



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Licenciatura en Administración**

**Reporte de caso – Grupo META**

**Planificación estratégica para Cervecería Checa**

**Aumento de rentabilidad a través de Nuevo servicio de  
Alquiler Choperas e implementación de economía circular**

**Evangelina Borra**

**DNI: 30097230**

**Legajo: VADM19332**

**Profesor tutor: Claudia Navas**

**2022**

## Resumen

En el reporte de caso a continuación, se podrá observar la aplicación de una planificación estratégica con el fin de intensificar la estrategia de crecimiento del Grupo Meta, el cual posee cuatro unidades de negocios diferenciados entre sí. En este caso está enfocado dentro de la unidad de negocios SAUCO S.A, en la fábrica de cerveza artesanal denominada cervecería CHECA, la cual se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Cordoba.

Para poder implementar una estrategia de negocios de penetración de mercado, se realizaron diferentes análisis, tanto externos como internos que da como resultante tres objetivos específicos con planes de acción a llevar a cabo que permitirán el cumplimiento de un objetivo general, el cual se presenta como un aumento de rentabilidad para la organización en los próximos 3 años.

Este reporte de caso demuestra como el enfoque a la satisfacción y fidelización del cliente, acercándole los productos en un diferente servicio y un cuidado del medio ambiente, se traduce en un aumento de rentabilidad para la organización.

Palabras clave: ESTRATEGIA, CERVEZA, PLANIFICACION, PENETRACION DE MERCADO, ECONOMIA CIRCULAR.



## Abstract

In the following case report, it will be possible to observe the application of a strategic planning to intensify the growth strategy of Grupo Meta, which has four business units differentiated from each other. In this case it is focused within the business unit SAUCO S.A., in the craft brewery called CHECA brewery, which is in the town of Sacanta, province of Cordoba.

To implement a business strategy for market penetration, different analyses were carried out, both external and internal. Three specific objectives are presented with action plans to be carried out that will allow the fulfillment of a general objective, which is presented as an increase in profitability for the organization in the next 3 years.

This case report demonstrates how the focus on customer satisfaction and loyalty, bringing the products in a different service and care for the environment, translates into increased profitability for the organization.

Key words: STRATEGY, BEER, PLANNING, MARKET PENETRATION, CIRCULAR ECONOMY

## Índice

Introducción .....	3
Análisis del macroentorno .....	5
PESTEL.....	5
Análisis del microentorno .....	9
5 Fuerzas de Porter .....	9
Análisis interno .....	11
Cadena de valor .....	11
Marco teórico .....	13
Diagnóstico y Discusión .....	15
Plan de implementación.....	16
Planes de Acción.....	18
Diagrama de Gantt .....	21
Presupuesto General de Inversión.....	21
Análisis Financiero .....	22
Conclusión y recomendaciones.....	24
Referencias.....	25
ANEXO 1.....	27
Análisis de Mercado.....	27
ANEXO 2.....	29
Cotizaciones para inversión .....	29



## Introducción

El objetivo de este reporte de caso es presentar una planificación estratégica desarrollada para Cervecería CHECA, la cual pertenece a la unidad de negocios SAUCO SA del Grupo META, con el fin de continuar con la estrategia de crecimiento por diversificación del grupo económico, se propone la introducción dentro de la unidad de negocios, el servicio de alquiler de choperas con barriles de 20,30,50 y 100 L para eventos privados en puntos estratégicos de ventas definidos. Esto llevará a una penetración de los productos de la cervecería en el mercado, un aumento de ventas y por consiguiente un aumento de la rentabilidad.

El Grupo META nace en el año 2019 fundado por tres hermanos, Jose, Juan Cruz y Paula Fernandez con ideas de unificar las diversas unidades económicas con el fin de encontrar la representación ante la comunidad, los clientes y el público en general como una empresa diversa con crecimiento mancomunado.

La administración del grupo se encuentra ubicado en la localidad de Sacanta, prov. de Cordoba, a unos 130 km de Cordoba capital, donde se centraliza todas las actividades contables, económicas y financieras del grupo.

Las UNE (Unidad de Negocios) que componen el grupo son 4:

- La Tregua S.A, con actividad agroganadera ubicada en la Localidad de Sacanta, Córdoba, en tierras 100% arrendadas.
- Sauco S.A., la cual surge de la integración entre Cervecería Checa, una fábrica de cerveza artesanal ubicada en Sacanta, departamento de San Justo, prov. de Cordoba, y el restaurante La Jirafa en la ciudad de Bariloche, prov. de Rio Negro.
- Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el 50 % de participación en el bar Casa Negra Córdoba capital donde también se comercializa la cerveza artesanal checa.
- La última unidad de negocios incorporada, Brewing S.A.S, la cual incluye la cervecería checa inaugurada en el año 2021.

Si bien las diversas unidades económicas son aceptadas por el público y tienen una imagen positiva en general, las UNE no son identificadas dentro de un grupo económico como tal.

La fábrica de cerveza checa, la cual fue montada sobre una antigua estación de servicio, es administrada por uno de sus fundadores, el ingeniero Agrónomo Jose Fernandez y Luis, licenciado en Química. Posee produce anualmente 360000 L de cerveza artesanal y posee tecnología de vanguardia para la producción. Las variedades que ofrecen son 9 y posee 135 punto de reventa en

el país, según su página oficial de Instagram (<https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/?hl=es-la>)

En el año 2021 obtuvo la certificación de IRAM para Buenas prácticas de manufactura y cuenta con la certificación en sistema de gestión de calidad para la norma ISO 9001 (Código IRAM N 10197, <https://www.iram.org.ar/certificaciones-otorgadas/>).

Según Robbins y Coulter (Pearson, 2010) La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control.

Las estrategias son los planes que indican la manera que la organización hará lo necesario para volverse exitosa. La administración estratégica consta de 6 pasos, de los cuales los primeros 4 son la planificación estratégica, luego está la implementación y la evaluación.

Para poder realizar una planificación estratégica se debe llevar a cabo 4 pasos fundamentales: identificar la misión de la organización, analizar el contexto externo del macro y micro entorno para identificar oportunidades y amenazas, analizar internamente la organización, lo cual otorga información respecto a recursos y capacidades de esta, para poder enfocarse en las fortalezas y debilidades que posee y por último el desarrollo de una estrategia de negocios.

En este caso, luego del análisis realizado, se propone continuar con una estrategia de crecimiento, pero desarrollando un servicio, el de venta de cerveza a granel para eventos privados como estrategia a nivel funcional.

El desarrollo del mercado encuentra otros segmentos de mercado para los productos de una compañía. La empresa que aplica esta estrategia pretende capitalizar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento encontrando otros sectores donde pueda competir; como Mattel y Nike cuando ingresan a otros segmentos diferentes del mercado de los juguetes y el calzado, respectivamente. Así, una compañía aprovecha las ventajas de la diferenciación del producto que lleva su nombre de marca (Hills, Jones, Schilling, 2012).

Un antecedente de éxito en el alquiler de choperas es el caso de la líder del mercado, Antares, la cual posee su servicio llamado Barrilito, la cual permite alquilar choperas de 20, 30 y 50 L en 8 puntos diferentes del país. (Antares, 2022). El alquiler de la chopera incluye el alquiler de equipo, instalación y hielo. Los precios varían de \$10000 hasta \$30000 dependiendo la zona geográfica y volumen de barril.

## Análisis del macroentorno

Para realizar este análisis, se utiliza un análisis PESTEL, donde se analizan factores externos como Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Entorno y legales.

