos 3 años su uso se hizo más frecuente y casi indispensable diariamente. Las personas por cuestiones de higiene y seguridad ya no usan el dinero físico, volcándose a los medios electrónicos de billeteras virtuales donde pueden tener sus tarjetas de crédito y débito asociadas, sin necesidad de llevarlas consigo. Esto llevó a que los comercios aplicaran las nuevas tecnologías de pagos digitales para no perder a esos clientes que optan por estos medios de pago y crear una ventaja respecto de la competencia que no usa estos medios. Para fomentar la utilización, los comercios aplican descuentos y promociones atrayendo a clientes potenciales y fidelizando a los que ya son parte de esta comunidad digital.

“Un informe que analiza los datos de más de 45.000 tiendas online del país arrojó que durante los primeros seis meses de 2022 las tiendas online de la Argentina vendieron más de 19,5 millones de productos (9% más que en el mismo período del año pasado), con más de 5,3 millones de transacciones realizadas, cifra que representa un crecimiento interanual de 12% para el comercio electrónico en Argentina.” (iProUp, 2022)

Vender y cobrar por internet se volvió algo común en los comercios, ya que permite llegar a lugares y personas que no frecuentan o viven en la zona en la que son ofrecidos los productos o servicios. Por ello el canal digital hoy tiene una participación cada vez más alta en las transacciones que son llevadas a cabo, ayudando a aumentar el volumen de ventas. Adaptarse al uso de la tecnología es esencial en los tiempos que se viven, debido a que ayudara a la captación de mayor volumen de clientes que prefieren por cuestiones de confiabilidad su uso, y la tendencia se contagia logrando ganar mayores adeptos.

Ecológico

“La industria gastronómica es una de las que más plástico descartable sigue utilizando, y el 2020 marcó una importante involución en la responsabilidad sobre el tema: con la llegada de la

cuarentena el take away y el delivery impulsaron nuevamente el consumo de vasos y bandejas de un solo uso.” (BRIZI, 2021)

Con el avance del cambio climático a nivel global, la consciencia y responsabilidad por la ecología tiene un papel cada vez más importante en la vida cotidiana. Muchas empresas ven en esto una oportunidad de negocio y comienzan a desarrollar y patentar productos de uso cotidiano en la industria gastronómica que sean biodegradables, usando materia prima orgánica que se puedan reciclar luego. Así también se observa que los consumidores eligen medios de transporte de productos reutilizables como bolsas de tela, bolsas de cartón, carritos caseros y así obligan a los comercios a adoptar una conciencia ecológica y una responsabilidad empresarial más comprometida con el cuidado del medioambiente a través de un trabajo consciente a la realidad que vive el mundo. La industria cervecera tiene muy en cuenta esta realidad, por ello los principales materiales que se usan en la venta como el vidrio en botellas y el aluminio en latas son materiales reciclables, y en bares la tendencia es vender vasos de plástico reutilizables con el logo de la marca para que cada cliente pueda llevarlo a su domicilio. “El invento procede de EE UU. En concreto fue una idea del ingeniero Josh Springer, CEO de la empresa Bottoms Up Beer.” (Cano, 2017), a través del cual una maquina desde la base llena el vaso para así optimizar tiempo y sobre todo recursos. Este invento puede ser implementado en la Argentina en la industria cervecera utilizando de manera eficiente los barriles y ganando tiempo en el trabajo diario.

Legal

La industria gastronómica requiere de mucho personal para poder llevar a cabo las actividades diarias de manera eficiente. Actualmente contratar formalmente a nuevos empleados se vuelve costoso. No obstante, es algo necesario estar protegidos de manera legal frente a situaciones adversas de trabajo. Esto genera contradicciones a la hora de contratar, por un lado, ayudas y ventajas a la hora de contraer riesgos en el trabajo, pero también una carga monetaria debido a los grandes montos que debe aportar el comerciante por cada empleado en blanco.

“En la Argentina las relaciones laborales se establecen mediante la ley 20744 (Ley N° 20.744 Regimen de Contrato de Trabajo, 1976), conocida como la Ley de Contrato de Trabajo, que determina derechos y obligaciones, tanto de los trabajadores como de los empleadores.” (iProfesional, 2022)

Se debe mencionar también el proyecto de ley 24.449 en la cual habla de la tolerancia cero en la conducción donde el conductor no debe tener en sangre más de 0 miligramos de alcohol en un control de alcoholemia, logrando con ello reducir la tasa de accidentes de tránsito y la mortalidad, que en nuestro país es una de las principales causas de siniestros. Aplicando así multas, sanciones y

hasta la quita de licencias como consecuencia de no cumplir con la ley. “Las estadísticas son claras: de cada cuatro siniestros viales con fallecidos, en al menos uno el alcohol está presente.” (Carignano, 2022)

Por último, con la incorporación al Código Alimentario Argentino (Ley 18.284) del artículo 1082 bis, se prevé que las cervezas que no utilicen en su producción aditivos alimentarios, que se encuentren adicionadas únicamente con ingredientes naturales, cuya elaboración sea manual o semiautomática, y en caso de que se les agreguen jugos o extractos de frutas -éstos previamente pasteurizados-, podrán comercializarse con la leyenda "elaboración artesanal". Esta modificación en el Código Alimentario Argentino se realizó para que las cervezas que no contengan aditivos alimentarios y que posean sólo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática puedan comercializarse con la leyenda “elaboración artesanal”, para favorecer la competitividad de las mismas.

Luego de analizado y mencionado los factores que afectan a cada variable, se puede mencionar a las variables político, económico, social y tecnológico como las más relevantes a la hora de observar el macro ambiente que rodea a la industria, ya que lo político y económico tienen una relación muy estrecha una con la otra debido a que cada decisión que el gobierno toma provoca consecuencias en la variable económica ocasionando momentos de crisis, tensión e inestabilidad. Estas consecuencias afectan en lo social de tal manera que el consumo se ve disminuido día a día, el nivel de desocupación crece o se mantiene y el nivel de vida disminuye. La tecnología forma parte de la vida diaria de manera casi indispensable, aun mas en las compras y consumos que se realizan minuto a minuto sobre todo a la hora de consumir productos gastronómicos, ya que la sociedad es de consumo masivo y recreativa.

Análisis microentorno - Las 5 fuerzas de Porter.

Con la siguiente herramienta se analizará la competitividad del mercado en el cual la empresa realiza sus actividades, para lograr tomar decisiones acertadas y acordes a la situación en la que se encuentra y los recursos disponibles. Para ello se analizará las 5 fuerzas para establecer y planificar estrategias eficientes.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

El índice de fuerza es alto, debido a que las barreras de entrada al rubro cervecero no requieren de grandes inversiones, en el caso de la cerveza producir no es un gran obstáculo, pero lo que si representa un desafío es lograr un producto de calidad y estable, es decir llegar al producto final conlleva mucho tiempo de ajuste para llegar al producto homogéneo que se desea y lograr una

diferenciación. En la actualidad grandes empresas fabricantes de bebidas ven la industria de la cerveza como una oportunidad para generar mayores ingresos a través de la venta de esta bebida, sacando ventaja con su presencia en el mercado con sus bebidas conocidas, como también la utilización de sus canales de distribución donde las rutas ya están establecidas y es accesible insertar otro producto. (Ayala, 2020) (Ver Anexo 5 Fuerzas de Porter)

Poder de negociación de los proveedores:

El índice de fuerza es alto, la compra de materia prima es fundamental a la hora de elegir el tipo de producto que queremos ofrecer y lograr. Para ello lograr vínculos fuertes y duraderos es importante, pero también que puedan ofrecer otras condiciones que sean favorables a las empresas, como ser precios, planes de pago, volúmenes de venta, frecuencia de distribución, etc. Actualmente por la crisis económica y las especulaciones del mercado los proveedores ante la incertidumbre de precio para la compra y venta de materia prima, recurren a la retención de stock o venta disminuida como forma de reducir las pérdidas ante la constante variación de los precios y del dólar. Mientras la materia prima no sea de origen extranjero y pueda ser adquirida en el país, existen tres proveedores para adquirir los insumos necesarios, no siendo necesario tener dependencia del proveedor. Lo que se busca es crear confianza y vínculo con un solo proveedores así el producto final no presente variaciones en su calidad y sabor. (Ambito, 2021) (Ver Anexo 5 fuerzas de Porter) (El Territorio, 2022)

Poder de negociación con los clientes:

El índice de fuerza es alto, clientes son aquellas personas que consumen el producto que las empresas brindan. Este cliente actualmente busca calidad y sus gustos se ven más sensibles, y perciben la calidad en los productos notablemente, lo cual no es problema ya que prefiere pagar más por un producto que se adecue a la calidad que esperan. De acuerdo al tipo de compra del producto se encuentra a grandes comercios que adquieren el producto para la reventa como ser supermercados, grandes distribuidoras de bebidas, franquicias de boutique de bebidas los cuales buscan un mejor precio frente al volumen de compra como también facilidades en la provisión del producto y formas de pago. Y por otro lado los consumidores finales que consumen el producto en lugares gastronómicos como bares y restaurantes, en donde el precio no es un factor decisivo para el consumo, como tampoco el volumen de compra, pero si la libre elección de consumir el producto en la competencia. Dicho esto, la elección del producto se ve influida por la gran variedad de marcas y estilos que existen en el mercado, obligando a las empresas a brindar productos que tengan un equilibrio entre precio-calidad, evitando que este cliente elija la competencia. (Diario de Gastronomía, 2019)

Amenaza de Productos Sustitutos:

El índice de fuerza es medio, se encuentra gran cantidad de bebidas con alcohol en el mercado, para todos los gustos y ocasiones, algunas bebidas de consumo masivo son Fernet Branca, Gin, vino y vodka, las cuales son consumidas por el público joven en las mismas ocasiones y situaciones que la cerveza, requiriendo un gran trabajo de atracción y captación de clientes. Así mismo no todas logran adaptarse a las diferentes condiciones no solo de gustos, sino también geográficas, climáticas, horaria, entre otras. La cerveza logro tomar una posición fuerte en el mercado con respecto a sus competidores debido al precio de la misma y sus diferentes variedades y estilos, como también las promociones a la hora de adquirirlas.

Rivalidad entre competidores:

El índice de fuerza es alto, en el mercado actualmente se encuentra una gran cantidad de competidores que ofrecen el mismo producto, con una amplia variedad de tipos cervezas, con precios que varían de acuerdo al segmento al cual se ofrece el producto, con diferente nivel de calidad adaptándose al cliente. Sumado a esto cada marca ofrece sus productos en diferentes canales, logrando así llegar a mercados en donde físicamente no poseen un comercio el cual ofrezca sus productos, sino con la simple modalidad de compra online pueden tenerlos en su domicilio. Entre las marcas más reconocidas encontramos a Quilmes, Patagonia, Antares, Andes, Corona, Brahma, cada una con su estilo diferente. Algunas de ellas con un estilo más industrial y otras con impronta artesanal adecuándose al cliente y ofreciendo variedades de cerveza dependiendo la época del año. El crecimiento de la industria estos últimos 3 años fue creciendo de manera acelerada y las estrategias utilizadas por todos los competidores son las mismas, obligando a crear nuevas estrategias innovadoras. (Estevez, Clarin, 2022)

Análisis de mercado

Con el siguiente análisis se pretende analizar a la competencia y los gustos y preferencias de los clientes que consumen el producto brindado por la empresa.

Competencia:

Cabe destacar la diferencia que existe entre cervezas artesanales y cervezas industriales. En la cerveza industriales la principal diferencia es el volumen en litros en el cual son producidos y por ende la producción es a nivel industrial y agregado a esto el tipo de insumo que es utilizado para lograr que este producto pueda ser consumido en un tiempo más prolongado. Y en las cervezas artesanales existen productos de origen natural para su producción acompañado de un proceso

productivo manual o semi industrial logrando un consumo en el corto plazo y una distribución cercana al lugar de fabricación.

En el mercado se encuentran un sinnúmero de marcas de cervezas, algunas con larga trayectoria en el rubro y otras que llevan poco tiempo, pero que lograron posicionarse y ganarse a los clientes por sus cualidades.

“Entre las primeras 10 solamente hay una cerveza artesanal, mientras que el resto pertenecen al segmento industrial y premium, que se destaca por elaborar cervezas rubias, aunque en el último tiempo comenzó a agrandar su portfolio con nuevos estilos, producto del auge que generó la cerveza artesanal en Argentina” (Estevez, Clarin, 2022).

En primer lugar, se posiciona la empresa Quilmes la cual lleva más de 130 años de historia y es un icono en el país. Luego se encuentra la cerveza Coronado Extra, originaria de México y su imagen es asociada a momentos de relajación en lugares paradisíacos. En tercer lugar, se ubica Heineken, empresa originaria de Ámsterdam, reconocida por ser un producto premium, producida en nuestro país. En cuarto lugar, se ubica Patagonia, es una empresa que impulsó el concepto de cerveza artesanal, posee gran variedad de cervezas y se encuentra en expansión hacia otros países. En quinto lugar, se ubica Peñón del Águila, la única cerveza producida de manera artesanal en nuestro país, y fue creciendo en los últimos años ofreciendo diferentes estilos de cerveza y llegando a lugares estratégicos en nuestro país. En el mercado actual Quilmes es la única empresa que ofrece un producto 0,0% producida en escala industrial, la cual busca renovar el interés por esta opción de su producto estrella, y a nivel artesanal se encuentra a la empresa “Peñón del Águila” la cual ofrece al mercado la cerveza Abstemia IPA la cual es un producto 0,0% alcohol. En países de Europa y Norte de América, la cerveza sin alcohol tiene una gran aceptación y una cuota de mercado amplia. (Estevez, Clarin, 2020). “La cerveza sin alcohol representa menos de 3% del mercado mundial, pero es un nicho en ascenso”. (Economist, 2021)

En el rubro, la pandemia despertó mucho interés en las personas amantes de la cerveza, incursionándolas en el proceso de fabricación, donde usaban su tiempo libre para aprender y conocer más del rubro. Hoy se observa una cantidad de micro productores distribuidos por todo el país, produciendo en pequeñas cantidades cerveza artesanal. Buscando satisfacer la búsqueda de calidad y de diferentes estilos de cerveza. Por ello las empresas ya no buscan únicamente un beneficio económico sino también conocer los gustos de los clientes, adaptarse a ellos y fidelizarlos, logrando productos que sean elegidos para cada momento de sus vidas.