**Factores políticos:** En marzo de 2022, el FMI aprobó un nuevo acuerdo de 30 meses en el marco del Servicio Ampliado del FMI a favor de Argentina, por un monto de USD 44.000 millones.

El programa acordado con el FMI tiene por objeto mejorar las finanzas públicas y empezar a reducir la inflación persistentemente elevada mediante una estrategia de varios frentes, que incluye eliminar gradualmente el financiamiento monetario del déficit fiscal y reforzar el marco de política monetaria (Fondo Monetario Internacional, 2022).

**Factores económicos:** En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, y se espera una recuperación en los próximos años, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023. (Santander trade, 2022)

A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas y derechos de exportación. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual. (Banco Mundial en Argentina, 2022).

Debido a la fuga de dólares, el gobierno ha tomado medidas restrictivas en cuanto a las importaciones, lo que afecta a todas las industrias debido a la escasez o encarecimiento de equipamiento o repuestos, y la compra de divisas, además de la aplicación de diferentes impuestos para compras en el extranjero. La divisa tiene un valor de cambio actual de USD 1 = \$ 200 ARG oficial, pero en casas de compraventa, se llega a conseguir un cambio de USD 1 = \$300 ARG (dólar blue).

Otra de las medidas que se han tomado para proteger la fuga de divisas y frenar la inflación fue la suba de interés 9,5 puntos, desde el 60% hasta el 69,5% anual (Datos Macro, n.d.).

**Factores socioculturales:** Según las cifras más recientes, el 37,2 por ciento de la población argentina vive por debajo del umbral de la pobreza, lo que corresponde a la enorme cifra de 17,4 millones de personas. Para ellos, la actual tendencia inflacionaria es una catástrofe humanitaria, porque los pocos pesos que tienen se están volviendo cada vez menos valiosos. No importa lo duro que trabajen, ya no tienen lo suficiente para sobrevivir. Las consecuencias son también una creciente

criminalidad e inseguridad en las calles. La lucha por la supervivencia se vuelve cada vez más difícil y la brecha en la sociedad es cada vez más profunda ( Tobias Käufer, 2022).

Los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.384.106 personas indigentes (INDEC, 2022).

Argentina es uno de los países más baratos para beber cerveza, el precio de la pinta promedio en Argentina es de U\$D 1,51, siete veces menos que Emiratos Árabes Unidos que lidera el ranking con un precio de U\$D 10,89.

Así, también estiman que se consumen alrededor de 45 litros de cerveza per cápita por año en el país, mientras que anualmente son producidos 20 millones de hectolitros de cerveza. (Cronista, n.d.).

La presión Fiscal que posee la Pyme en Argentina es una de las más elevada del mundo, donde el estado se lleva un 106% de las ganancias netas antes de impuestos. Además de la presión fiscal, el tiempo burocrático dedicado para cumplir con todos los requisitos fiscales en también muy elevado. (Agrositio, 2021)

**Factores Tecnológicos:** A nivel global, Inteligencia artificial, análisis de datos, ciberseguridad, edge computing y cloud computing son algunas de las tecnologías que picarán en punta los próximos meses según las principales consultoras. Según las proyecciones de la consultora Frost y Sullivan, alrededor del 90% de las empresas industriales utilizarán soluciones avanzadas de análisis de datos, y esto hará que aumente el interés de estas compañías por el 5G y, por ende, por el Edge Computing para procesar los grandes volúmenes de datos en el mismo lugar en donde estos se capturan, así como también por Internet de las Cosas (IoT). Gracias a esta tendencia, las empresas que aprovechen estas tecnologías serán más eficientes al reducir la latencia, los costos y los riesgos de seguridad, al tiempo que podrán tomar decisiones más asertivas gracias al análisis de los datos (TELECOM, 2021)

El desafío que tiene Argentina en términos de transformación digital está ligado al

desarrollo y adopción de soluciones locales. En este sentido, destacó que, a pesar de contar con un sistema científico tecnológico robusto y un buen nivel de educación en carreras relacionadas a las STEM, se requiere trabajar en la sensibilización de las empresas y las organizaciones en general para que se incorporen al proceso de transformación digital con soluciones de origen nacional. Por eso, Ministerio de Desarrollo Productivo se encuentra trabajando junto al INTI en la capacitación de 200 facilitadores de la industria 4.0 para brindar acompañamiento a las pymes en este desarrollo. (Apolito, s.f.).

**Factores Ecológicos:** Argentina se encuentra actualmente padeciendo las consecuencias de la crisis ecológica mundial, incendios, sequías y golpes de calor marcaron el inicio del año.

Si bien Argentina participó en el Acuerdo de París celebrado en el 2015 donde 97 naciones se comprometían a tomar acciones para reducir la temperatura del planeta, las acciones implementadas por el gobierno en materia de ecología se están haciendo esperar. La ley de humedales ha sido rechazada por el poder legislativo por tercera vez este año, y aun no se ha establecido algún proyecto de ley firme que legisle sobre delitos ambientales.

El 90% de los argentinos cree que si no se cuida el ambiente aumentarán los problemas de salud. Entre los temas sobre el ambiente que más preocupan a la sociedad, la investigación demostró que la deforestación (67%); los incendios (57%); el manejo de los residuos (53%); el cambio climático(41%) y la extinción de las especies (39%) figuran entre las principales preocupaciones de los encuestados (Fundacion vida Silvestre, 2021).

En octubre de 2021, El Ministerio de Desarrollo Productivo anunció el programa PyMEs Verdes, a través del cual destinará \$3.600 millones para promover una producción sostenible en las pequeñas y medianas empresas, incentivar la inserción en actividades productivas de la economía verde y fomentar la implementación de procesos productivos circulares (El Cronista, 2021).

**Factores Legales:** Actualmente en Argentina existen diferentes normalización y regulaciones a cumplir para poder comercializar productos y servicios en el territorio nacional.

La ley de marcas y designaciones N 22362, la cual indica que puede ser registrado como propiedad de marca, algunos ejemplos de ello son: palabras, dibujos, emblemas envoltorios, letras en envases y frases publicitarias entre otros. La mismas deben ser registradas bajo un registro llamado INPI.



Todo lo que implique elaboración, transporte, distribución y comercialización de alimentos para consumo humano estará regulado por el Código alimentario argentino.

En cuanto a empleabilidad, existe el convenio colectivo de trabajo (Ley N° 24.185) el cual indica derechos y obligaciones tanto de empleados como empleadores. A su vez, cada sindicato que nuclea trabajadores de la misma industria posee convenios particulares con escalas salariales ya establecidas dependiendo de las tareas a realizar.

A nivel provincial existen diversas leyes y ordenanzas municipales con diferentes requisitos para poder acceder a las licencias comerciales que permiten la venta al público de productos dependiendo de donde este establecido.



## **Análisis del microentorno**

El análisis de microentorno abarca las fuerzas influyentes directamente en la industria, llamado por M. Porter las 5 fuerzas intervinientes: los clientes, los proveedores, los posibles ingresantes y los posibles remplazos.

**Poder de negociación de los proveedores:** Según los últimos informes publicados, 2020, de la producción total de la cebada, el 80% se exporta y el 20% restante se destina al mercado local. En el 2022, por disputas entre países productores e importadores, ha crecido la demanda de la cebada argentina. Por lo tanto, esto lleva a que la tentación se producir para el resto del mundo puede presentar escases de materia prima

Otro ingrediente para la elaboración de la cerveza es el lúpulo, el cual es solo producido en la comarca andina por sus propiedades climatológicas. El lúpulo Argentina tiene muy buena salida al mundo, lo que lo hace escaso para la compra local.

La situación actual de los productores de ambos les otorga un medio-alto poder de negociación.

En cuanto a los materiales para envasar, el vidrio escasea debido a las restricciones de calidad actuales a cumplir por los productores de vidrio debido al impacto ecológico que tiene su proceso de fabricación.

En cuanto a las latas de aluminio, al estar el precio en alza del metal luego de la pandemia, lleva a los proveedores tener alto poder de negociación en cuanto a la venta de este y disponibilidad para el mercado interno.

**Poder de negociación de los clientes:** En la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país. (Limura, 2022).

Lo que indica que si bien, es aceptada socialmente y para momentos indicados, al ser comercializada en su gran mayoría en bases, restaurantes, food trucks y bocas de expendio. El cliente tiene alto poder de negociación ya que aún no son elegidas primera opción ante las cervezas industrializadas.

**Alto Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores:** Los pequeños productores suelen ser colaboradores entre ellos para poder impulsar de forma conjunta la industria y no cometer errores que dejen el producto artesanal en baja. se crean cámaras de cooperativismo,

realizar ferias y congresos para aprender de experiencias de los competidores. Los precios no varían entre las diferentes marcas, ya que la gran mayoría de productores están enfocados en una estrategia de diferenciación, dado que, al ser productos artesanales, es difícil conseguir una economía de escala para utilizar una estrategia de costos.

También existen micro cervecerías que se comercializan en locales propios (brew pubs) como es el caso de cerveza Antares, la cual actualmente cuenta con 60 franquicias en 12 provincias (Antares, 2022).

Los competidores más feroces que tiene hoy la industria cervecera artesanal es la cerveza industrializada. Si bien las cervezas de este tipo difieren de las artesanales, estas organizaciones multinacionales han desarrollado micro cervecerías, las cuales son mayores en volumen de producción que las artesanales, pero mantienen una cadena de producción controlada y utiliza (MALTOSA A, 2020). Un ejemplo de esta es cerveza Patagonia, quien pertenece al grupo Cervecería Maltería Quilmes.

**Elevada amenaza de entrantes potenciales al mercado:** La amenaza de nuevos competidores esta siempre latente, dado que las barreras de entradas no son elevadas, solo se debe contar con una inversión no muy alta, entre USD 8000 y USD 16000, en equipamiento para poder producir de 250 a 500 L y algunos conocimientos previos. (CHE CERVEZA, n.d.)

Las regulaciones nacionales para la fabricación y comercialización del producto están regidas por el capítulo XIII del Código Argentino de Alimentos, que también establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para venta “tirada” en los lugares como bares o locales de recarga. Y, existen regulaciones provinciales y ordenanzas municipales para la fabricación y comercialización del producto.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Los productos sustitutos más conocidos son las bebidas de graduación alcohólica similar como el vino y el fernet entre otros. Varias bodegas de renombre en la industria vitivinícola han adoptado esta forma de envase en lata para sus productos debido a que, en la playa, lugares de pesca o camping la venta de envases de vidrio está prohibido. Por eso, luego que el Instituto Nacional de Vitivinicultura aceptó la lata como unidad de fraccionamiento, estas fueron largadas al mercado para competir con la cerveza en un envase sustentable y con la porción justa. (Valeria Gamper, 2021). Una tendencia reciente al consumo de bebidas blancas como el gin tonic, aperol, entre otros.

## **Análisis interno**

### *Actividades primarias*

**Logística de entrada:** El personal operativo que reside en la localidad, consta de 3 coordinadores, se encarga de la recepción de los materiales en la fábrica, ubicada en Sacanta, departamento de San Justo, prov. de Córdoba. Sacanta está ubicada sobre la ruta provincial N 13, que conecta Ciudad de Córdoba y San Francisco, lo que permite un fácil acceso para los transportes de materia prima a la fábrica, las cuales son: Agua, Malta, lúpulo y levadura además de los elementos de envasados (latas) (Universidad Siglo 21, 2021).

**Operaciones:** En cuanto a la producción de la cerveza, la cual consta de diferentes estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little, Bastard, Hellfish, King Bee y está a cargo de Luis, licenciado en química, que junto a 3 coordinadores de producciones se encargan del proceso completo que consta de varias etapas de las cuales las más importantes son: maceración, cocción, fermentación y envasado. En el proceso se utiliza equipamiento propio montado en la fábrica. Los mismos incluyen: macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos. El proceso este certificado por las buenas prácticas de manufactura y en sistema de gestión de calidad según ISO 9001 (Universidad Siglo 21, 2021)

**Logística externa:** La distribución de los productos se realizan por medio de transportes externos, como bien indicamos en la logística de entrada, la ubicación de la fábrica permite una fácil distribución del producto. Posee dos tipos de canales de venta; directo (fábrica- consumidor) y corto (fábrica- comercio minorista – consumidor).

**Marketing y ventas:** La empresa cuenta con un técnico en marketing quien, junto al equipo administrativo, mide a través de indicadores la satisfacción del cliente y el volumen de venta. La empresa enfoca su marketing por medio de las redes sociales, donde poseen más de 11000 seguidores. Tiene una participación en eventos donde participan otras fábricas que sirve como promoción conjunta. (Instagran, 2022)

La cerveza producida, tiene un 80% de aceptación en el público que la consume, tiene buenas referencias dentro del mercado.

**Servicio postventa:** la empresa realiza seguimiento en las redes sociales de la satisfacción de sus clientes, ya sea por los comentarios realizados por sus seguidores y consumidores o bien repostando donde sus clientes mencionan la calidad del producto o la satisfacción del consumo

de este (Instagram, 2022).

*Actividades de soporte:*

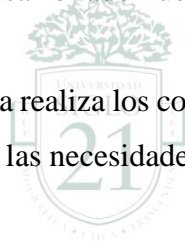
**Infraestructura de la organización:**

La fábrica fue construida en la estructura de una antigua estación de servicio y posee tecnología de vanguardia para el proceso de fabricación. Solo existe un puesto de venta y distribución propia, la misma fabrica. La cual es 100 % propiedad del grupo META.

**Recursos Humanos:** Cuentan con la asesoría de una técnica den Recursos humanos externa, pero el personal es seleccionado por los mismos socios del grupo. El perfil del recurso seleccionado es joven, con secundario completo y residencia en la localidad, pero sin dejar de lado la calidad humana, la preparación para el puesto y la proactividad. Se realizan evaluaciones al personal constantemente para poder rescatar oportunidades de mejora en cuánto a herramientas y capacitaciones.

**Desarrollo de tecnología:** El equipamiento utilizado en todos los procesos son de última tecnología. Constantemente se encuentran desarrollado nuevos sabores para sus cervezas y posee diseños de envase innovadores.

**Compras:** la gestión de las compras la realiza los coordinadores de operaciones, los cuales tienen estatus actualizado constantemente de las necesidades de reposición.



## Marco teórico

En esta sección se explica la fundamentación de la utilización de una planificación estratégica para la definición de objetivos que lleven a una organización a su éxito y permanencia en el tiempo.

Autores como Chiavenato indica la planificación estratégica como una herramienta que utilizan las organizaciones que poseen una administración inteligente, determina su ventaja competitiva para alcanzar los objetivos planteados por la organización, a través de la elaboración de estrategias a los diferentes niveles. Propone un desarrollo de mediano y largo plazo para asegurar la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2017).

En el caso de Robbins (2014), la define como una planeación formal donde se definen los objetivos específicos para ser cumplidos en un periodo de tiempo establecidos. Este objetivo y los planes de acción que se llevaran a cabo para cumplirlos son comunicados a todos los miembros de la organización para asegurar un trabajado mancomunado de todos para conseguir el éxito (Robbins, 2014).