Clientes:

Saber y conocer a cerca de los gustos del público es esencial para logara que el producto cumpla con las características esperadas. Se debe segmentar el mercado de acuerdo a diferentes variables para así obtener mayor información acerca del mercado meta.

Días de mayor consumo: “Los fines de semana, efectivamente, las ventas de cerveza suben, pero no con un pico repentino, sino con una tendencia marcada desde los días jueves. De hecho, ese día se reportan el 13% de los pedidos, un 16% los viernes y un 21% los sábados.” (Revista, 2021). Se puede afirmar que la cerveza es una bebida mayormente de consumo social, por ello observar que hacia los días del fin de semana el consumo aumenta conforme los días de ocio se acercan.

Lugares de compra: “Asimismo, se reconoció que el consumo de cerveza mediante delivery es “comparativamente bajo”, dado que el 95,38% de las cervezas se compran por tienda física, un 3.52% por el canal online y solo un 1.10% de los usuarios piden a domicilio.” (Revista, 2021). La compra es mayoritariamente de manera presencial en tiendas de barrio, almacenes, supermercados o tiendas de bebidas especializadas, pero también la compra online está presente en las ocasiones donde el producto es de difícil adquisición o son productos importados que no se venden de forma masiva.

Formato de compra: “En cuanto al formato de la birra, la lata es la gran ganadora: el 64,1% de las compras de cerveza son de lata, el 20,8% en botellas y los six pack representan un 15%.” (Revista, 2021). La cerveza en lata es la más requerida por su precio y también debido al material con el cual está fabricado, el aluminio, el cual al ser un material liviano y de gran conducción de la temperatura logra enfriarse en menor tiempo, pero también es una presentación de fácil manejo y poco peso.

Consumo por géneros: “Los datos indicaron que el 49,65% son varones, 49,37% mujeres y 0,7% no binarios. “En la generación X suelen comprar un poco más los varones: 55,84% ellos, 43,95% mujeres y 0,2% no binarios. Ocurre lo mismo con los millennials, pero no así con los baby boomers. La tendencia se revierte y las mujeres representan el 52,83%, mientras que los varones un 48,40% y los no binarios un 0,25%”.” (Revista, 2021). En el consumo de cerveza no se aprecia diferencia de acuerdo al género, es una bebida elegida por cualquier persona sin distinción de clase social, genero, religión.

Análisis interno:

Nivel corporativo: Misión, visión, política de calidad

La empresa posee definidos sus mandatos y lineamientos que guían su trabajo diario y establece las metas hacia donde quiere llegar, como también su división interna presentada en un organigrama:

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

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

Política de calidad: “Convencidos de que la satisfacción a los requerimientos de nuestros clientes y otras partes interesadas, es la clave para el desarrollo de la Empresa, es que nos enfocamos en lograr altos estándares de calidad y de innovación como ejes centrales de la gestión, cumpliendo en todo momento con los requisitos legales y reglamentarios que rigen la actividad.”

Estructura organizacional: (Ver Anexo 4 Estructura Organizacional)

Nivel estratégico: Cervecería Checa aplica una estrategia de diferenciación, ofreciendo un producto de consumo masivo logrando un estilo único y diferente de su competencia. Además, se observa una segmentación de mercado, buscando llegar a un público joven, fresco, con pasión de momentos compartidos y de relajación, amante de las cosas nuevas. Ambos tipos de estrategia son correctos y son aplicados eficientemente, pero se puede lograr un mayor volumen de ventas aplicando la segmentación para diferentes perfiles de clientes.

Cultura: el ambiente laboral en una empresa viene dado por los valores y la forma en que sus dueños transmiten sus ideas, sus decisiones y sus directivas. En Grupo Meta el trabajo en equipo es un pilar fundamental, más que un grupo humano se conciben como una familia que busca garantizar el crecimiento y bienestar del grupo y de la comunidad. Bajo los valores de honestidad, profesionalismo, compañerismo, sacrificio, solidaridad impulsan el trabajo diario. Poseen una estructura organizativa sólida, en donde sus directivos poseen conocimiento de cada área y nivel de la empresa, teniendo contacto personal y afectivo con cada trabajador.

Análisis financiero:

La empresa a través del balance presentado en el año 2018, manifiesta una rentabilidad del 1.60% tomando como base para el análisis la Utilidad Neta y el Activo, resultando este porcentaje un margen bajo de rentabilidad, para lo cual las estrategias utilizadas actualmente deben ser revisadas

y reestructuradas para maximizar la utilización de los recursos disponibles por la empresa, ya que esta cuenta con una capacidad productiva acorde a los objetivos planteados y tecnología actualizada y producto de calidad.

Cadena de valor:

Con este análisis se podrá observar de manera profunda la empresa y su funcionamiento a través de áreas claves y actividades principales como también secundarias, esto permitirá examinar en valor que tiene la empresa y el valor que agrega a su producto final, otorgándole una ventaja o no sobre su competencia.

Actividades primarias:

Logística interna: en la empresa las actividades de recepción de materia prima son llevadas a cabo por los 3 operarios que trabajan en esta área, los cuales luego proceden a realizar el control de su condición para así almacenarla de acuerdo a su tiempo y momento de uso según el proceso de fabricación. Los pedidos y compras son realizados con antelación y controlados gracias a un programa diseñado a medida que ayuda en el control de stock y balances, evitando llegar a estados de insuficiencia de productos.

Operaciones: en el proceso de producción se llevan a cabo las siguientes etapas para lograr el producto final: Malteado (la cebada atraviesa un proceso de germinación controlada para activar las enzimas presentes en el grano, el color de la cerveza dependerá del grado de tostado en el malteado) Molienda y maceración (una vez molido el grano se mezcla con agua para preparar el mosto cervicero, para el macerado la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperatura) Filtración de mosto (se separa el mosto líquido de los restos de malta, separando el líquido del sólido) Cocción (se hierve el mosto para esterilizarlo y para evaporar olores presentes en la malta, y en el lúpulo para aportar aroma y amargor, luego es sometido a un centrifugado o Whirlpool) Fermentación de la cerveza (se enfría y airea el mosto para luego sembrar la levadura, este proceso se lleva a cabo en tanques de fermentación llamados fermentadores) Maduración (se baja la temperatura a los fermentadores para redondear sabores y clarificar la cerveza, no siempre se filtra eso dependerá del tipo de cerveza) Envasado (la cerveza es sometida a un proceso de filtrado y se obtiene la cerveza brillante que luego es envasada en diferentes formatos). La empresa en su proceso de producción está llevando a cabo procesos de calidad para aprobar ISO 9001 e Inocuidad Alimentaria BPM. Anualmente se producen 360.000 litros anuales. En cada etapa del proceso existe un riguroso control, evaluando constantemente cada momento para cumplir con los estándares de calidad previstos. Con esto la empresa logra tener un producto estable y homogéneo

Logística externa: una vez terminado el producto se procede almacenarlos para su venta de acuerdo al tipo de cerveza obtenido, al volumen fabricado y la rotación de cada estilo. Los clientes realizan los pedidos a través de mail o WhatsApp al área administrativa, y estos los derivan al área de producción a través de un software el cual administra stock e inventario, luego el área de producción procede a prepararlos. La distribución de pedidos es llevada a cabo por un proceso eficiente que coordina zonas, días y horarios para lograr envíos en tiempo y forma.

Marketing y ventas: la empresa no posee un área de marketing específica. Contrata una empresa de community manager que a través de las redes sociales de Instagram y Facebook publicita y promociona el producto, y también un técnico en marketing que mide la satisfacción del cliente y demás variables. Estos medios digitales son clave para el público al cual dirigen su venta ya que da a conocer nuevos productos, promociones vigentes y puntos de venta. Si bien el uso es adecuado y genera volumen de interacciones, pueden utilizarse otros medios para llegar a nuevos mercados y diferentes segmentos de clientes.

Servicios: los productos son comercializados principalmente a bares y restaurantes en diferentes tipos de envases. La empresa se asegura de que su distribución sea correcta en el tiempo estimado, en la forma correcta en donde sus envases no estén dañados ni alterados, y las temperaturas optimas de almacenaje y transporte. Es fundamental crear una relación e confianza y lealtad con el cliente brindándole un servicio de provisión de calidad que acompañe a la calidad del producto y atención personalizada de postventa y asesoramiento acerca del producto.

Acciones secundarias o de apoyo

Infraestructura de la organización: cuenta con un galpón provisto servicios básicos y necesarios para la fabricación, equipos de última tecnología entre los que se puede nombrar macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrado, transporte acondicionado con equipos de frio para el transporte de materia prima y productos terminados y conexión con rutas de acceso para el transporte de mercaderías. En la oficina administrativa se centraliza toda actividad contable, económica, legal, comercial, etc., los elementos que allí se pueden encontrar son PC, escritorios, sillas, impresoras, internet, software administrativo y mobiliarios para trabajo diario. Los servicios de contabilidad y consultora y técnica en recursos humanos son externos, y su función es de evaluación y autoevaluación constante.

Dirección de recursos humanos: la dirección de la producción es llevada a cabo por José, uno de los fundadores y Luis que es licenciado en química a cargo de la parte productiva, quien a su vez maneja los empleados y selecciona de acuerdo a la calidad humana, su preparación y perfil proactivo.

En el área fabril se observan 3 puestos operarios cubiertos por hombres con un rango de edad de 20 a 30 años, con secundario completo. No es requisito excluyente contar con un título para ser parte del área productiva, ya que reciben capacitación constante. La evaluación del personal es constante, brindando herramientas y actualizaciones necesarias en materia productiva y de relaciones personales, esta evaluación es llevada a cabo por una consultora externa. Es recomendable incorporar al área de recursos humanos un licenciado especializado en el área con competencias acordes a la necesidad de la empresa

Desarrollo de tecnología: el proceso de producción es llevado a cabo por maquinaria de última tecnología en la industria cervecera. Para el control de stock, toma de pedidos, y salida de mercadería cuentan con un software que permite monitorear y conocer el estado e instancia de cada proceso. En el área de marketing son usados los medios digitales para dar a conocer el producto. La empresa busca la innovación a través de la fabricación del producto con un estilo único sin olvidar la tradición.

Compras: existe una relación cordial y formal con sus proveedores provenientes de la zona en donde se encuentra ubicada la empresa. Para lograr la calidad deseada la empresa no maneja diversidad de proveedores, logrando lealtad y accediendo a beneficios de volumen de compra, tiempo de pagos y distribución en tiempo y forma. Estos proveedores son en su mayoría de Córdoba, salvo materia prima específica que se adquiere en Buenos Aires. La compra de maquinaria para la producción es adquirida a nivel nacional, ya que en el país se consiguen todos los elementos necesarios, cuando esto no ocurre se procede a compras en el exterior. En el área administrativa para las compras del trabajo diario ya sea papelería, computación, mobiliario, es adquirido dentro de la provincia obteniendo precios accesibles y buena calidad.

Luego de analizar la cadena de valor se observa que las áreas de mayor importancia son: recursos humanos ya que son parte fundamental debido a que deben estar capacitados permanentemente y al no desempeñar un eficiente desarrollo operativo la empresa no cumpliría con los parámetros que establece de producto y calidad; un área de marketing especializada debido a que los tiempos actuales demanda una constante actualización en métodos y estrategias de publicidad y presencia de marca en medios digitales; el desarrollo de tecnología ya que los pagos mediante aplicaciones móviles se tornan cada vez más empleadas debido a su seguridad y transparencia; y logística y distribución ya que se debe mantener un stock disponible de productos para abastecer la demanda del mercado y utilizar todos los canales de distribución disponibles para colocar el producto en zonas estratégicas.

Marco Teórico:

En el siguiente apartado se desarrollarán teorías y conceptos de diversos autores, las cuales sirven como fundamento de la planificación estratégica elegida para lograr los objetivos planteados para la empresa.

Como mencionan en su libro (Charles W. L. Hill, Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición., 2015) los administradores no toman sus decisiones en un vacío competitivo. Su compañía compite contra otras para hacerse de clientes. Por ello (Ancín, 2017) establece que es beneficioso que la empresa cuente con un plan siempre que se tenga la flexibilidad para ir adaptando la estrategia a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.

Planificación estratégica

La planificación estratégica para (Ancín, 2017) es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. No solo se debe mencionar, sino también definir la estrategia, los autores (Arthur A. Thompson, 2012) aportan en su libro que (Rivkin, 2001) menciona a la estrategia de una compañía como el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.

Ventaja competitiva:

Así mismo la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. Al hablar de competencia entonces, en su libro (Charles W. L. Hill, Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición., 2015) mencionan que una compañía tiene una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás compañías que compiten por el mismo conjunto de clientes. Esta ventaja debe ser sostenida en el tiempo para lograr mantener por varios años una rentabilidad superior al promedio.

Estrategia de posicionamiento

En su libro (Ancín, 2017) explica que las estrategias competitivas abarcan todas las que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado.

Existen tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En la empresa la estrategia adoptada para su posicionamiento es la de diferenciación y la cual se utilizará

en la propuesta para lograr los objetivos planteados. En el libro (Ancín, 2017) detalla que la baza de esta estrategia es haber conseguido convencer a nuestros consumidores de que nuestros productos tienen algo distinto que los de nuestros competidores y que solo lo tenemos nosotros. La estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son «únicos» o superiores a los de la competencia.

En su libro (Porter, 2008) menciona a la estrategia de diferenciación como una barrera de protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. La compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

Estrategias de crecimiento:

La compañía en la búsqueda de aumentar su rentabilidad y ganar cuota de mercado lleva a cabo la utilización de estrategias que le permitan crecer. En el caso planteado se llevará a cabo una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto. En su libro (Chiavenato, 2016) menciona la matriz de crecimiento de producto/mercado de (Ansoff, 1965) en donde la penetración de mercado se lleva a cabo cuando la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Mencionando a (Ancín, 2017) habla que esta estrategia puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.

En cuanto al desarrollo de productos esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales (Chiavenato, 2016). Refiriéndose a la estrategia de desarrollo de nuevos productos (Ancín, 2017) nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios.

Para llevar a cabo estas estrategias es clave que la organización sea innovadora trabajando en conjunto con estrategias de marketing. Así (Chiavenato, 2016) cita que, para innovar con éxito, debe conquistar a los clientes y satisfacerlos, también sugirió que la orientación de marketing surgió con la lógica de que, en vez de producir y después tratar de vender la producción, las empresas deberían comenzar por el consumidor; investigar lo que este querría y, a partir de esto, producir los productos que el público demande.