Los pasos para poder alcanzar esta administración inteligente de las organizaciones son 6 que inicia desde la planeación, continua con las etapas de implementación de lo planeado y finaliza con la evaluación del éxito o no de las estrategias aplicadas, lo cual va a depender en gran medida de correcta implementación y compromiso de la dirección (Robbins, 2014).

En la fase de planeación, se debe formular las estrategias a implementar. Estas estrategias deben ser definidas a diferentes niveles según explica Robbins; corporativa, competitivas y funcionales. Debajo se detalla cada tipo de estrategia siguiendo sus definiciones (Robbins, 2014).

### *Estrategia corporativa a nivel corporativo*

Este tipo de estrategia es definida por la más alta gerencia de la organización y determina el lineamiento del negocio en el cual se desea operar. Su base es la misión y los objetivos de la organización.

Fundamentando lo indicado en la introducción, uno de los tipos de estrategias corporativas es la de crecimiento que se utiliza cuando la organización busca aumentar el número de mercados que quiere atender o los productos ofrecidos, con las unidades de negocios ya existentes o desarrollando nuevas.

### *Estrategia Competitiva a nivel de negocios*

Para Porter, las estrategias competitivas consisten en tomar acciones, defensivas o ofensivas para poder afrontar las 5 fuerzas que impactan en el negocio y así hacer rendir las inversiones realizadas. Estas son las estrategias que se definen a nivel de unidad de negocio, y define como esta competirá en el mercado. Luego de realizar un análisis de las 5 fuerzas influyentes en el mercado, y un análisis FODA se debe definir si se conducirá hacia una estrategia de costos bajos, de enfoque o de diferenciación utilizando la ventaja competitiva sustentable de la organización como su sello distintivo. La ventaja competitiva es sustentable, según Thompson (2007), cuando una adecuada cantidad de compradores prefiere los productos ofrecidos por la empresa en vez de los de la competencia y esta elección es duradera.

Para poder determinar una estrategia competitiva en una industria emergente, se debe tener en cuenta varios factores de incertidumbre como indica Porter, entre ellos se encuentra la falta de certeza estratégica, que está relacionada con la falta de certeza tecnológica, donde las empresas aun no conocen la estrategia ideal para ser competitivos y sustentables en el mercado (Porter, 2008).

La estrategia de diferenciación es utilizada cuando se agrega valor al cliente con un producto único e innovador. Este tipo de estrategia aplicada inteligentemente logra la fidelización de los clientes. Para este tipo de estrategia competitiva, Ancin (2017) indica la importancia de una estrategia I+D+i (de producto, precio y comunicación), además de un buen plan de marketing para mantener esta ventaja competitiva.

### *Estrategia funcional a nivel departamental*

Robbins (2014) indica este tipo de estrategia utilizada a nivel departamental para respaldar la estrategia competitiva definida previamente.

Ancin (2017) indica como la estrategia funcional será en mayor o menor escala dependiendo de la cantidad de departamentos de la organización dependiendo de la cantidad de funciones principales que tenga la empresa, las mismas pueden ser de ventas, de producción/operación, recursos humanos, económicas financieras, entre otras.

## Diagnóstico y Discusión

Luego de los análisis realizados previamente, es importante que destaquemos como fortaleza la fabricación de sus cervezas en un ambiente con tecnología de vanguardia y la juventud de los líderes con mentalidad a futuro que continuamente innovan en sabores y experiencias ofrecidas a los clientes, estos puntos a favor deben ser direccionadas hacia las oportunidades que se abren respecto a el consumo de la cerveza artesanal a pequeña y media escala por los jóvenes del país, en todo tipo de eventos y lugares. Es una industria emergente y debe ser aprovechada al máximo, para que su etapa de maduración sea sostenible en el tiempo y sea sustentable para la empresa con abundantes clientes fieles.

Si bien la cerveza es aceptada por el público una vez consumida y se ofrecen tours a la fábrica para el cliente viva la experiencia completa, la misma es vendida en distintas partes del país en los puntos de reventa donde es ofrecida como una opción más en el mercado, esto indica que para poder diferenciarse de la competencia, debe haber un acercamiento previo con los consumidores, ya sea por recomendación, el famoso “boca en boca”, o por que algún cliente satisfecho agasaja a su círculo íntimo, compartiendo algunos pack de latas.

Es necesario llevar esta boca en boca a escalas mayores, que estos clientes satisfechos sean promotores de la marca compartiendo de una manera más económica y practica (a granel) en eventos privados de mediana escala las cervezas ofrecidas por la empresa.

Esto adema de sumar a la rentabilidad de la compañía, conlleva la proliferación de nuevos clientes satisfechos que, no solo elegirán la marca en punto de reventa, sino que se volverán nuevos promotores en sus eventos privados.

Una estrategia competitiva de diferenciación a nivel de unidad de negocios, ofreciendo un servicio de alquiler de choperas para eventos a mediana escala, llevará a una mayor rentabilidad con aumento de la venta de los litros de productos ofrecidos.

Los planes presentados para llevar esto a cabo, involucrarán a los diferentes sectores asegurando el aumento de la producción y una adecuación del marketing para que la red de los “promotores vip”, clientes satisfechos que eligen alquilar el servicio de choperas para poder agasajar a sus invitados con cerveza artesanal de calidad a granel.



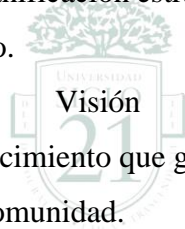
## Plan de implementación

A continuación, se detalla el plan estratégico a implementarse que cuenta con un objetivo general y 3 objetivos específicos a nivel funcional con sus respectivos planes de acción.

Los objetivos y planes a continuación están estratégicamente vinculados con las problemáticas observadas que junto a las oportunidades que presenta la situación actual del mercado y del entorno de la fabricación de cerveza, permitirán alinear a la empresa en las necesidades identificadas de los clientes: servicios que acerquen al producto al consumidor, la ganancia de beneficios a cambio de la fidelización y saber que, consumiendo productos que son fabricados en un entorno sustentable, colaboran con el medio ambiente.

Los planes que respaldan la realización de estos objetivos están basados en el trabajo en equipo, en la participación de los trabajadores en el éxito de la compañía, escuchando sus ideas y llevándolas a cabo, y desarrollando procesos eficientes que aseguran una economía circular: el residuo de una industria es materia prima para otra.

Los objetivos presentados a través de esta planificación estratégica se muestran acordes a la visión y misión presentadas por el grupo económico.



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

### Misión

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

### Valores

Positivismo, Respeto, confianza y compromiso.

*Objetivo General:* Incrementar la rentabilidad de la fábrica de cerveza checa en un 2% para el 31 de diciembre de 2025 aplicando una estrategia de penetración de mercado.

*Justificación:* El estudio realizado por investigaciones IMARC indican que el mercado mundial de la cerveza artesanal alcanzó un valor de 103.850 millones de dólares en 2021. el Grupo IMARC espera que el mercado alcance un valor de 200.620 millones de dólares en 2027, con una tasa de crecimiento interanual del 11,20% entre 2022 y 2027. En argentina el consumo de cerveza artesanal no

supera el 2% de consumo total de cerveza (Grupo, 2022).

*Objetivo específico N1:* Aumentar la venta de cerveza un 7% anual ofreciendo servicio de alquiler de choperas hasta el 31 de diciembre de 2025.

*Justificación:* La fabricación de cerveza artesanal puede realizarse desde un garaje con una mínima inversión hasta una micro cervecería, por esto es por lo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es elevada. Es necesario ir un poco más allá y acercarle al cliente la facilidad de consumir Cerveza Checa en cualquier ocasión. Por eso el alquiler de choperas permite que el cliente disfrute de las cervezas junto con sus círculos sociales a un precio razonable y con el sabor de la cerveza tirada de un bar cervecero y la practicidad de tenerla al alcance de la mano, donde ellos prefieran.

*Objetivo Especifico N 2:* Aumentar la fidelidad del cliente en un 10% para el 1 de julio de 2023.

*Justificación:* Si bien el 80 % de los clientes que probaron cerveza checa la recomendarían, esto no asegura la exclusividad de consumo. Hay que elevar a nuestros clientes a posiciones de promotores de nuestros productos, asegurando beneficios a otorgar e los clientes y a la marca la compra segura.

*Objetivo Especifico N 3:* Reducción de costos en la disposición final de residuos un 10% implementando convenio con La tregua, tambo del mismo Grupo Meta, para la reutilización del residuo de producción de cerveza llamado “bagazo cervecero” para el 31 diciembre del 2023.

*Justificación:* una forma de colaborar con el medio ambiente es fomentar la economía circular, la cual tiene su fundamento en que el residuo de una industria se transforme en materia prima para otra. Esto además de colaborar con el medio ambiente, reduce costos de disposición final del residuo mencionado, dejando mayor margen de ganancia a la organización. Por cada 1lt de cerveza producida, se obtiene 600 gr de bagazo (Ministerio de agricultura, 2019) y (informa, 2017).

*Alcance Geográfico:*

El alcance de este plan es dentro de la provincia de Cordoba.

*Alcance Temporal:*

El proyecto culmina en diciembre de 2025.

## Planes de Acción

### Plan de Acción Objetivo N1

Para poder llevar a cabo el objetivo N1 es necesario llevar a cabo acciones que abarquen gran parte de la cadena de valor. Si se espera vender más, se debe planificar el aumento de la producción y poseer los recursos para tal fin. Además de la compra de equipamiento, plan de marketing para que los clientes conozcan el nuevo servicio y promover la oportunidad de la participación del equipo en el plan.

Plan de Acción objetivo específico N1								
	Etapas	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económico
			Inicio	Fin	Responsable			
1.1	proceso de adquisición	Cotizar con diferentes proveedores la compra de 10 kit de choperas	5/1/2023	5/2/2023	Responsable de Compras	Escritorios, Computadoras, telefonos, transportista	N/A	N/A
1.2		Compra de 10 kits de choperas	5/2/2023	5/3/2023	Responsable de Compras		N/A	\$2,000,000
1.3		Cotizar y enviar a plotear choperas con la marca	5/3/2023	5/4/2023	Responsable de Compras		N/A	N/A
1.4	Preparación de recursos	Seleccionar y contratar de empleado en planta para cumplir con el aumento de producción estimado de 4000 l mensuales	5/1/2023	1/3/2023	Responsable de Recursos Humanos		N/A	N/A
1.5		iniciar capacitación de personal contratado	1/3/2023	1/7/2023	Personal operativo	Planta operativa	N/A	N/A
1.6	Relaciones estratégicas	Realizar estudio de puntos de ventas estrategicos para definir puntos de alquiler de equipos	5/1/2023	1/2/2023	Responsable de Ventas / Marketing	Escritorios, Computadoras, telefonos	Asesor de marketing	\$10,000
1.7		Idear y firmar convenio de comodato de los kits con los puntos de reventa	5/1/2023	1/3/2023	Responsable de Ventas / Legales/Contador		Asesor de Marketing, Abogado, contador	\$10,000
1.8		Capacitar al personal de puntos estratégicos seleccionados en los cuidados e instalación de los Kits	1/3/2023	1/4/2023	Responsable de Ventas			N/A
1.9	pre ejecución	Diseñar plan de Marketing para la difusión del nuevo servicio	5/2/2023	1/3/2023	Responsable de Marketing	Escritorios, Computadoras, teléfonos, internet		\$25,000
1.10		Implementación de plan de marketing	1/3/2023	1/3/2024	Responsable de Marketing			
1.11	Ejecución	Publicitar alquiler de choperas para eventos privados a través de redes sociales	1/5/2023	31/12/2023	Vendedores/Marketing			\$60000
1.11		Implementar el alquiler de choperas	1/4/2023	31/12/2025	Ventas/production	Planta de producción	Punto de reventa	N/A

TABLA 1: Planes de acción objetivo N1 (fuente: elaboración propia)

## Plan de Acción Objetivo N2

Para poder lograr el objetivo de fidelizar a los clientes obtenidos, es necesario crear planes de fidelización por medio de beneficios hasta afianzar la relación producto-cliente. Es importante dar participación al grupo de trabajo, donde ellos se sientan parte de las soluciones y el alcance del éxito de la organización.

Plan de Acción objetivo específico N2								
	Etapa	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económico
			Inicio	Fin	Responsable			
2.1	Lluvia de ideas & Planificación	Planificar evento con el personal de la organización, de duración de 4 horas, para de lluvia de ideas bajo el lema "un idea un cliente" (ver anexo 5") el cual tendrá un presupuesto definido*	5/1/2023	31/1/2023	Recursos humanos, Gerencia	Sala, pizarron, computadoras, papeleria	N/A	
2.2		Realizar evento "una idea, un cliente"	1/2/2023	28/2/2023	Recursos humanos/Marketing		N/A	
2.3		Diseña plan de fidelización de clientes entregando vouchers de descuentos en compra directa a fabrica para clientes del servicio de choperas (5 voucher por servicio)	5/1/2023	5/3/2023	Responsable de Marketing		Asesor de marketing	\$15,000
2.4	Ejecución	Implementar de plan de fidelización de clientes	6/3/2023	31/12/2024	Responsable de Marketing/Ventas		Asesor de marketing	\$30,000
2.5		Implementar de ideas seleccionadas del proyecto "una idea, un cliente"	6/3/2023	31/12/2024	Responsable de Marketing/Ventas		Asesor de marketing	\$20,000*
2.6	Verificación & Mejora	Realizar encuestas redes sociales y en puntos de ventas a través de QR de satisfacción del cliente	5/1/2023	31/13/2025	Responsable de Marketing	Computadoras, escritorios, internet	Asesor de marketing	\$2,500
2.7		Realizar reuniones mensuales con consultor de marketing para analizar resultados de encuestas e idear planes de mejora en base a resultados	5/1/2023	31/13/2025	Responsable de Marketing, Responsable de Ventas, gerencia		Asesor de marketing	\$10,000
2.8		Diseñar tablero de satisfacción de clientes, con kpi establecidos en base a la experiencia del cliente	5/1/2023	5/2/2023	Gerencia		N/A	N/A
2.9		Implementar tablero de satisfacción de cliente con publicación mensual	5/2/2023	31/12/2025	Gerencia		N/A	N/A

\*sugerencia de presupuesto destinado para tal fin.

TABLA 2: Planes de acción objetivo N2 (fuente: elaboración propia)

### Plan de Acción Objetivo N3

Los planes del objetivo N 3 se basan en implementación de un convenio con una de las unidades de negocio del mismo grupo, fomentando la economía circular, y una reducción de costos que puede impactar al grupo en general.