Como conclusión al marco teórico, se utilizarán en la propuesta la estrategia de diferenciación aplicando estrategias de marketing y tecnología como pilares de innovación a través del desarrollo de producto de una cerveza 0,0% alcohol y de penetración de mercado para lograr mayor participación de mercado y captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Diagnóstico y Discusión:

En este apartado se llevarán a cabo las conclusiones obtenidas de los análisis realizados anteriormente y se desarrollara brevemente la propuesta a realizar.

A nivel macro se puede observar una situación política inestable como consecuencia de la falta de consenso en el gobierno y la toma de decisiones correctas para guiar el rumbo del país tornándose una amenaza en la industria. Como medida para paliar la situación el gobierno busca incentivar el gasto de las personas a nivel interno a través de programas que brinden beneficios a los argentinos a la hora de vacacionar reactivando el consumo. Económicamente se observa una devaluación del peso provocada por la inflación que escala sin control, la suba de precios y el aumento de la cotización de moneda extranjera y el surgimiento de nuevos tipos de cotización para diferentes sectores del mercado, que acarrea incertidumbre en los mercados impactando en los precios no solo del producto final sino también en la adquisición de materia prima y maquinaria. A nivel social el consumo masivo decae debido a la crisis económica que atraviesa el país y el poder adquisitivo disminuye como consecuencia de la devaluación e inflación. Pese a esto las personas optan por gastar su dinero en encuentros sociales y familiares como escape a la situación que se vive diariamente, aumentando la frecuencia de compra de bebidas de consumo social, pero también modificando la ingesta consciente de bebidas alcohólicas.

En el micro entorno se observa que el ingreso de nuevos competidores es una amenaza constante atraídos por el gran consumo de la industria y la rápida expansión en el mercado. El poder de negociación de los clientes es alto obligando a las empresas a competir no solo en precio sino también en calidad de los productos y servicios que brindan, ya que estos pueden optar rápidamente por cambiar su elección de producto. Finalmente, la rivalidad de los competidores en la industria es muy alta, ya que existen gran cantidad de empresas que ofrecen cervezas artesanales e industriales donde las más importantes y las que tienen mayor cuota de mercado son lideres del rubro.

Del análisis de mercado se puede extraer que el rubro cervecero se encuentra saturado de empresas industriales que fabrican cerveza y de pequeños productores fabricantes de cervezas artesanales en donde cada una de estas busca obtener mayor volumen de venta y cuota de mercado ofreciendo productos con impronta característica a cada marca. Pero de todas estas empresas solo una ofrece un producto 0,0% alcohol y las demás empresas importan su producto, pero convirtiendo el producto final costoso. En relación a los clientes se observa un consumo diverso en cuanto a géneros y edades, como también la frecuencia de compra, el envase y lugares, tomando estos indicadores como favorables para la introducción del producto.

En el análisis interno de la empresa, se destaca su impronta y gran compromiso con la sociedad y su buena relación con proveedores y clientes. Un producto de calidad y con atributos diferenciadores. Una estructura interna sólida dotada de tecnología de vanguardia. Como punto débil, carece de un departamento de marketing lo cual trae como consecuencia pérdida de presencia de marca y cuota de mercado. A nivel de recursos humanos se destaca el compañerismo y confianza, se capacita constantemente a todo el personal, pero carece de un departamento de RRHH lo cual también es un punto a mejorar. En líneas generales la empresa a pesar de ser nueva, logró desarrollar un producto distintivo y de buena aceptación por el público.

Esta panificación tendrá como pilares las estrategias de diferenciación, desarrollo de producto y la penetración de mercado para lograr recuperar la cuota de mercado perdida durante la pandemia, donde el problema detectado en los balances presentados por la empresa fue que en el año 2018 la utilidad neta arrojó una ganancia de (\$173.849,22) y la del ejercicio 2020 un resultado negativo de (\$7.772.599,90) donde la utilidad neta estuvo afectada por la baja en las ventas de manera física y el consumo de cerveza en bares y restaurantes.

Para revertir esta situación se llevarán a cabo la estrategia de diferenciación a través del desarrollo de producto y penetración de mercado con los objetivos de incrementar las ventas y captar al público con estrategias de marketing a través de un especialista para desarrollar análisis de mercado específicos, contratación de community manager para la implementación de plataformas digitales y redes sociales logrando presencia de marca en segmentos de mercado claves. También capacitar al personal en nuevos métodos de producción y logística para reducir costos y llegar a una eficiencia óptima en distribución e introducir el producto en una mayor cantidad de puntos geográficos estratégicos. Así mismo crear tiendas virtuales para satisfacer las necesidades de los clientes que buscan adquirir el producto de formas más personalizadas. Todas estas actividades tendrán como objetivo final mejorar los servicios y la atención a clientes y también dotar al producto de calidad.

Luego de observados y realizados los análisis previos, se puede concluir que Cervecería Checa de la unidad de negocios de Sauco S.A. perteneciente a Grupo Meta, se encuentra en una situación favorable para llevar a cabo la planificación estratégica propuesta, con los recursos con los cuales dispone, la calidad de su producto y los recursos humanos que forman parte de la empresa.

Propuesta de Aplicación

En el siguiente apartado se llevará a cabo el desarrollo de la propuesta para brindar una solución a la empresa frente al problema detectado.

Para lograr revertir el problema observado en Cervecería Checa, se establecerá un objetivo general y objetivos específicos que conjuntamente contribuyan a la realización efectiva de lo establecido. Para ello se propone el desarrollo de un nuevo producto, el cual está basado en las necesidades y nuevas tendencias del mercado actual, estos resultados son obtenidos en el análisis de mercado y del cliente desarrollado anteriormente. Este nuevo producto será posible producirlo adaptando el proceso de elaboración, no siendo de gran inversión dado que la empresa ya fabrica cerveza solo que debe modificar algunas etapas para lograr el nuevo producto. Para introducirlo en el mercado es necesario llevar adelante una estrategia de marketing en redes sociales de uso cotidiano y también una creación de tienda virtual que permita a la empresa vender sus productos en diferentes áreas geográficas. En coordinación con las ventas actuales y las futuras, en diferentes áreas geográficas, será necesario organizar y diagramar rutas para realizar un uso eficiente de los recursos que posee la empresa teniendo como objetivo reducir el costo. Como ultimo objetivo, es crucial para la empresa retener a sus clientes, por ende, se necesitará saber si la atención brindada tanto de manera virtual como presencial es la esperada por los consumidores.

Si bien la empresa cuenta con los elementos de la planificación estratégica nombrados anteriormente en el análisis interno, no se llevará a cabo cambios en la visión, misión y políticas de calidad ya que estas se desarrollaron de manera correcta de acuerdo a los objetivos que la empresa busca cumplir. Pero se recomienda nombrar valores que la empresa posee y darlos a conocer buscando que los clientes elijan a la empresa compartiendo estos valores y sintiéndose identificados a través de ellos.

Valores: Calidad; Innovación; Experiencia memorable; Compromiso; Responsabilidad.

Objetivo General:

Aumentar un 14% la rentabilidad de la empresa Cervecería Checa para el año 2025 a través del desarrollo del nuevo producto.

Justificación:

Se toma como balance de análisis el correspondiente al año 2018, debido a que el de 2020 es de un año atípico en el ejercicio de la actividad, obteniendo como resultado 1,60% de rentabilidad. Con esta propuesta se logrará aumentar 14% más en 3 años, es decir, un 5% por año, y en relación a

la rentabilidad obtenida en el 2018 un 12% más por año. Este porcentaje no es tomado al azar, sino calculado a través de la inflación arrojada en los años 2019, 2020, 2021 y 2022 hasta septiembre del corriente, para obtener parámetros estimados de rentabilidad esperada. En el año en curso la inflación de septiembre fue de 6,2% y en lo que va del 2022 acumulo un 66,1% (INDEC, 2022). En el desarrollo de un nuevo producto de la cerveza 0,0% alcohol se analiza y observa las tendencias del mercado tanto nacional como internacional tomando como referencia el mercado de España en donde la cerveza sin alcohol tiene un papel importante en la industria cervecera con fuerte crecimiento anual y una participación del 15% en las ventas totales de la industria y el 95% de los bares la ofrece (Sainz, 2020), como también las necesidades del mercado logrando despertar nuevos deseos que se transformaran en potenciales ventas a través de la diferenciación ya que no hay otra empresa fabricante de cerveza artesanal en el país que fabrique este tipo de bebidas. En la búsqueda de aumentar la rentabilidad se proponen objetivos que implicaran a las áreas de producción, marketing, logística y recursos humanos, con el fin de lograr aumentar la rentabilidad en el plazo estimado.

Estrategias: diferenciación, penetración de mercado, liderazgo en costos.

Objetivos específicos:

1- Aumentar la productividad de la cerveza 0,0% alcohol un 15% en los próximos 3 años de acuerdo a la producción de cerveza anual de la empresa.

Estrategia: diferenciación

Justificación:

Se desea llevar a cabo este objetivo tomando como referencia a la producción total de la empresa (360.00 litros anuales) para producir un 5% del nuevo producto con respecto a la producción total, ya que con estos porcentajes como referencia se buscará incrementar la producción del nuevo producto. “El segmento de bebidas gaseosas, cervezas y bebidas espirituosas verificó una expansión anual de 8,7%” (Telam, 2022).

2- Aumentar las ventas en un 50% por año a través de e-commerce en plataforma digital y campaña promocional en redes sociales hacia finales del 2025.

Estrategia: diferenciación y penetración de mercado

Justificación:

Con este objetivo se pretende dar a conocer el nuevo producto a través de la utilización de la red social Instagram con un plan de marketing completo y de gran alcance ya que esta red social es la más elegida alcanzando un 74% por empresas y personas para promocionar o publicitar productos. La empresa no cuenta con área de marketing específica por ende se debe tomar esta debilidad y transformarla en oportunidad de crecimiento. En la actualidad el uso de redes sociales alcanza a todas

las personas sin importar genero ni edades, y a través de campañas promocionales con famosos e influencers de moda respaldar el producto y darle visibilidad. Esta estrategia también es llamada social commerce es decir venta por redes sociales (Narosky, 2022). El consumo de cerveza en el hogar o lugares de encuentro social se volvió tendencia, por ende, el introducir los productos de manera virtual y con envíos puerta a puerta logra captar la necesidad y deseos de consumir el producto sin moverse, pero también adquiriendo el producto en caso de no estar en una tienda física de cercanía. Con esto también se pretende incluir medios de pago virtuales y aplicar descuentos y promociones a modo de atraer clientes creando tiendas virtuales con soporte en diferentes dispositivos electrónicos desde notebooks, tablets y los más usados los celulares. El primer semestre de este año la facturación creció un 73% respecto del 2021, en donde los alimentos y bebidas ocupan el primer lugar. (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2022)

3- Mejorar en un 50% la atención a clientes a través del indicador NPS (Net Promoter Score) buscando un puntaje entre 8 y 9 en redes sociales, página web mediante la utilización de chatbot e inteligencia artificial y links de redirección automática como también de manera presencial en local en los próximos 18 meses.

Estrategia: diferenciación y penetración de mercado

Justificación:

Conseguir nuevos clientes es clave para una empresa a la hora de aumentar sus ventas y maximizar beneficios, pero no se debe descuidar los clientes actuales que consumen los productos que se ofrece, por esto la fidelización es crucial para la marca ya que se logra mantener el nivel de ventas o hasta incluso aumentarlo a través de la recomendación de los clientes que eligen el producto. Según el artículo de (Pierrend, 2020) “La fidelización de clientes genera menos gastos en marketing. Un consumidor que ya nos ha comprado, ya conoce nuestra marca y es más probable que vuelva a comprarnos que un consumidor nuevo, y a su vez, un cliente habitual requiere de menos operaciones en los procesos de venta.” En la fidelización de clientes la tecnología es fundamental para llevar a cabo las acciones, por ello mediante el uso de chatbot y links de redirección en redes sociales y pagina web se resolverán preguntas y pedidos a cerca de la empresa y sus productos, logrando un nivel de respuesta más rápido y resolviendo problemas para luego cada cliente puntúe la atención brindada. Para ello se utilizará el indicador Net Promoter Score (NPS) que se adecua a la empresa, ya que la finalidad de Cervecería Checa es ofrecer una experiencia memorable, y este indicador le permite al cliente puntuar su experiencia.

4- Reducir los costos de logística en un 15 % por año a través de reestructuración de rutas de abastecimiento y distribución para finales del año 2025, partiendo desde ahora.

Estrategia: liderazgo en costos y diferenciación

Justificación:

El aumento de rentabilidad no está sujeto solo a un aumento de ventas sino también a un eficiente manejo de logística y distribución de la empresa. “El costo logístico de los productos representa entre el 20 y 30% del costo total de la mercancía” (Faena, 2022). En este objetivo se busca diagramar y planificar la logística interna y externa tanto de materia prima y productos terminados con el fin de tener un control sobre los recursos utilizados en el proceso productivo sino también de recursos humanos y materiales. El área de logística es un área clave para lograr una reducción de costos, y en los tiempos modernos a través del crecimiento del e-commerce se volvió esencial el manejo y control de esta área.” La logística se ha vuelto una tarea fundamental en muchas empresas, especialmente desde el auge del e-commerce.” (Ruano, 2021)

Alcances:

El presente Reporte de Caso tendrá como foco de análisis a la empresa Grupo Meta, en su unidad de negocio Saucó S.A. la fábrica Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba. El análisis y realización de este reporte se desarrollará geográficamente en la provincia de Córdoba en un horizonte temporal entre los años 2023 a 2025 (3 años), mediante una planificación estratégica basándose en la diferenciación a través del desarrollo de producto y penetración de mercado.

Limitaciones:

Las limitaciones encontradas para desarrollar dicho informe son las siguientes: poca información acerca de la empresa Cervecería Checa y datos actuales sobre la misma; los balances y estados contables son de años anteriores y no actualizados; en el análisis y búsqueda de presupuestos para las actividades de los planes de acción al consultar sobre precios y detalles de servicios las empresas no brindan información debido a costos que varían día a día o por no ser propietario de la empresa a consultar; honorarios de profesionales no se encuentran publicados y la demora en la respuesta sobre presupuestos.

Modelo de recursos:

Los recursos de la empresa utilizados para desarrollar el objetivo general y los específicos son: oficina del área de marketing, computadora con internet, teléfono celular de última generación, elementos de papelería, personal encargado del área de ventas y marketing, oficina de logística equipada con computadora y conexión a internet, elementos de papelería, personal encargado del área de logística y distribución, oficina equipada con computadora y conexión a internet, elementos de

papelería y oficina, personal responsable de atención al cliente y seguimiento de consultas. Los recursos que la empresa debe adquirir para llevar a cabo cada objetivo son, contratación de licenciado en marketing, actualización de equipamiento informático, contratación de software de logística, persona a cargo de seguimiento y control de actividades, celular y Tablet de última generación, empresa de servicio de chatbot.

Plan de acción:

A continuación, se desarrollará un plan de acción para cada objetivo específico, en los cuales se detallará actividades, tiempo de inicio y fin de las mismas, área responsable de llevar a cabo la actividad, recursos materiales y financieros.

Plan de acción 1:

Para el cumplimiento de este objetivo se equipará la fábrica con la maquinaria necesaria para la fabricación de la cerveza 0,0% y capacitará al personal para llevar a cabo una producción eficiente con una prueba del producto final para lograr la calidad deseada y posteriormente llevar producir el volumen de litros estimado en el objetivo. Con la ejecución de estas actividades se logrará no solo producir el nuevo producto sino también lograr la calidad deseada y homogeneizar las cualidades del mismo, para ofrecer al mercado un producto final con presencia y solidez.

Ilustración 1- Plan de acción 1

| Actividades | Tiempo | | Responsables | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Outsourcing | Observaciones |
|---|-----------|-----------|--|---|----------------------|--|--|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| Capacitacion para produccion de cerveza 0,0% a dueños y responsable de produccion | 1/11/2022 | 2/11/2022 | Centro Integral de Bebidas artesanales | Cuadernos y lapiceras | \$ 32.382,50 | Centro Integral de Bebidas artesanales | Costo de curso multiplicado por 3 al igual que cuadernillo que son las personas que acuden al curso ver anexo 5, Anexo 6 y Anexo 7 |
| Capacitacion para produccion de cerveza 0,0% a operarios de produccion | 3/11/2022 | 4/11/2022 | Jefe de produccion | Proyector, oficina de reuniones, cuadernos, lapiceras y notbook | \$ 140.260,00 | - | Ver Anexo 5, Anexo 6 , Anexo 8 y Anexo 9 |
| Prueba y elaboracion de producto final acorde a objetivo planteado | 6/11/2022 | 1/11/2025 | Jefe de prouddccion y operarios | - | \$ 45.220,00 | - | Precio de sueldo de supervisor por una semana, al fin de cada mes para control de produccion |

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2:

Para desarrollar este plan de acción será necesario contratar un Lic. En Marketing para diseñar e implementar campaña en redes sociales y creación de tienda virtual contratando una empresa para desarrollar estas ideas, establecer objetivos y métricas mensuales y trimestrales, crear contenido para redes y tienda virtual (fotos y videos), capacitar al personal para acompañar la implementación y el seguimiento de la tienda virtual, y mensualmente realizar control de estadísticas y datos arrojados por la red social y la venta e-commerce. Como se dijo en apartados anteriores la empresa no cuenta con área de marketing lo cual contar con un licenciado es crucial para usar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado y la tecnología.

Ilustración 2- Plan acción 2

| Actividades | Tiempo | | Responsables | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Outsourcing | Observaciones |
|---|------------|------------|--|---|----------------------|---------------------------|--|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| Contratación de licenciado en marketing digital | 1/11/2022 | 1/12/2022 | Gerencia general | Notebook, celular, escritorio, silla | \$ 1.950.842,00 | - | Costo de sueldo (ver anexo 10) multiplicado por 39 meses (36 meses mas 3 de SAC) y dividido en dos ya que actividad 1 y 7 realiza el profesional contratado, ver anexo 9, 11,14 y 13 |
| Contratación de empresa para community manager y establecimiento de objetivos | 1/12/2022 | 16/12/2022 | Lic en marketing y gerencia general | Computadora y celular | \$ 601.200,00 | - | Costo de community calculado por 36 meses ver anexo 12 |
| Contratación de empresa para tienda digital y desarrollo de la misma | 16/12/2022 | 10/2/2023 | Gerencia general | Celular | \$ 21.504,00 | Tienda On Line | Costo de de tienda virtual calculado por unica vez, ver anexo 13 |
| Creación de material para contenido de redes sociales | 19/12/2022 | 23/12/2022 | Rodolfo Alaluz Multimedia | Productos, camara, video | \$ 168.000,00 | Rodolfo Alaluz Multimedia | El costo de foto y video para contenido de redes sociales es calculado por 3 horas cada sesion y esto repetido 2 veces al año para actualizar contenido |
| Realización de eventos en vivo, sorteos y promociones en redes sociales | 24/12/2022 | 31/12/2025 | Tienda On Line y Lic.en marketing | Computadora y celular | \$ 180.000,00 | - | Este costo es estimando una inversion mensual de \$15.000 destinada a publicidad y promocion en redes sociales por año |
| Capacitación del personal de ventas para la tienda digital | 1/2/2023 | 10/2/2023 | Lic. En marketing y Tienda On Line | Computadora, Proyector y oficina de reuniones | \$ 16.500,00 | Tienda On Line | Costo estimado por 3 horas de uso de alquiler de proyector, ver anexo 8 |
| Medición mensual de estadísticas de red social y tienda física | 1/1/2023 | 1/1/2026 | Lic. En marketing, Gerencia general y Tienda On Line | Computadora | \$ 1.657.500,00 | - | Sueldo de Lic. En marketing dividido en dos ya que actividad 1 y 7 desempeña el mismo profesional |

Fuente de elaboración propia.

Plan de acción 3:

Con el fin de lograr la fidelización del cliente, una correcta y rápida atención y calificación de la atención brindada se contratara una empresa que brinde los servicios de chatbot y respuestas automáticas en redes, página web y WhatsApp, vincularan redes y pagina web con chatbot, se realizara prueba piloto de los sistemas para luego capacitar al personal de cada área para un correcto uso, al igual que las actividades anteriores mensualmente y trimestralmente se realizara evaluación de datos y puntaje otorgado por cada cliente. Como se mencionó, el cliente es lo más importante de la empresa y su percepción de la misma lo es aún más, por ello saber que piensa y cómo fue su experiencia en su vinculación con la misma ayudara a la empresa a mejorar en los aspectos en los cuales el cliente no está conforme y acentuar y fortalecer más en aquellos que atraiga y provoque en ellos una nueva compra.

Ilustración 3- Plan acción 3

| Actividades | Tiempo | | Responsables | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Outsourcing | Observaciones |
|---|------------|------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------|--|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| Búsqueda de empresa para desarrollo de chatbot | 1/12/2022 | 7/12/2022 | Area de ventas | Computadora y celular | \$ 254.260,00 | - | Costo de computadora y celular, ver anexo 9 y 11 |
| Contratación de empresa de chatbot | 12/12/2022 | 14/12/2022 | Gerencia general | Celular | \$ 18.906,00 | - | Costo de contratacion de empresa de chatbot por 12 meses dividido a la mitad ya que realiza la actividad 1 y 5 mes a mes, ver anexo 17 |
| Configuración, vinculacion de redes sociales con pagina web y prueba de links de redireccion de chatbot | 15/12/2022 | 15/2/2023 | Mercado Bot | - | \$ 2.350,00 | Mercado Bot | Precio abono celular por mes para coordinacion de actividades con empresa de servicios de chatbot, ver anexo 20 |
| Capacitación de empleados para manejo de programa | 1/2/2023 | 10/2/2023 | Mercado Bot y area de ventas | Proyector, sala de reuniones | \$ 16.500,00 | Mercado Bot | Costo de alquiler de proyector por 3 horas, ver anexo 8 |
| Control mensual de índices de respuesta y estadísticas | 1/3/2023 | 1/1/2026 | Area de ventas y Mercado Bot | - | \$ 18.906,00 | Mercado Bot | Costo de contratacion de empresa de chatbot por 12 meses dividido a la mitad ya que realiza la actividad 1 y 5 mes a mes, ver anexo 17 |

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 4:

Para el desarrollo de estas actividades será necesarios identificar los recursos disponibles por la empresa para la logística, evaluar el sistema actual de logística en búsqueda de fallos y mejoras a realizar, fijar los puntos de entrega y desarrollar las rutas correspondientes a cada punto, contratar un sistema de logística para llevar a cabo un trabajo más especializado, coordinado y eficiente y por ultimo realizar control mensual y trimestralmente para evitar desvíos de los objetivos planteados y corregir errores. Con la implementación de este objetivo la empresa lograra reducir su costo de

logística y también desempeñar una labor más precisa y organizada de distribución, eligiendo a los clientes a los cuales sea provechoso despachar mercadería o tercerizar esta actividad.

Ilustración 4- Plan acción 4

| Actividades | Tiempo | | Responsables | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Outsourcing | Observaciones |
|--|------------|------------|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------|--|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| Identificación de recursos disponibles de distribución y análisis del estado de sistema de logística | 1/11/2022 | 11/11/2022 | Gerencia general y area de logística | Cuaderno, lapicera y notebook | \$ 127.302,50 | - | Costo de lapicera, cuadernillo y notebook, ver anexo 5, anexo 6 y anexo 9 |
| Fijación de puntos de entrega y planeación de rutas | 14/11/2022 | 1/12/2022 | Area de logística y ventas | Cuaderno, lapicera y notebook | \$ 35.540,00 | - | Precio calculado por 200 litros de combustible para fijacion de puntos de entrega, ver anexo |
| Busqueda y contratacion de software de logística | 1/12/2022 | 15/12/2022 | Gerencia general y area de logística | Computadora y celular | \$ 70.000,00 | - | Costo de licencia de software por unica vez, ver anexo 18 |
| Monitoreo y control de actividades | 1/1/2023 | 1/1/2026 | Gerencia general y area de logística | Computadora | \$ 42.500,00 | - | Sueldo de supervisor de logística contratado a final de cada mes para control |

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

A continuación, se presentará el presupuesto correspondiente a las actividades de cada plan de acción y su estimación de costo con inflación correspondiente a cada año. La inflación estimada para el año 2023 es de 84%, para el año 2024 de 60% y para el 2025 se usa la del año 2024 ya que no se encuentra la estimación para ese año. (Meaños, Infobae, 2022)

Ilustración 6- Presupuesto con inflación estimada

| Presupuesto 2023-2025. | | | | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Plan de Acción 1 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Capacitación para producción de cerveza 0,0% a dueños y responsable de producción | \$ 32.382,50 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Capacitación para producción de cerveza 0,0% a operarios de producción | \$ 140.260,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Prueba y elaboración de producto final acorde a objetivo planteado | \$ 90.440,00 | \$ 1.081.662,40 | \$ 1.730.659,84 | \$ 2.769.055,74 |
| Total plan de acción 1 | \$ 263.082,50 | \$ 1.081.662,40 | \$ 1.730.659,84 | \$ 2.769.055,74 |
| Plan acción 2 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Contratación de licenciado en marketing digital | \$ 378.342,00 | \$ 1.016.600,00 | \$ 1.626.560,00 | \$ 2.602.496,00 |
| Contratación de empresa para community manager y establecimiento de objetivos | \$ 33.400,00 | \$ 368.736,00 | \$ 589.977,60 | \$ 943.964,16 |
| Contratación de empresa para tienda digital y desarrollo de la misma | \$ 21.504,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Creación de material para contenido de redes sociales | \$ 84.000,00 | \$ 309.120,00 | \$ 494.592,00 | \$ 791.347,20 |
| Realización de eventos en vivo, sorteos y promociones en redes | \$ 15.000,00 | \$ 331.200,00 | \$ 529.920,00 | \$ 847.872,00 |
| Capacitación del personal de ventas para la tienda digital | \$ 16.500,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Medición mensual de estadísticas de red social y | \$ 85.000,00 | \$ 1.016.600,00 | \$ 1.626.560,00 | \$ 2.602.496,00 |
| Total plan de acción 2 | \$ 633.746,00 | \$ 3.042.256,00 | \$ 4.867.609,60 | \$ 7.788.175,36 |
| Plan acción 3 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Búsqueda de empresa para desarrollo de chatbot | \$ 254.260,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Contratación de empresa de chatbot | \$ 37.812,00 | \$ 34.787,04 | \$ 55.659,26 | \$ 89.054,82 |
| Configuración, vinculación de redes sociales con página web y prueba de links de redirección de chatbot | \$ 2.350,00 | \$ 51.888,00 | \$ 83.020,80 | \$ 132.833,28 |
| Capacitación de empleados para manejo de programa | \$ 16.500,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Control mensual de índices de respuesta y estadísticas | \$ 37.812,00 | \$ 34.787,04 | \$ 55.659,26 | \$ 89.054,82 |
| Total plan de acción 3 | \$ 348.734,00 | \$ 121.462,08 | \$ 194.339,33 | \$ 310.942,92 |
| Plan acción 4 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Identificación de recursos disponibles de distribución y análisis del estado de sistema de logística | \$ 131.562,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Fijación de puntos de entrega y planeación de rutas | \$ 35.540,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Busqueda y contratación de software de logística | \$ 70.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Monitoreo y control de actividades | \$ - | \$ 1.016.600,00 | \$ 1.626.560,00 | \$ 2.602.496,00 |
| Total plan de acción 4 | \$ 237.102,00 | \$ 1.016.600,00 | \$ 1.626.560,00 | \$ 2.602.496,00 |
| Honorarios Profesional Lic. En Administración | \$ 576.000,00 | | | |
| Total planes de acción | \$ 2.058.664,50 | \$ 5.261.980,48 | \$ 8.419.168,77 | \$ 13.470.670,03 |