Plan de Accion objetivo especifico N3								
	Etapa	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económico
			Inicio	Fin	Responsable			
3.1	Preparación	Destinar espacio para colocación de horno y para acopio de bagazo para ser retirado por personal de LA tegua	5/1/2023	5/3/2023	Gerencia, Responsable de operaciones	espacio fisico de planta		N/A
3.2		Compra de secador de bagazo	5/1/2023	5/2/2023	Sector compras		N/A	50000 (ver anexo 2)
3.3		Realizar reunión con ingeniero Agrónomo de la Tregua para idea convenio y asegurar implementación exitosa	5/1/2023	5/2/2023	Gerencia de grupo meta, responsables de La tregua y Cervecería Checa, Ingeniero Agrónomo	Oficina, computadoras	N/A	N/A
3.4		Realizar capacitación de utilización de Horno con fabricante del mismo	5/2/2023	5/3/2023	Personal de produccion	planta, horno,	proveedor de horno	N/A
3.5		Crear plan de trabajo para secado de bagazo	5/2/2023	5/3/2023	jefe de produccion	Computadoras, escritorios	N/A	N/A
3.6	ejecucion	Implementar convenio	5/3/3023	31/12/2025	personal de produccion	horno, planta, lugar de acopio	N/A	N/A
3.7		Difundir a través de redes sociales de la aplicación de la economía circular	5/4/2023	5/6/2023	responsable de Marketing/Ventas	Computadoras, escritorios, internet	Asesor de marketing	n/a
3.8	Verificación de eficacia	Realizar analisis de costos y presentar costo anual de disposicion final del bagazo.	5/1/2023	5/3/2023	Administracion	Computadoras, escritorios, internet	Asesor de marketing	n/A
3.9		Realizar medición semestral del costo en disposición de residuos para cuantificar la reducción de costos semestral	5/3/2023	31/12/2025	Administracion	Computadoras, escritorios, internet	Asesor de marketing	N/A

TABLA 3: Planes de acción objetivo N3. (fuente: elaboración propia)

### Diagrama de Gantt

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																							
Etapas	TIEMPO (en meses)	Fin	Fin	Año 1 (corto plazo)												Año 2 (mediano plazo)												Año 3 (largo plazo)											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo N1: Aumentar la venta de cerveza un 7% para el 31 de diciembre de 2023 ofreciendo servicio de alquiler de choperas																																							
Proceso de Adquisición	Contratar con diferentes proveedores la compra de 10 kits de choperas	5/1/2023	5/1/2023																																				
	Compra de 10 kits de choperas	5/2/2023	5/1/2023																																				
Preparación de Recursos	Contratar y enviar a plumar choperas con la marca	5/2/2023	5/1/2023																																				
	Seleccionar y contratar de empleado en planta para cumplir con el aumento de producción	5/1/2023	1/1/2023																																				
Relaciones estratégicas	Realizar estudio de puntos de ventas estratégicos para definir puntos de alquiler de equipos	5/1/2023	1/1/2023																																				
	Hacer y firmar convenio de comodato de los kits con los puntos de venta	5/1/2023	1/1/2023																																				
Pre ejecución	Capacitar al personal de puntos estratégicos seleccionados en las ciudades e inactivos de los kits	1/2/2023	1/4/2023																																				
	Diseñar plan de Marketing para la difusión del nuevo servicio	5/1/2023	1/4/2023																																				
Ejecución	Implementación de plan de marketing	1/3/2024	1/3/2024																																				
	Publicar alquiler de choperas para montos privados a través de redes sociales	11/11/2023	11/11/2023																																				
Ejecución	Implementar el alquiler de choperas	5/1/2023	11/12/2023																																				
	Implementar el alquiler de choperas	5/1/2023	11/12/2023																																				
Objetivo Especifico N 2: Aumentar la fidelidad del cliente en un 20% para segundo semestre de 2023																																							
Lluvia de ideas y planificación	Planificar evento con el personal de la organización, de duración de 4 horas para de lluvia de ideas	5/1/2023	11/1/2023																																				
	Realizar evento "una idea, un cliente"	21/1/2023	28/1/2023																																				
Ejecución	Diseñar plan de fidelización de clientes	5/2/2023	5/3/2023																																				
	Implementar de plan de fidelización de clientes	6/3/2023	11/11/2024																																				
Verificación y mejora	Implementar de ideas seleccionadas del proyecto "una idea, un cliente"	6/3/2023	11/11/2024																																				
	Realizar encuestas redes sociales y en puntos de ventas a través de QR de satisfacción del cliente	5/2/2023	11/12/2023																																				
Verificación y mejora	Realizar reuniones mensuales con consultor de marketing para analizar resultados de encuestas	5/2/2023	11/12/2023																																				
	Diseñar tablero de satisfacción de clientes, con KPI establecidas en base a la experiencia del cliente	5/1/2023	5/1/2023																																				
Verificación y mejora	Implementar tablero de satisfacción de clientes con publicación mensual	5/1/2023	11/11/2023																																				
	Implementar tablero de satisfacción de clientes con publicación mensual	5/1/2023	11/11/2023																																				
Reducción de costos en la disposición final de residuos un 10% Implementando convenio con La Tregua, tambo del mismo Grupo Meta, para la reutilización del residuo de producción de cerveza llamado "bagazo cervicero" para el 31 diciembre del 2023																																							
Preparación	Diseñar espacio para colocación de horno y para acopio de bagazo para ser retirado por personal de La Tregua.	5/1/2023	5/3/2023																																				
	Comprar de secador de bagazo	5/1/2023	5/2/2023																																				
Implementación	Realizar reunión con Ingeniero Agustínomo de La Tregua para ideas convenio y analizar implementación misma	5/1/2023	5/2/2023																																				
	Realizar capacitación de utilización de Horno con fabricante del mismo	5/1/2023	5/3/2023																																				
Verificación de eficacia	Crear plan de trabajo para secado de bagazo	5/3/2023	5/3/2023																																				
	Implementar convenio	5/3/2023	11/11/2023																																				
Verificación de eficacia	Divulgar a través de redes sociales de la aplicación de la economía circular	5/4/2023	5/6/2023																																				
	Realizar análisis de costos y presentar costo anual de disposición final del bagazo.	5/1/2023	5/3/2023																																				
Verificación de eficacia	Realizar medición semestral del costo en disposición de residuos para cuantificar la reducción de costos semestral	5/3/2023	11/11/2023																																				
	Realizar medición semestral del costo en disposición de residuos para cuantificar la reducción de costos semestral	5/3/2023	11/11/2023																																				

Tabla 4: Diagrama de Gantt con plazo de ejecución de planes. (fuente: elaboración propia)

### Presupuesto General de Inversión

Presupuesto general de inversión			
Objetivo	Etapas	Año 1	Total
1	Preparacion de recursos	\$2,000,000	\$2,105,000
	Relaciones estrategicas	\$20,000	
	Pre ejecución	\$25,000	
	Ejecucion	\$60,000	
2	Lluvia de ideas & Planificacion	\$15,000	\$77,500
	Ejecución	\$50,000	
3	Verificacion & Mejoroa	\$12,500	\$50,000
	Preparacion	\$50,000	
	Ejecución	\$50,000	
	Verificación de eficiencia		
Presupuesto TOTAL = \$2,232,500			

Tabla 5: Presupuesto de inversión (fuente: elaboración propia)

## Análisis Financiero

En base a los datos suministrados por la organización respecto a los balances financieros y lo presupuestado para el desarrollo de los objetivos desarrollados previamente, se presenta a continuación el flujo de fondos correspondiente a lo pronosticado para los próximos 3 años incluyendo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