Fuente: Elaboración propia

Flujo de fondos

Ilustración 7- Cash flow proyectado

| CASH FLOW PROYECTADO | | | | |
|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| INGRESOS | | | | |
| Por Ventas de Mercaderías | \$ 60.120.620 | \$ 110.621.941 | \$ 176.995.105 | \$ 283.192.168 |
| Plan de acción 2 | \$ 38.028.103 | \$ 55.310.970 | \$ 88.497.553 | \$ 141.596.084 |
| Plan de acción 4 | | \$ 10.766.730 | \$ 17.226.769 | \$ 27.562.830 |
| | | | | |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 98.148.723 | \$ 176.699.642 | \$ 282.719.426 | \$ 452.351.082 |
| EGRESOS | | | | |
| Costo de Mercadería Vendida | \$ 39.009.893 | \$ 71.778.202 | 114.845.124 | 183.752.198 |
| Gastos de Comercialización | \$ 23.539.897 | \$ 43.313.410 | \$ 69.301.457 | \$ 110.882.331 |
| Gastos Administrativos | \$ 6.878.717 | \$ 12.656.839 | \$ 20.250.943 | \$ 32.401.508 |
| Gastos Financieros | \$ 1.238.731 | \$ 2.279.266 | \$ 3.646.825 | \$ 5.834.920 |
| Otros Egresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | | | |
| Plan de acción 1 | \$ 263.083 | \$ 1.081.662 | \$ 1.730.660 | \$ 2.769.056 |
| Plan de acción 2 | \$ 633.746 | \$ 3.042.256 | \$ 4.867.610 | \$ 7.788.175 |
| Plan de acción 3 | \$ 348.734 | \$ 121.462 | \$ 194.339 | \$ 310.943 |
| Plan de acción 4 | \$ 237.102 | \$ 1.081.662 | \$ 1.730.660 | \$ 2.769.056 |
| Honorarios Profesionales Lic Administracion | \$ 576.000 | | | |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 72.725.902 | \$ 135.354.760 | \$ 216.567.617 | \$ 346.508.186 |
| | | | | |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 25.422.821 | \$ 41.344.881 | \$ 66.151.810 | \$ 105.842.896 |
| | | | | |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ 8.897.987 | \$ 14.470.708 | \$ 23.153.133 | \$ 37.045.014 |
| | | | | |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN | \$ 16.524.834 | \$ 26.874.173 | \$ 42.998.676 | \$ 68.797.882 |

Fuente: Elaboración propia

Indicadores:

Ilustración 8 - Indicadores financieros

| | | | |
|----------------------|-------------|-------------------|-----|
| | | Rentabilidad 2025 | 15% |
| Inversión a realizar | -28.970.206 | Rentabilidad 2018 | 2% |
| Flujo del período 1 | 16.524.834 | Diferencia | 14% |
| Flujo del período 2 | 26.874.173 | | |
| Flujo del período 3 | 42.998.676 | Por año | 5% |
| Flujo del período 4 | 68.797.882 | | |
| | | | |
| VAN | 2.632.147 | | |
| TIR | 86% | | |
| | | | |
| ROI | | | |
| Beneficios | 68.797.882 | | |
| Costos | 29.546.206 | | |
| ROI | 132,85% | | |

Fuente: Elaboración propia

Una vez confeccionado el presupuesto, se realizó un flujo de fondos o cash Flow tomando como punto de partida el balance presentado en el año 2018, se calculó la inflación de los años siguientes (2019, 2020, 2021 y 2022) para obtener montos aproximados a la actualidad. Con los resultados obtenidos se calcularon los indicadores financieros los cuales indican la viabilidad de la propuesta antes descripta.

Con el Valor Neto Actual (VAN) se mide la rentabilidad deseada luego de recuperar la inversión. Esta fue calculada de acuerdo a la tasa Badlar, arrojando un resultado de \$2.632.147, este resultado es positivo y significa que con la inversión se ganara dinero, por ende, el proyecto es viable y aceptable.

Mediante la Tasa Interna de Retorno (TIR) se mide la rentabilidad del proyecto en porcentaje, siendo este resultado de 86%, comparando con la tasa antes mencionada, el resultado es mayor a dicha tasa entonces el inversionista recupera su inversión y obtiene un capital adicional, entonces el proyecto es rentable y beneficioso.

Para concluir con los indicadores se realizó el Retorno sobre la Inversión (ROI), el cual refleja el porcentaje obtenido sobre la inversión realizada, arrojando como resultado un 132,85%, interpretando este resultado significa que por cada peso invertido se obtiene \$1,3285 de retorno sobre la inversión realizada.

Como conclusión final a este aparatado de indicadores, la propuesta antes desarrollada para Cervecería Checa es rentable y generara beneficios en el tiempo estimado, mediante la inversión calculada. (Para profundizar más sobre lo realizado en este apartado ver anexo 24).

Conclusiones

En el desarrollo de este Trabajo Final de Grado bajo la modalidad de reporte de caso para la empresa Grupo Meta en su unidad de negocio SAUCO S.A. de Cervecería Checa, se analizó el macro entorno de la industria y se observó inestabilidad política que trae consecuencias directas en la economía no solo de las empresas para desarrollar sus actividades sino también en el consumo de productos debido a la inflación y devaluación de la moneda, como así también en el ámbito social el poder de compra disminuye pero existe una tendencia a gastar el dinero en vez de ahorrarlo. A nivel micro entorno el poder de negociación de clientes, proveedores y la competencia actual cumplen un rol importante en donde las empresas deben estar en constante cambio y adaptación para mantener el volumen de venta y ganar cuota de mercado, logrando diferenciarse de la competencia y conseguir relaciones duraderas y de confianza tanto con proveedores como clientes. En el análisis del mercado, se observa gran cantidad de competidores cada uno de ellos con diferentes características en cuanto antigüedad en el rubro, variedad de productos, diversificación de sus actividades, y allí se debe estar atento a cambios en cada uno de ellos para lograr diferenciarse y obtener ventajas competitivas, y a nivel clientes, las cervecerías deben aplicar estrategias de marketing eficientes e innovadoras para captar a nuevos clientes y fidelizar a los actuales ofreciendo productos con atributos diferenciadores. Al analizar la cadena de valor de Cervecería Checa, se obtuvo como resultado que la empresa a pesar de ser nueva en el mercado, posee una infraestructura sólida y con fuerte potencial de crecimiento, recursos humanos capacitados y de buena relación interna, un producto con gran calidad e innovador en sus atributos, y dotados de tecnología de última generación para producir un producto final homogéneo, de calidad y acorde a los requerimientos del mercado.

Obtenidos los resultados de los análisis se prosiguió a detectar el problema que la empresa presenta y establecer una propuesta que revierta esta situación. El problema que afecta actualmente es su rentabilidad baja, producto de las consecuencias de la pandemia y del consumo que en estos años estuvo afectado de manera negativa. Para revertir esta situación se propuso un objetivo general el cual expresa un incremento de la rentabilidad en un 14% en los próximos 3 años, el cual se desarrollará a través de 4 objetivos específicos en donde cada uno de ellos se centra en áreas claves de la empresa, como producción, marketing, ventas y logística. Estos objetivos específicos son llevados a cabo a través de planes de acción y actividades las cuales se desarrollan consecutivamente en el tiempo establecido en el objetivo general (3 años).

Las estrategias que se implementan en la propuesta son adecuadas al rubro y a la industria en la cual la empresa se encuentra. Actualmente Cervecería Checa aplica un estrategia de diferenciación

la cual es acorde para lograr destacarse de la competencia, por ende para dotar con mayor ventaja competitiva se propone un desarrollo de producto el cual consiste en una cerveza 0,0% alcohol que responde a las nuevas necesidades latentes en el mercado entre ellas el cuidado de la salud a través de ingesta de alcohol moderada, una alimentación más saludable, mayor concientización a la hora de manejar y consumir bebidas, entre otras. Esta estrategia se ve complementada con una penetración de mercado a través de un plan de marketing en redes sociales y tiendas virtuales para lograr aumento de ventas y promoción del producto, se busca también una fidelización del cliente mediante una correcta atención tanto de clientes mayoristas como minoristas, y por último una estrategia de liderazgo en costos logrado reducir costos de logista en abastecimiento y distribución de productos terminados.

Una vez establecidos los objetivos y desarrollados los planes de acción y las actividades de cada uno de ellos, se realizó un flujo de fondos para obtener resultados precisos y lo más exactos posibles, los cuales arrojaron como resultado una VAN de \$2.632.147, TIR de 86% y ROI de 132,85%, esto nos indica que la propuesta es viable y es posible llevarla a cabo con resultados positivos.

Recomendaciones profesionales

Como último punto a destacar se recomienda a Cervecería Checa implementar dicha propuesta ya que la misma trae como resultado el aumento de rentabilidad y responde de manera positiva a los requerimientos del mercado y esto respaldado por el análisis financiero y los indicadores con resultados positivos. La planificación estratégica para que resulte eficiente debe ser implementada de manera organizada y siguiendo los planes propuestos y llevando a cabo un control constante para prevenir desviaciones y asegurarse de cumplir con los objetivos establecidos.

Así mismo se recomienda crear en el área de ventas, una oficina de marketing para desarrollar planes y campañas que resulten provechosas al momento de publicitar y promocionar el nuevo producto, y lograr captar la atención de los potenciales clientes. Otro aspecto a implementar es el desarrollo de medios digitales en cuanto a venta e-commerce y medios de pagos digitales en los locales, atendiendo a las nuevas tendencias en compras y pagos digitales, con esto se logra transparencia en las transacciones como también reducción en los costos.

Como recomendación profesional, se sugiere observar y analizar constantemente las variables económicas y políticas, como también realizar proyecciones de gastos e ingresos mensualmente, ya que las variables económicas no solo afectan a la población y su nivel de gastos sino también al trabajo diario de producción. Así mismo se recomienda invertir en locales gastronómicos en donde el cliente pueda experimentar ambientes con atención personalizada brindando experiencias únicas, con esta propuesta se logra dar a conocer la empresa en la sociedad y aumentar el consumo de los productos y por consiguiente un aumento de ventas y rentabilidad. Como última recomendación, la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permitirá a Cervecería Checa estar atentos a los cambios en las diferentes perspectivas de la empresa, obteniendo un mayor control de la implementación de las estrategias, y observar que todo este coordinado y poder actuar a tiempo y de manera preventiva en cada perspectiva evitando impactos negativos en la rentabilidad.

Bibliografía

- Alaluf multimedia*. (Octubre de 2022). Obtenido de Alaluf multimedia:
<https://alalufmultimedia.wordpress.com/tarifas-y-precios-de-servicios/>
- Alex, G. O. (13 de Julio de 2022). *Voz de America*. Obtenido de Voz de America:
<https://www.vozdeamerica.com/a/argentina-situacion-politica-economica-escenarios-presidente-alberto-fernandez-/6655630.html>
- Ambito*. (6 de Agosto de 2021). Obtenido de Ambito:
<https://www.ambito.com/economia/argentina/logro-ser-uno-los-principales-proveedores-cebada-y-malta-latinoamerica-n5244135>
- Ambito*. (12 de Agosto de 2022). Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/informacion-general/monotributistas/confirman-un-bono-un-grupo-n5508500>
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la practica. 5.a Edición actualizada*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Argentina.gob.ar*. (24 de Noviembre de 2021). Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-practico-deportes-durante-la-pandemia>
- Arthur A. Thompson, J. E. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos. 18va edición*. Delegación Álvaro Obregón. Mexico, D.F.: The McGraw-Hill.
- Ayala, M. L. (17 de Junio de 2020). *AMERICA Retail*. Obtenido de AMERICA Retail:
<https://www.america-retail.com/opinion/opinion-la-industria-cervecera-se-adapta-al-consumidor/>
- Barbuto, C. (23 de Agosto de 2022). *Realidad Economica*. Obtenido de Realidad Economica:
<https://realidadeconomica.com.ar/el-consumo-cayo-67-en-julio-2022/>
- Boogaard, K. (7 de Febrero de 2021). *Wrike*. Obtenido de Wrike: <https://www.wrike.com/es/blog/5-ejemplos-de-estrategias-de-marketing-digital/>
- BRIZI, M. (17 de Mayo de 2021). *Cronista*. Obtenido de Cronista:
<https://www.cronista.com/apertura/empresas/el-arduo-camino-de-la-gastronomia-hacia-los-envases-verdes/>
- Cabreros, D. T. (22 de Mayo de 2022). *el Diario AR*. Obtenido de el Diario AR:
https://www.eldiarioar.com/economia/consumo-e-inflacion-paises-llena-restaurantes-no-llega-mes_1_9011358.html
- Camara Argentina de Comercio Electronico*. (2022). Obtenido de Camara Argentina de Comercio Electronico:
[https://cace.org.ar/estadisticas/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,cuatrocientos%20ochenta%20millones%20de%20pesos\).](https://cace.org.ar/estadisticas/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,cuatrocientos%20ochenta%20millones%20de%20pesos).)

- Cano, C. G. (29 de Marzo de 2017). *Cadena Ser*. Obtenido de Cadena Ser: https://cadenaser.com/ser/2017/03/29/gastro/1490787079_061995.html
- Carignano, P. M. (28 de Enero de 2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ley-de-alcohol-cero-al-volante-que-estamos-esperando>
- Charles W. L. Hill, G. R. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición*. Col. Cruz Manca, Santa Fe, Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2015). *Administracion Estrategica: teoriay casos. Un enfoque integral*. Col. Cruz Manca, Santa Fe. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeacion estrategica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edicion*. Rio de Janeiro, Brasil: Mc Graw Hill Education.
- Choren, G. (12 de Agosto de 2022). *TN*. Obtenido de TN: <https://tn.com.ar/economia/2022/08/12/restaurantes-y-hoteles-impulsaron-la-inflacion-record-en-julio-los-motivos-detras-de-la-crisis-del-sector/>
- Cibart*. (Octubre de 2022). Obtenido de Cibart: <https://cibart.com.ar/producto/curso-avanzado-de-elaboracion-de-cerveza-2/>
- Claro* . (4 de Noviembre de 2022). Obtenido de Claro: <https://www.claro.com.ar/personas/planes-prepago-pospago>
- CPCESE*. (Noviembre de 2022). Obtenido de CPCESE: <https://cpcese.org.ar/matriculados/honorarios-minimos-eticos>
- Cuanto gano*. (Noviembre de 2022). Obtenido de Cuanto gano: <https://www.cuantogano.com/sueldos/marketing.html>
- Cuanto gano*. (Noviembre de 2022). Obtenido de Cuanto gano: <https://www.cuantogano.com/sueldos/logistica.html>
- Diario de Gastronomía*. (24 de Enero de 2019). Obtenido de Diario de Gastronomía: <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>
- Economist, T. (24 de Julio de 2021). *La Nacion*. Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/apuesta-00-la-cerveza-sin-alcohol-es-la-gran-esperanza-de-la-industria-nid24072021/>
- El Territorio*. (15 de Julio de 2022). Obtenido de El Territorio: <https://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2022/07/15/754839-tras-incrementos-baja-el-consumo-de-cerveza-y-aumenta-el-de-fernet-y-bebidas-blancas>
- Estevez, J. P. (19 de Agosto de 2020). *Clarín* . Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/gourmet/vuelve-cerveza-alcohol-apuestan-consumo-mayores-50-anos_0_OpaXzgTlh.html
- Estevez, J. P. (5 de Agosto de 2022). *Clarín*. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/gourmet/dia-cerveza-10-marcas-buscadas-argentina_0_BvVQnauIDP.html

- Faena, L. (9 de Mayo de 2022). *Trafimar*. Obtenido de Trafimar:
<https://www.trafimar.com.mx/blog/19-formas-de-reducir-los-costos-logisticos-de-transporte>
- Gasalla, J. (15 de Agosto de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/economia/2022/08/15/dolar-y-controles-extremos-con-la-brecha-del-100-la-argentina-es-el-pais-con-mas-tipos-de-cambio-del-mundo/>
- Glassdoor*. (Noviembre de 2022). Obtenido de Glassdoor:
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/supervisor-de-produccion-sueldo-SRCH_KO0,24.htm
- INDEC. (2022). *Índices de precios Vol. 6, n° 31*. Buenos Aires.
- iProfesional. (29 de Mayo de 2022). *iProfesional*. Obtenido de iProfesional:
<https://www.iprofesional.com/management/362727-que-dice-la-ley-de-contrato-de-trabajo-20744>
- iProUp. (13 de Julio de 2022). *iProUp*. Obtenido de iProUp: <https://www.iproup.com/economia-digital/32833-e-commerce-ventas-crecieron-12-en-el-primer-trimestre-del-ano>
- Ley N° 20.744 Regimen de Contrato de Trabajo, Ley N° 20.744 (13 de 05 de 1976).
- Limura, K. (26 de Julio de 2022). *BAE Negocios*. Obtenido de BAE Negocios:
<https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Meaños, F. (28 de Julio de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/economia/2022/07/29/el-banco-central-tambien-subio-la-tasa-para-financiarse-con-tarjetas-de-credito-en-pesos-de-57-a-62/>
- Meaños, F. (9 de Septiembre de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/economia/2022/09/09/siguen-subiendo-las-expectativas-de-inflacion-los-consultores-que-releva-el-bcra-esperan-95-para-2022/>
- Mendoza, M. (Junio de 2022). *Tienda Nube*. Obtenido de Tienda Nube:
<https://www.tiendanube.com/blog/requisitos-legales-vender-con-tienda-online-argentina/>
- Mercado Libre*. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:
https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1124611006-cuaderno-universitario-america-nos-a4-80-hjs-espiral-x1-u-_JM?searchVariation=174230397012#searchVariation=174230397012&position=1&search_layout=grid&type=item&tracking_id=fce021cc-62d6-4d45-b078-668400c
- Mercado Libre*. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:
https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1124611006-cuaderno-universitario-america-nos-a4-80-hjs-espiral-x1-u-_JM?searchVariation=174230397012#searchVariation=174230397012&position=1&search_layout=grid&type=item&tracking_id=fce021cc-62d6-4d45-b078-668400c
- Mercado Libre*. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:
<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-920356276-software-de-gestion-para-empresas-de-transporte-y-logistica->

_JM#position=14&search_layout=stack&type=item&tracking_id=02562b5c-91ff-408e-b0fa-c5ea4fb6103b

Mercado Libre. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1156177265-silla-escritorio-ergonomica-oficina-pc-sillon-negro-mesh-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1156177265-silla-escritorio-ergonomica-oficina-pc-sillon-negro-mesh-_JM?searchVariation=175083208461#searchVariation=175083208461&position=29&search_layout=grid&type=item&tracking_id=40fed1a9-4bf0-4982-a071-4887bd3)

[_JM?searchVariation=175083208461#searchVariation=175083208461&position=29&search_layout=grid&type=item&tracking_id=40fed1a9-4bf0-4982-a071-4887bd3](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1156177265-silla-escritorio-ergonomica-oficina-pc-sillon-negro-mesh-_JM?searchVariation=175083208461#searchVariation=175083208461&position=29&search_layout=grid&type=item&tracking_id=40fed1a9-4bf0-4982-a071-4887bd3)

Mercado Libre. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1134142964-escritorio-mosconi-2-cajones-123x60-cm-color-tabaco-56658-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1134142964-escritorio-mosconi-2-cajones-123x60-cm-color-tabaco-56658-_JM?searchVariation=174448185124#searchVariation=174448185124&position=10&search_layout=grid&type=item&tracking_id=603f8167-d06c-4af8-8d88-2c0ae0)

[_JM?searchVariation=174448185124#searchVariation=174448185124&position=10&search_layout=grid&type=item&tracking_id=603f8167-d06c-4af8-8d88-2c0ae0](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1134142964-escritorio-mosconi-2-cajones-123x60-cm-color-tabaco-56658-_JM?searchVariation=174448185124#searchVariation=174448185124&position=10&search_layout=grid&type=item&tracking_id=603f8167-d06c-4af8-8d88-2c0ae0)

Mercado Libre. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1131635004-celular-samsung-galaxy-a52s-5g-128-gb-awesome-black-6-gb-ram-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1131635004-celular-samsung-galaxy-a52s-5g-128-gb-awesome-black-6-gb-ram-_JM?searchVariation=174396925619#searchVariation=174396925619&position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=cb1f2754-7a04-46f1-95a1-c41)

[_JM?searchVariation=174396925619#searchVariation=174396925619&position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=cb1f2754-7a04-46f1-95a1-c41](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1131635004-celular-samsung-galaxy-a52s-5g-128-gb-awesome-black-6-gb-ram-_JM?searchVariation=174396925619#searchVariation=174396925619&position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=cb1f2754-7a04-46f1-95a1-c41)

Mercado Libre. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1108472696-computadora-portatil-notebook-hp-156-celeron-4gb-128gb-ssd-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1108472696-computadora-portatil-notebook-hp-156-celeron-4gb-128gb-ssd-_JM?searchVariation=174996058039#searchVariation=174996058039&position=7&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a899edd2-3540-4272-af2d-26471)

[_JM?searchVariation=174996058039#searchVariation=174996058039&position=7&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a899edd2-3540-4272-af2d-26471](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1108472696-computadora-portatil-notebook-hp-156-celeron-4gb-128gb-ssd-_JM?searchVariation=174996058039#searchVariation=174996058039&position=7&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a899edd2-3540-4272-af2d-26471)

Mercado Libre. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:

[https://fiesta.mercadolibre.com.ar/MLA-1139762458-alquiler-de-ptyectores-y-pantallas-120-pulgadas100-pulgad-](https://fiesta.mercadolibre.com.ar/MLA-1139762458-alquiler-de-ptyectores-y-pantallas-120-pulgadas100-pulgad-_JM#position=26&search_layout=stack&type=item&tracking_id=85233352-7293-459b-8de1-dd12d31149a5)

[_JM#position=26&search_layout=stack&type=item&tracking_id=85233352-7293-459b-8de1-dd12d31149a5](https://fiesta.mercadolibre.com.ar/MLA-1139762458-alquiler-de-ptyectores-y-pantallas-120-pulgadas100-pulgad-_JM#position=26&search_layout=stack&type=item&tracking_id=85233352-7293-459b-8de1-dd12d31149a5)

Mercado Libre. (Octubre de 2022). Obtenido de Mercado Libre:

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-725692695-caja-x-50u-boligrafo-birome-lapicera-filgo-stick-026-azul-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-725692695-caja-x-50u-boligrafo-birome-lapicera-filgo-stick-026-azul-_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=e613cb18-ed21-4416-86cd-cfe3c6ed807b)

[_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=e613cb18-ed21-4416-86cd-cfe3c6ed807b](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-725692695-caja-x-50u-boligrafo-birome-lapicera-filgo-stick-026-azul-_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=e613cb18-ed21-4416-86cd-cfe3c6ed807b)

MercadoBot. (Octubre de 2022). Obtenido de MercadoBot: <https://mercadobot.net/#costos>

MOLINA, F. R. (11 de Agosto de 2022). *El Pais*. Obtenido de El Pais:

<https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-sube-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html>

Narosky, S. (22 de Febrero de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:

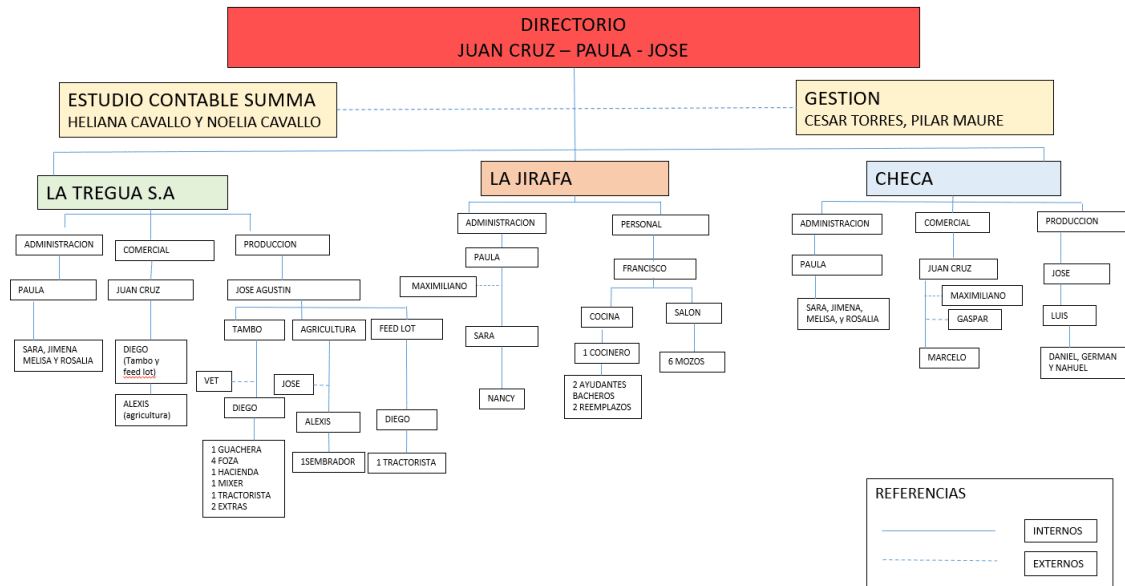
<https://www.infobae.com/economia/2022/02/02/comercio-electronico-cuales-son-las-redes-sociales-que-atraen-mas-visitas-y-cuales-las-mas-efectivas-para-vender/>

- Pierrend, S. D. (2020). *La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú: Gestión En El Tercer Milenio.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Reinhold, M. (11 de Marzo de 2022). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-fin-del-efectivo-el-medio-de-pago-mas-popular-de-la-argentina-dejara-de-serlo-para-2025-nid11032022/>
- Revista, R. (12 de Agosto de 2021). *A la fresca!* Obtenido de A la fresca!: <https://alafresca.com.ar/consumo-las-preferencias-actuales-de-los-cerveceros/>
- Rivkin, J. (2001). “*An Alternative Approach to Making Strategic Choices*”. Harvard Business School.
- Ruano, A. (14 de Octubre de 2021). *sertrans*. Obtenido de sertrans: <https://www.sertrans.es/logistica/como-reducir-costos-logisticos-en-una-empresa/>
- Sainz, A. (29 de Agosto de 2020). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/consumo-la-cerveza-sin-alcohol-va-revanchar-nid2431316/>
- Sanidad, M. d. (2020). *Limites de consumo de bajo riesgo de alcohol*. Madrid: MINISTERIO DE SANIDAD CENTRO DE PUBLICACIONES.
- Spain, M. (19 de Marzo de 2018). *Team Lewis*. Obtenido de Team Lewis: <https://www.teamlewis.com/es/revista/campana-heineken-cerveza-personalizada-turistas/>
- Surtidores. (4 de Noviembr de 2022). *Surtidores*. Obtenido de Surtidores: <https://surtidores.com.ar/precios/>
- Telam*. (2 de Marzo de 2022). Obtenido de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202203/585126-crecieron-en-2021-la-produccion-y-las-exportaciones-de-bebidas-impulsadas-por-el-rubro-sin-alcohol.html#:~:text=Crecieron%20la%20producci%C3%B3n%20y%20exportaciones%20de%20bebidas%20durante%202021,-Audio&text=L>
- Tienda Online*. (Octubre de 2022). Obtenido de Tienda Online: <https://www.webtiendaonline.com.ar/producto/tienda-online/>
- Tienda Online*. (Octubre de 2022). Obtenido de Tienda Online: <https://www.webtiendaonline.com.ar/community-manager-planes/>
- Valli, P. (29 de Agosto de 2022). *Cronista*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-confirmado-el-gobierno-pone-en-marcha-el-nuevo-plan-para-turismo-y-busca-ordenar-los-precios/>

Anexos:

Anexo 1 Organigrama Empresa Grupo Meta

Anexo 1 – Ilustración 9 - Organigrama



Fuente: Grupo Meta

Anexo - Matriz Ansoff.

A través de esta matriz se analizará que estrategias lleva a cabo la empresa para ofrecer su producto o introducirse en nuevos mercados y cuales podría llevar a cabo.

Penetración de mercado: la empresa usa esta estrategia para conseguir un mayor volumen de ventas a través de medios digitales, estos medios son las redes sociales como Facebook e Instagram, buscando atraer a clientes y dar a conocer sus productos en el mercado en el que se encuentra. La utilización de esta estrategia la lleva a cabo desde su comienzo debido al mercado que apunta, en el cual los consumidores utilizan estos medios digitales. También podría aprovechar para dar a conocer la cultura de Republica Checa y así generar curiosidad en sus clientes y lograr que estos consuman y se interesen por los productos y variedades propias de ese país. A través del ofrecimiento de descuentos y promociones con cada visita, se incrementa el volumen de venta y se consigue fidelizar al cliente, también con sorteos en sus redes sociales en fechas claves o fines de semana largo.

Desarrollo de producto: a través de esta estrategia la empresa brindara productos nuevos a sus clientes actuales, ofreciendo variedad de productos que complementan a los que ya ofrece. Utilizan esta estrategia con los productos comestibles que sirven para acompañar al producto principal

que es la cerveza, ofrecen gastronomía estilo checo, con esto logra captar los intereses del público y conocer el nuevo estilo de comida propia de una región este del centro de Europa. A través de su local en Nueva Córdoba, ofrecen una nueva experiencia con la degustación de sus nuevos estilos de cerveza en una tabla, a través de esta estrategia se desarrollará un estilo de cerveza sin alcohol logrando crear un producto nuevo, pero adaptarse a un segmento de clientes que no puede consumir alcohol.

Desarrollo de mercado: actualmente esta estrategia no es usada por la empresa. Puede ser llevada a cabo abriendo nuevas sucursales de sus bar brindando las cervezas y la gastronomía nivel geográfico en nuevas zonas de Córdoba o en otras provincias, como así también nuevos canales de distribución introduciendo sus cervezas en nuevos puntos de venta, ya sea kioscos a través de las presentaciones en latas y creando alianzas con bares y restaurantes que se adapte al estilo del producto. Otra forma de introducirse en nuevos mercados es con la participación de la empresa en ferias artesanales o ferias gastronómicas y cerveceras, consiguen que mayor volumen de personas de diferentes lugares conozcan el producto.