FLUJO DE FONDOS				
	Año 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29,308,756.23	\$ 35,170,507.5	\$ 42,204,609.0	\$ 50,645,530.8
INGRESOS POR PLAN 1		\$ 2,461,935.5	\$ 2,954,322.6	\$ 3,545,187.2
INGRESOS POR PLAN 2		\$ 380,000.0	\$ 420,000.0	\$ 550,000.0
INGRESOS POR PLAN 3				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 29,308,756.2	\$ 38,012,443.0	\$ 45,578,931.6	\$ 54,740,717.9
<b>EGRESOS</b>				
COSTOS DE VENTAS	\$ (14,654,378.12)	\$ (19,006,221.50)	\$ (22,789,465.80)	\$ (27,370,358.96)
COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ (4,318,604.8)	\$ (4,018,000.0)	\$ (4,018,000.0)	\$ (4,018,000.0)
COSTOS DE COMERIALIZACION	\$ (5,861,751.2)	\$ (7,602,488.6)	\$ (9,115,786.3)	\$ (10,948,143.6)
COSTOS PLAN 1		\$ (2,105,000.0)		
COSTOS PLAN 2		\$ (77,500.0)		
COSTOS PLAN 3		\$ (50,000.0)		
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ (24,834,734.2)	\$ (32,859,210.1)	\$ (35,923,252.1)	\$ (42,336,502.5)
Depreciaciones (KITS, HORNO DE SECADO)		\$ (210,000.0)	\$ (210,000.0)	\$ (210,000.0)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4,474,022.0	\$ 4,943,232.9	\$ 9,445,679.5	\$ 12,194,215.4
IMPUESTOS GANANCIAS (35%)	\$ (1,565,907.7)	\$ (1,730,131.5)	\$ (3,305,987.8)	\$ (4,267,975.4)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 2,908,114.3	\$ 3,213,101.4	\$ 6,139,691.7	\$ 7,926,240.0
DEPRECIACIONES		\$ 210,000.0	\$ 210,000.0	\$ 210,000.0
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 2,908,114.3	\$ 3,423,101.4	\$ 6,349,691.7	\$ 8,136,240.0
<b>FLUJO FONDOS NETOS</b>	\$ 2,908,114.3	\$ 3,423,101.4	\$ 6,349,691.7	\$ 8,136,240.0
<b>FF ACUMULADO</b>	\$ 1,471,599.4	\$ 1,986,586.5	\$ 7,821,291.1	\$ 10,122,826.5

Tabla 6: Flujo de caja de la inversión (fuente: elaboración propia)

<b>Premisas generales</b>
Se calcula costos asociados a ventas y comercialización de productos de un 70%
Para los datos presentados para el año 2022, se toma como referencia los valores de flujo de fondos presentados por la compañía en el año 2019
La inversión se realiza con recursos propios

<b>Objetivo General: Aumentar la rentabilidad en un 2% para el 31 de diciembre de 2025</b>
Flujo de fondos netos 2022: \$2,908,114.3
Flujo de fondos netos 2025: \$8,136,240.0 (incluyendo el aumento por inflación acumulada estimado hasta 2025 (% 270), el aumento de rentabilidad es de 3,5 % cumpliendo lo estimado por el proyecto.

Para poder determinar la sustentabilidad del proyecto presentado, es necesario analizar de forma segura la viabilidad del proyecto a través de la utilización de diferentes índices financieros, en este caso se presentan los indicadores TIR (Tasa interna de retorno), VAN (Valor Actual Neto) y el ROI (Retorno de la inversión realizada)

<i>Flujo de Fondos periodo 2022</i>	\$ 2,908,114.3	<i>Ver tabla 6</i>
<i>Flujo de Fondos periodo 2023</i>	\$ 3,423,101.4	
<i>Flujo de Fondos periodo 2024</i>	\$ 6,349,691.7	
<i>Flujo de Fondos periodo 2025</i>	\$ 8,136,240.0	
<i>Costo total de la Inversión</i>	\$ 2,323,500.0	<i>Ver tabla 5</i>
<i>Ingresos totales por la inversión</i>	\$10,311,445.3	<i>Se calcula en base a la venta del 4000lt semanales de cerveza, un aumento de ventas por fidelización de clientes (no se incluye reducción de costos de reutilización de residuo de producción)</i>

Tabla 7.a: Análisis financiero de la inversión

#### Indicadores financieros: resultados

<i>K</i>	<i>Se calcula en base a la inflación actual y tasas de referencia leliq (publicada por el Banco Nación de Argentina en Octubre de 2022).</i>	<i>75%</i>	<i>(Retorno requerido por accionistas)</i>
<i>VAN</i>	<i>Se calcula a partir del beneficio Neto Actualizado (valor actualizado del flujo de fondos, que se obtiene al estipular el valor de venta a futuro y aplicarle una tasa de descuento para actualizar su valor al presente) y restando la inversión inicial.</i>	<i>\$1,481,008.6</i>	<i>Se recupera la inversión, se obtiene la renta mínima exigida por el inversionista y un excedente de \$1,481,008.6.</i>
<i>TIR</i>	<i>Es la tasa de descuento que hace que el valor del VAN sea igualado a cero (0) con el objetivo de demostrar el rendimiento positivo de la inversión comparado con la tasa requerida por los accionistas (en este caso se utiliza como referencia la tasa leliq)</i>	<i>167%</i>	<i>Se demuestra que el rendimiento de la inversión es mayor a comparación con las tasas mínimas exigidas por los inversionistas (75%)</i>
<i>ROI</i>	<i>Se utiliza para medir que tan eficiente llega a ser la inversión realizada. Se calcula restando a las ganancias obtenidas por el proyecto el costo de inversión, dividiendo el resultado por el costo de la inversión.</i>	<i>344%</i>	<i>Por cada peso invertido se obtendrá \$3,40. En el panorama argentino de proyección de inflación, que se aproxima al 90% anual, en tres años es un aproximado de 270%, se considera un conservador rendimiento de la inversión</i>

Tabla 7.b: Análisis financiero de la inversión



## Conclusión y recomendaciones

Luego de los diferentes análisis presentados a lo largo de este reporte de caso, se puede observar que para poder aprovechar al máximo el crecimiento que actualmente está viviendo la industria de la cerveza artesanal, la fabrica de cerveza checa debe abrirse al mercado de maneras diferentes para poder llegar a los potenciales consumidores, por eso, los objetivos presentados más allá de estar direccionados al aumento de rentabilidad, invitan a la organización a trabajar mancomunadamente para poder abrirse al mercado y ayudar a potenciar al grupo Meta.

Es importante involucrar a todos los empleados escuchando sus ideas, eso hace al sentido de pertenencia y la satisfacción del éxito compartido.

Por último, con una mirada al futuro, la sustentabilidad de las industrias será premiada con la fidelización del cliente, el cual demuestra cada vez más un consumo inteligente y por las organizaciones estatales, otorgando respaldos económicos para las empresas que se alineen a la disminución de daño al medio ambiente.

A su vez, se recomienda en un futuro ampliar el servicio de alquiler de choperas ofrecido a otras provincias de la Argentina donde se comercialicen las cervezas fabricadas, contando con los revendedores como socios estratégicos.

Por otro lado, en vista de los proyectos de aprobación de bagazo cervecero como materia prima para elaboración de productos de consumo humano, se recomienda introducir este producto en la cervecería checa del mismo grupo inversor.

Por último, se recomienda en el futuro planificar estratégicamente la sinergia entre las diferentes unidades de negocios del grupo, que permitan el potenciamiento del grupo como unidad y la eficiencia de procesos.