Diversificación: la empresa actualmente no lleva a cabo esta estrategia. Puede ser implementada a través del desarrollo de un nuevo producto, el Gin. Con ello se logra crear un nuevo producto y ofrecerlo en nuevo mercado, captando así clientes que no prefieran consumir la cerveza. Otra oportunidad es ingresar al mercado de los envases de plástico, vidrio y biodegradables a través de un nuevo negocio de venta de productos destinados a la industria gastronómica, como envases descartables, envases para bares, productos reciclables y biodegradables, atendiendo una necesidad latente y de gran consumo.

Anexo 2- Diagnostico organizacional - FODA Cervecería Checa

Tabla 1 - Anexo 2 - Diagnostico Organizacional - FODA Cervecería Checa

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Unidad y fortaleza de los dueños • Producto de buena calidad y aceptación por los consumidores cerveza • Variedad de cervezas • Gran capacidad de producción • Tecnología de avanzada en la producción | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación y comunicación del grupo meta a la población • Venta masiva a nivel nacional de cerveza a bares • Venta de cervezas en lugar turístico y valor elevado • Convenios con bares y restaurantes • Promoción de la marca en festivales y eventos |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Buena relación del grupo meta con proveedores, clientes y población de la zona • Personal a cargo de cervecería con experiencia • Procesos de selección de personal riguroso • Capacitación continua en procesos de producción • Reuniones y control externo permanente • Certificación de normas ISO 9001 | |
| <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad comercial poco reconocida • Poca valoración y posicionamiento respecto de la competencia • Aumento de costo de ventas por precio de materia prima cervecería • Elevada dependencia del mercado | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto político y económico desfavorable • Pandemia COVID 19 • Aparición de nuevas empresas fabricantes de cerveza • Entrada de cervezas extranjeras • Mayor control y reglamentación del consumo de alcohol • Mayor conciencia de la actividad física frene al consumo de cerveza • Gran presencia de empresas competidoras • Devaluación de la moneda nacional (peso) |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3 - 5 fuerzas de Porter:

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

“En Perú, hace menos de un mes, Heineken compró Tres Cruces, una cerveza con fuerte raigambre en ese país. En Chile, en agosto de 2019, Szot ingresó a la propiedad de Kunstmann, que a su vez forma parte de CCU. Ambas transacciones son ejemplos de la capacidad de adaptación de la industria a través de dos estrategias básicas.” (Ayala, 2020)

Poder de negociación de los proveedores:

““Nuestros principales objetivos son cumplir con nuestros consumidores, aportar al desarrollo de nuestro país, y trabajar también en el consumo responsable de nuestros productos”, afirmó Alejandro Berlingeri, director ejecutivo de la Cámara de la Industria Cervecera Argentina.” (Ambito, 2021)

“Los proveedores directamente suspendieron la venta y no nos entregaron nada y por eso se ven algunos huecos en las góndolas y esto se está normalizando, pero con un aumento de precios. La combinación de la guerra en Ucrania, la falta de dólares y esta incertidumbre genera estos movimientos económicos” (El Territorio, 2022)

Poder de negociación con los clientes:

“De hecho, según este informe, la entrada de productos artesanales ha permitido atraer a un público que hasta ahora no era consumidor habitual de cerveza. Para el 69 % de los encuestados, el sabor es la principal motivación a la hora de elegir una cerveza artesanal, seguido de la calidad (49 %) y la naturalidad (43 %). Cualidades como la pequeña producción (35 %) o los vínculos locales (26 %) han dejado de tener peso y ya no son un factor tan decisivo como hace unos años.” (Diario de Gastronomía, 2019)

Amenaza de Productos Sustitutos:

Rivalidad entre competidores:

“Entre las primeras 10 solamente hay una cerveza artesanal, mientras que el resto pertenecen al segmento industrial y premium, que se destaca por elaborar cervezas rubias, aunque en el último tiempo comenzó a agrandar su portfolio con nuevos estilos, producto del auge que generó la cerveza artesanal en Argentina, que trajo un abanico nuevo de aromas y sabores anteriormente desconocidos.” (Estevez, Clarin, 2022)

Anexo 4: Estructura organizacional:

Se observa que la empresa para un mejor funcionamiento interno, aplica una división del trabajo a través de la departamentalización, logrando separar y agrupar funciones específicas de cada área. Aplica una departamentalización por funciones colocando en lo más alto a sus directores y fundadores Juan Cruza, Pula y José; luego una departamentalización por unidad de negocios diferenciando La Tregua S.A., La Jirafa y Checa; así mismo en cada unidad de negocio se aplica una departamentalización por funciones, por procesos y productos. De manera externa se contrata asesoría contable y de gestión de recursos humanos.

Anexo 5 (Plan de acción 1)

Ilustración 10- Anexo 5 - Costo cuadernillo

The screenshot shows a product listing on Mercado Libre for a spiral notebook. The product is titled "Cuaderno Universitario America Nos A4 80 Hjs Espiral X1 U". It is priced at \$790. The page includes a search bar, navigation links, and a detailed product description with a star rating of 4.5 (86 reviews). The notebook is described as "Nuevo" (New) and "52 vendidos" (52 sold). The price is \$790, with an option to pay in 6 installments of \$195,33. The product is also marked as "MÁS VENDIDO" (Most Sold) in its category.

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 6 (Plan de acción 1)

Ilustración 11- Anexo 6 - Costo lapicera

The screenshot shows a product listing on Mercado Libre for a box of blue pens. The product is titled "Caja X 50u Boligrafo Birome Lapicera Filgo Stick 026 Azul". It is priced at \$1.512⁵⁰. The page includes a search bar, navigation links, and a detailed product description with a star rating of 4.5 (63 reviews). The product is described as "Nuevo" (New) and "3422 vendidos" (3422 sold). The price is \$1.512⁵⁰, with an option to pay in 6 installments of \$373⁹⁷. The product is also marked as "MÁS VENDIDO" (Most Sold) in its category.

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 7 (Plan de acción 1)

Ilustración 12 - Anexo 7 - Costo curso



INICIO / CAPACITACIÓN / CURSOS / CURSOS PRESENCIALES

Curso Avanzado de Elaboración de Cerveza
\$ 9.499,85

Nuestro **Curso Avanzado de Elaboración de Cerveza** está destinado a perfeccionar las técnicas de elaboración, implementando herramientas teóricas y prácticas, con el objetivo de abordar las futuras elaboraciones con calidad y rentabilidad.

- **Fecha: Jueves 13 de Octubre**
- Horario de 8.30 hs a 15 hs.
- Modalidad presencial.

Lee más abajo detalladamente el Programa de cada jornada! **Los Cupos son limitados!**

Las imágenes son sólo a modo ilustrativo. Pueden variar dependiendo de la disponibilidad.

- 1 + **AÑADIR AL CARRITO**

Fuente: (Cibart, 2022)

Anexo 8 (Plan de acción 1)

Ilustración 13- Anexo 8 - Costo Hora Proyector



Volver al listado | Servicios > Fiestas y Eventos > Servicios Audiovisuales > Proyectores y Pantallas

Compartir | Publicá gratis uno igual

ONEBIT PE120 Pantalla para Proyector **Eléctrica**

Alquiler De Proyectores Y Pantallas 120 Pulgadas/100 Pulgad.

Particular con **identidad verificada**

\$ 5.500

Escribi una pregunta

Preguntar

¿Tuviste un problema con la publicación? **Avisanos.**

Información del proveedor

| TAMAÑO | COLOR | ANCHO | ALTO | FORMATO | ANGULO | SOPORTA |
|--------|-------------|----------|----------|---------|--------|----------|
| 120" | BLANCO MATE | 2,52 MTS | 1,91 MTS | 4:3 | 160° | HD 1080P |

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 9 (Plan de acción 1)

Ilustración 14- Anexo 9 - Costo Notebook

articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1108472696-computadora-portatil-notebook-hp-156-celeron-4gb-128gb-ssd-JM?searchVariation=174996058039#searchVaria...

Panorama M... WhatsApp Iniciar sesión 21 Listar Administració... Formularios Prácticas Fintech Argentina:... Fintech: cómo es el... TFG - Gilardi, Fabriz... Otros marcadores

Nuevo | 46 vendidos

Computadora Portatil Note-
book Hp 15,6 Celeron 4gb
128gb Ssd

MÁS VENDIDO 14° en Notebooks HP

\$129.259
en 6x \$31.959²⁹

Ver los medios de pago

Llega gratis mañana **FULL** ✓
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Plateado

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (8 disponibles)

Publicaciones del vendedor

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 10 (Plan de acción 2)

Ilustración 15- Anexo 10 - Sueldo Licenciado en Marketing

cuantogano.com/sueldos/marketing.html

Panorama M... WhatsApp Iniciar sesión 21 Listar Administració... Formularios Prácticas Fintech Argentina:... Fintech: cómo es el... TFG - Gilardi

Me gusta Registrarte para ver qué les gusta a tus amigos. 20/05/2022

Cuánto Gano ... ?

Rubro: Marketing
Sueldo: \$ 85000 pesos (Argentina)
Edad: 38 años

Trabajo:
Lunes a Viernes 8hs. full time. Diseñador Senior trabajo en campañas de marketing y publicidad ATL, BTL y digital, realizando o supervisando el diseño y la producción. También realizo piezas de trade, P.O.P. y ?eld mkt; packaging, editorial, edición, retoque y manipulación digital; imagen institucional, diseño web (en dupla). Además realizo tareas de Content and Community Manager gestionando campañas digitales en Facebook, Instagram y Google ADS (Adwords). Armo planificaciones y estrategias. Administro y modero redes, diseñando y generando contenido. Diseño y envío de newsletter y emkt.

¿Bien remunerado?: 9.68 % (3 de 31 votos)

Si No

Me gusta Registrarte para ver qué les gusta a tus amigos. 19/05/2022

Cuánto Gano ... ?

Fuente: (Cuanto gano, 2022)

Anexo 11 (Plan de acción 2)

Ilustración 16 - Anexo 11 - Costo celular

mercadolibre.com.ar/samsung-galaxy-a52s-5g-128-gb-awesome-black-6-gb-ram/p/MLA18577244?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA1857724...

Nuevo | 2312 vendidos

Samsung Galaxy A52s 5G 128 GB awesome black 6 GB RAM

★★★★★ (201)

RECOMENDADO en Celulares

\$ 124.999
en 6x \$ 20.833* sin interés

Duplica puntos: sumás 892 1784 Mercado Puntos

Ver los medios de pago

Memoria interna: **128 GB**

128 GB

Memoria RAM: **6 GB**

6 GB

Color: **Awesome black**

Lo que tenés que saber de este producto

Envío gratis a todo el país FULL

Conocé los tiempos y las formas de envío.

Calcular cuándo llega

Tienda oficial Samsung
121.272 ventas
Hace Factura A

Cantidad: **1 unidad** (462 disponibles)

Podés comprar solo 1 unidad

Comprar ahora

Agregar al carrito

Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

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

Mercado Puntos. Sumás 1784 puntos.

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 12 (Plan de acción 2)

Ilustración 17- Anexo 12 - Costo mensual community manager



Elegí el plan de Community Manager que más le conviene a tu negocio. Priorizá la inversión en el sector que más se justifique según el momento en el que esté tu emprendimiento.

| Basic | Startup | Business | Full |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Comenzamos | Adquiriendo Experiencia | Avanzada | Empresa |
| \$8800 / mes | \$13320 / mes | \$16700 / mes | \$23600 / mes |
| ✓ 3 - 3 Publicaciones | ✓ 3 - 4 Publicaciones | ✓ 4 - 5 Publicaciones | ✓ 5 - 6 Publicaciones |
| ✓ 2 o 3 hrs. semanales aprox. | ✓ 4 o 5 hrs. semanales aprox. | ✓ 6 o 7 hrs. semanales aprox. | ✓ 10 o 12 hrs. semanales aprox. |
| ✓ Administración de Campañas | ✓ Administración de Campañas | ✓ Administración de Campañas | ✓ Administración de Campañas |
| ✓ Generación de Contenidos | ✓ Generación de Contenidos | ✓ Generación de Contenidos | ✓ Generación de Contenidos |
| ✓ Diseño Gráfico | ✓ Diseño Gráfico | ✓ Diseño Gráfico | ✓ Diseño Gráfico |
| ✓ Informes - Sistema AdPlace | ✓ Informes - Sistema AdPlace | ✓ Informes - AdPlace | ✓ Informes - AdPlace |
| SUSCRIBIRSE | SUSCRIBIRSE | SUSCRIBIRSE | SUSCRIBIRSE |

Fuente: (Tienda Online, 2022)

Anexo 13 (Plan de acción 2)

Ilustración 18- Anexo 13 - Costo Tienda virtual

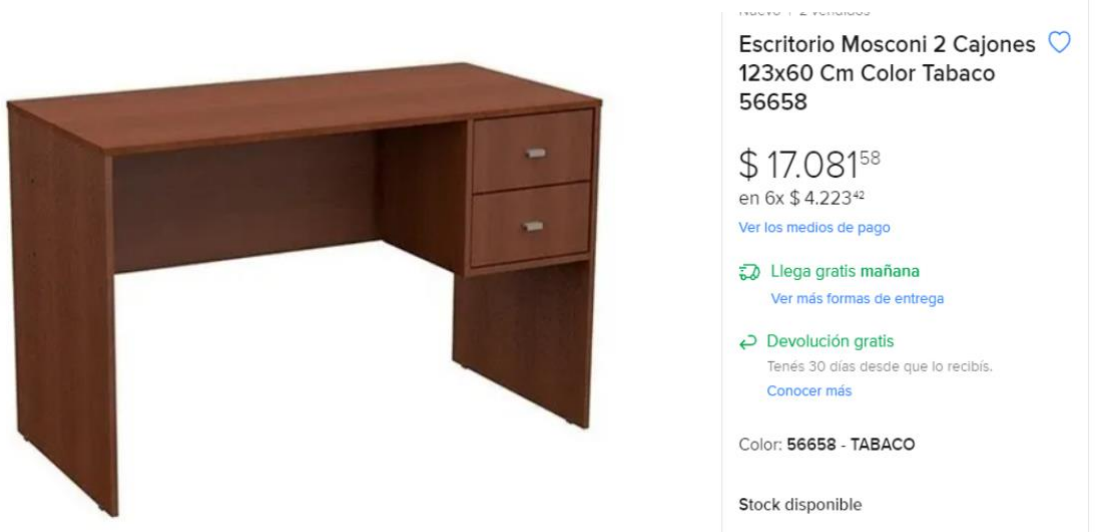


The image shows a promotional banner for 'Tienda OnLine'. On the left, there is a graphic with the text 'Tienda OnLine' and 'Necesitas una buena tienda online para administrar el proceso de venta a tus clientes y poder vender más productos a más precios. No esperes más!'. In the center, there is a colorful illustration of a storefront with a red awning, a person at a computer, and various icons like a magnifying glass, a shopping cart, and a percentage sign. On the right, the text reads 'Tienda OnLine', '★★★★★ (1 valoración de cliente)', and a price reduction from '\$53.760' to '\$21.504'. Below this, it says 'Creamos tu propia Tienda Online en la nube.'

Fuente: (Tienda Online, 2022)

Anexo 14 (Plan de acción 2)

Ilustración 19- Anexo 14- Costo escritorio



The image shows a product listing for a desk on Mercado Libre. On the left is a photograph of a dark brown wooden desk with two drawers on the right side. On the right, the product details are listed: 'Escritorio Mosconi 2 Cajones', '123x60 Cm Color Tabaco', and '56658'. The price is '\$ 17.081⁵⁸' with a note 'en 6x \$ 4.223⁴²'. Below the price, there are links for 'Ver los medios de pago', 'Llega gratis mañana' (with a note 'Ver más formas de entrega'), and 'Devolución gratis' (with a note 'Tenés 30 días desde que lo recibís. Conocer más'). At the bottom, it says 'Color: 56658 - TABACO' and 'Stock disponible'.


Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 15 (Plan de acción 2)

Ilustración 20- Anexo 15 - Costo silla



Nuevo | 610 vendidos

Silla Escritorio Ergonomica Oficina Pc Sillon Negro Mesh 


★★★★★ (15)


MÁS VENDIDO 1º en Sillas de Oficina

\$ 21,999
en 6x \$ 5.439²⁵

5% OFF con Mercado Crédito

Ver medios de pago y promociones

 **Llega gratis mañana**
Ver más formas de entrega

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: Negro

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 16 (Plan de acción 2)

Ilustración 21- Anexo 16 - Precio foto y video para contenido redes sociales



**RODOLFO ALALUF
MULTIMEDIA. FOTOGRAFÍA
ARTÍSTICA DE BODAS –
QUINCEAÑOS
VIDEOPRODUCCIONES
Córdoba – ARGENTINA**

Rodolfo Alaluf Fotografía Artística de Bodas. Video Cinematografía de Bodas, Quince Años, Empresariales y Eventos. Books, Producciones en Exteriores. Libro de Firmas. Video y Foto Historia. Publicidad y Comunicación Institucional. Sonido para Capacitaciones y Congresos. Tecnología,

-Coberturas Fotográficas para Empresas: \$20.000 por hora.

Se entrega el material en formato .jpg con la mas alta calidad y resolución.–Postproducción, Edición, Retoque y Diseño: desde \$8.000 la hora.

FOTOGRAFÍA DE PRODUCTOS: \$3.000 por Foto Terminada con Retoque Básico (Balance de Luz, Color, Reencuadre, Imperfecciones en rostro, piel, etc). No incluye Fotomontajes, Photoshop ni Diseño Gráfico.

Fuente: (Alaluf multimedia, 2022)

Anexo 17 (Plan acción 3)

Ilustración 22- Anexo 17 - Costo anual de empresa de chatbot

The screenshot shows the MercadoBot website with three pricing plans. The 'INVERSOR' plan is highlighted with a red box. Below is a table of the pricing details for each plan.

| Nivel | Descripción | Mensual (ARS) | Semestral (ARS) | Anual (ARS) |
|------------|---|---------------|-----------------|----------------|
| LÍDER | Se procesan hasta un promedio de 75 ventas diarias | ARS 2,646.84 | ARS 14,557.61 | ARS 26,468.38 |
| INVERSOR | Se procesan hasta un promedio de 100 ventas diarias | ARS 3,781.20 | ARS 20,796.59 | ARS 37,811.98 |
| EMPRESARIO | No hay límite de ventas a procesar | ARS 11,343.59 | ARS 62,389.76 | ARS 113,435.93 |

Fuente: (MercadoBot, 2022)

Anexo 18 (Plan de acción 4)

Ilustración 23- Anexo 18 - Costo licencia software de logística

The screenshot shows a product listing on Mercado Libre. The product is 'Software De Gestión Para Empresas De Transporte Y Logística'. The price is \$70,000, with a payment option of 6x \$17,307.50. The listing includes a 'Comprar ahora' button.

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Anexo 19 (Plan de acción 4)

Ilustración 24- Anexo 19- Precio litro combustible

2022

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Super | 90.40 | 99 | 109.9 | 109.9 | 120.30 | 120.30 | 120.30 | 131.60 | 131.60 | 138.20 | 145.10 | |
| Premium | 104.80 | 116.90 | 132.10 | 132.1 | 147.30 | 147.30 | 147.30 | 161.10 | 161.10 | 169.20 | 177.70 | |
| Gasoll | 84.90 | 93 | 103.2 | 103.2 | 113.40 | 128.1 | 128.10 | 136.20 | 136.20 | 145.70 | 155.90 | |
| Euro | 99.90 | 113.40 | 128.10 | 128.10 | 145.90 | 175 | 175 | 185.5 | 185.50 | 198.50 | 212.40 | |

2021

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------|-------|---------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Super | 71.90 | 74.60 | 80.5 | 85.70 | 90.40 | 90.40 | 90.40 | 90.40 | 90.40 | 90.40 | 90.40 | 90.40 |
| Premium | 83.10 | 85.70 | 92.9 | 99.30 | 104.80 | 104.80 | 104.80 | 104.80 | 104.80 | 104.80 | 104.80 | 104.80 |
| Gasoll | 66.90 | 70.20 | 75.7 | 80.50 | 84.80 | 84.90 | 84.90 | 84.90 | 84.90 | 84.90 | 84.90 | 84.90 |
| Euro | 78.80 | 82.40 | 89.3 | 95 | 99.90 | 99.90 | 99.90 | 99.90 | 99.90 | 99.90 | 99.90 | 99.90 |

Fuente: (Surtidores, 2022)

Anexo 20 (Plan de acción 3)

Ilustración 25 – Anexo 20 - Precio abono mensual celular

WhatsApp y Llamadas ilimitadas

Claro Drive

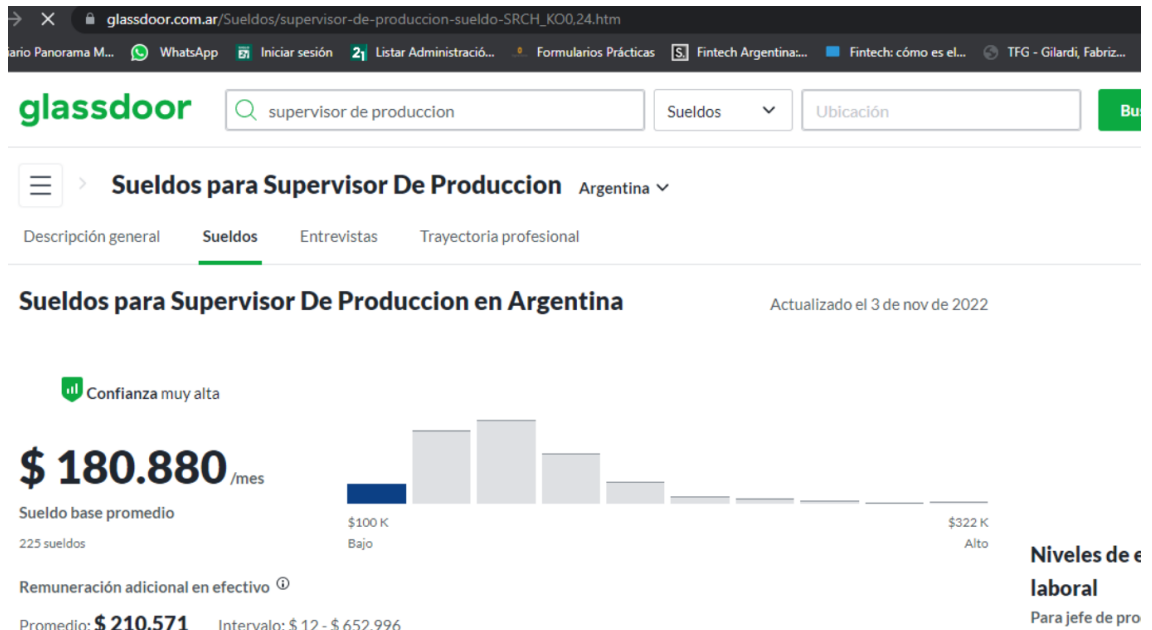
Prime Video 3 meses sin cargo

| CONTROL 1 GIGA | CONTROL 3 GIGAS | CONTROL 5 GIGAS |
|--|--|--|
| \$2350/mes | \$2900/mes | \$4000/mes |
| Roaming de datos incluido en Chile y Uruguay + Packs Roaming | Roaming de datos incluido en países limítrofes | Roaming de datos incluido en América |
| Te invitamos 3 meses de Prime Video | Te invitamos 3 meses de Prime Video | Te invitamos 3 meses de Prime Video |
| LO QUIERO | LO QUIERO | LO QUIERO |
| Términos y condiciones | Términos y condiciones | Términos y condiciones |

Fuente: (Claro , 2022)

Anexo 21 (Plan acción 1)

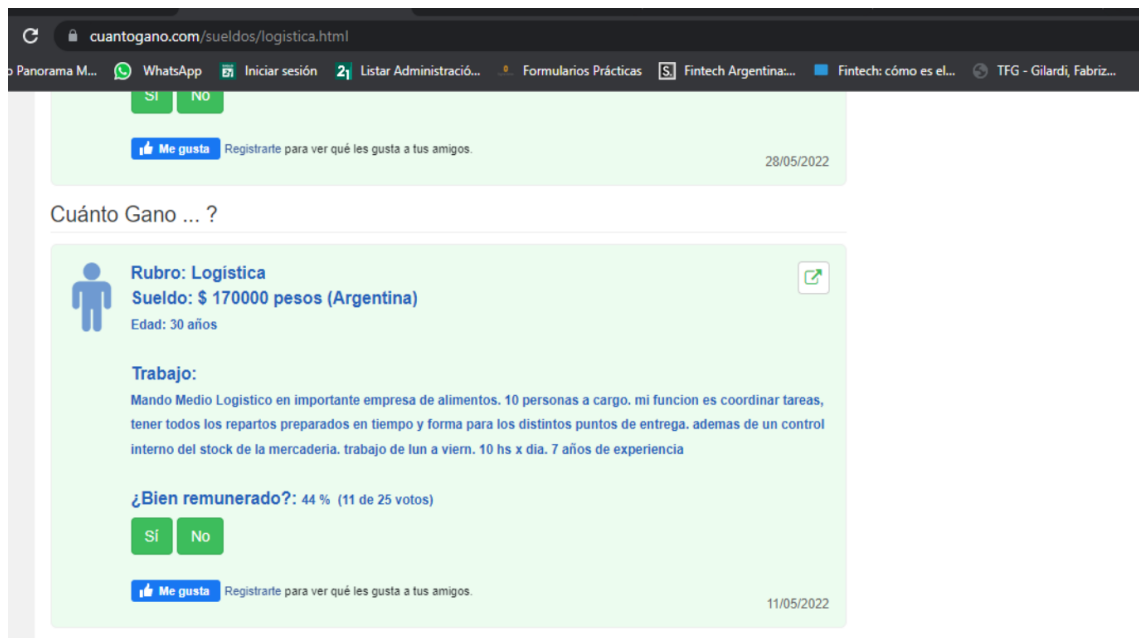
Ilustración 26- Anexo 21 - Precio sueldo supervisor de producción



Fuente: (Glassdoor, 2022)

Anexo 22 (Plan de acción 4)

Ilustración 27 - Anexo 22 - Sueldo supervisor de logística



Fuente: (Cuanto gano, 2022).

Anexo 28 (Plan de acción 4)

Ilustración 28 - Anexo 23 - Honorarios Lic. Administración

TABLA DE HONORARIOS MINIMOS Y ÉTICOS SUGERIDOS PARA LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN
SEGÚN RESOLUCIÓN N° 23/2022 - ANEXO II

| ACTIVIDADES / PRODUCTOS | MÓDULOS DE PONDERACIÓN |
|---|------------------------|
| Factor de Ponderación = \$ 900 | 1 |
| 5.1. Actividades/Productos relacionados con el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) en el nivel estratégico/gerencial | |
| 1 Definición de Misión, Visión y Valores | 5 |
| 2 Realización del diagnóstico del Ambiente Interno (comprende cultura y clima organizacional) | 15 |
| 3 Realización del diagnóstico del Ambiente Externo (comprende análisis de industria) | 15 |
| 4 Determinación de la cadena de valor | 5 |
| 5 Análisis y Definición de Posicionamiento Estratégico | 10 |
| 6 Diseño de Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional | 15 |
| 7 Análisis y Formulación de la Estrategia Competitiva | 20 |
| 8 Planificación estratégica organizacional | 20 |
| 9 Elaboración del Plan de Negocios | 40 |
| 10 Elaboración de Presupuestos | 15 |
| 11 Análisis, diseño e Implantación de medios de procesamiento de datos, sistemas de información y control | 30 |
| 12 Evaluación del grado de eficiencia y seguridad de los sistemas de información y control | 30 |
| 13 Definición de estándares e indicadores de gestión | 25 |
| 14 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones | 20 |
| 15 Generación de Tableros de Mando | 20 |
| 16 Control de Gestión y Seguimiento | 20 |
| 17 Generación de informes para la toma de decisiones | 30 |

Fuente extraída de: (CPCESE, 2022)

Anexo 24 – Excel Cash Flow

En el siguiente link se podrá acceder al Excel en el cual se realizaron los cálculos para el flujo de caja proyectado con sus respectivos indicadores, tasas de inflación, acompañado de los planes de acción, Diagrama de Gantt y presupuesto con inflación.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XSG2PJ35upPsdZEM1gOj0LRxptCjfhb/edit?usp=sharing&ouid=110312992258701463523&rtpof=true&sd=true>