## Referencias

- Tobias Käufer. (22 de 07 de 2022). DW. DW: <https://www.dw.com/es/argentina-pobreza-inflaci%C3%B3n-y-aumento-de-tarifas/a-62568305>
- Agroads. (2022). *Agroads*.  
<https://www.agroads.com.ar/seccion.asp?buscar=criadero+de+cerdos&prov=8&subcat=2>
- Agrositio. (25 de octubre de 2021). *Agrositio*. Agrositio: <https://www.agrositio.com.ar/noticia/219492-presion-fiscal-del-106-una-pyme-argentina-que-paga-todos-sus-impuestos-da-perdida>
- Ancin, J. M. (2017). *El Plan Estrategico en la practica*. ESIC.
- Ancín, J. M. (2017). *Plan estrategico en la practica*. ESIC.
- Antares. (2022). *Antares*. [Antares: https://cervezaantares.com/nosotros](https://cervezaantares.com/nosotros)
- Apolito, M. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/transformacion-digital-desafios-de-la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-al-2030>
- Artur A. Thompson Jr, A. J. (2007). *Administracion Estrategica*. Mac Grow Hill.
- Banco Mundial en Argentina. (13 de Abril de 2022). *Banco Mundial en Argentina*. Banco Mundial en Argentina: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bianchi, A. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/transformacion-digital-desafios-de-la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-al-2030>
- CHE CERVEZA. (s.f.). CHE CERVEZA: <https://checerveza.com/abrir-una-cerveceria/>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATEGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cronista. (s.f.). *Cronista*. Cronista: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/>
- Datos Macro. (s.f.). *Datos Macro*. DATos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina>
- Dogma Gestion. (17 de Diciembre de 2021). *Dogma Gestion*. Dogma Gestion: <https://www.dogmagestion.com/cerveza-patagonia/#:~:text=La%20empresa%20produce%20alrededor%20de,y%20otros%20tres%20de%202.000.>
- El Cronista*. (14 de Octubre de 2021). EL Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/que-es-el-programa-pymes-verdes-y-cuanto-dinero-destinaran/>
- Fondo Monetario Internacional*. (25 de Marzo de 2022). Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-approves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation>
- Fundacion vida Silvestre. (27 de Julio de 2021). *TELAM*. TELAM: <https://www.telam.com.ar/notas/202107/562855-el-90-de-los-argentinos-cree-que-si-no-se-cuida-el-ambiente-aumentaran-los-problemas-de-salud.html>
- google. (2022). [https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEA\\_enBR1011BR1011&tbs=lf:1,lf\\_ui:2&tbm=lcl&sxrf=ALiCzsaycuGmsXpawFIS3gtkE\\_yCeSE3xw:1665851421453&q=alquiler+de+choperas+en+cordoba&rflfq=1&num=10&sa=X&ved=2ahUKEwipouWRIOL6AhWbnpUCHYZyCH0QjGp6BAgZEA&biw=1280&bih=57.](https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEA_enBR1011BR1011&tbs=lf:1,lf_ui:2&tbm=lcl&sxrf=ALiCzsaycuGmsXpawFIS3gtkE_yCeSE3xw:1665851421453&q=alquiler+de+choperas+en+cordoba&rflfq=1&num=10&sa=X&ved=2ahUKEwipouWRIOL6AhWbnpUCHYZyCH0QjGp6BAgZEA&biw=1280&bih=57.)
- Gruop, I. (2022). <https://www.imarcgroup.com/craft-beer-market>
- Hills, Jones, Schilling. (2012). *Administracion estrategica*. En J. S. Hills, *Administracion estrategica* (pág. 196). 11 edicion.
- INDEC. (30 de Marzo de 2022). *INDEC*. INDEC: [https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia\\_eph\\_pobreza\\_03\\_22.jpg](https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_eph_pobreza_03_22.jpg)
- informa, I. (17 de Octubre de 2017). *INTI*. <https://intainforma.inta.gob.ar/bagazo-de-cebada-una-alternativa-para-alimentar-al-ganado/#:~:text=Este%20subproducto%20de%20la%20fabricaci%C3%B3n,para%20una%20industria%2>

- [Oen%20auge.](#)
- Instagram. (2022). Instagram: <https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/?hl=es-la>
- Leleco. (2020). <https://pulsocervezero.com/mercado-global-de-cervezas-2025/>
- Lemura, K. (26 de julio de 2022). *BAE Negocios*. BAE Negocios: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Limura, K. (27 de Julio de 2022). *BAE Negocios*. BAE Negocios: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Lucas. (26 de Octubre de 2015). *Pulso Cervezero*. Pulso Cervezero: <https://pulsocervezero.com/argentina-tiene-alrededor-de-500-marcas-de-microcervecerias-artesanales-dicen-expertos/>
- MALTOSA A. (24 de Junio de 2020). *MALTOSA A*. MALTOSA A: <https://maltosaa.com.mx/diferencia-etnre-una-cerveceria-artesanal-y-una-microcerveceria/>
- Midia, L. r. (27 de Octubre de 2017). *La Red Midia*. <https://redmidia.com/alimentos/bagazo-cebada-posiciona-como-alternativa-para-alimentar-ganado/>
- Ministerio de agricultura, g. y. (2019). *alimentos argentinos*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaBagazo.pdf>
- Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible. (24 de Agosto de 2022). *Argentina.gob.ar*. Retrieved 24 de Agosto de 2022, from Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/economia-circular>
- Ministerio de Justicia y Derechos humanos . (26 de Diciembre de 1980). *Infoleg*. Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/norma.htm>
- Moreno, G. (29 de junio de 2020). *BAE NEgocios*. BAE Negocios: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza-en-la-pandemia-20200629-0062.html>
- Mundo cerveza*. (2017). Mundo cerveza: <https://www.mundocerveza.com/un-relevamiento-a-nivel-nacional-determino-que-la-cerveza-es-la-mejor-amiga-de-los-argentinos/>
- Municipalidad de Neuquen. (2022). *Turismo de la Municipalidad de Neuquen*. Turismo de la Municipalidad de Neuquen: <https://www.neuquencapital.gov.ar/turismo/donde-comer/cervecerias-artesanales/>
- Oliva, A. (15 de Septiembre de 2020). *CBA 24*. CBA 24: <https://www.cba24n.com.ar/sociedad/cerveza--vino-o-fernet---que-bebida-preferimos-los-cordobeses- a5f60cf834820286d85b8d08b>
- Porter, M. A. (2008). *Estrategia Competitiva, Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia*. GRupo Editorial PAtria.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Pearson.
- Santander trade. (1 de marzo de 2022). *Santander Trade*. Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Super Campo. (6 de Agosto de 2020). *Super Campo*. Super campo: <https://supercampo.perfil.com/2020/08/dia-cerveza-agroindustria-genera-125mil-puestos-trabajo/>
- TELECOM. (1 de Noviembre de 2021). *TELECOM*. TELECOM: <https://www.telecom.com.ar/blog/nota/principales-tendencias-tecnologicas-para-2022>
- Universidad Siglo 21. (2021). *Caso Grupo META*. Universidad Siglo 21.
- Valeria Gamper. (2021 de Sepriembre de 2021). *Wines of Argentina*. Wines of Argentina: <https://blog.winesofargentina.com/es/destacadas/vino-en-lata-argentino/>

## ANEXO 1

### Análisis de Mercado

El mercado de cerveza artesanal es un mercado emergente.

El consumidor meta elegido para las empresas de fabricación de cerveza artesanal son jóvenes mayores de 18 años, con un rango desde los 25 hasta los 45 años, con ingresos económicos medios y vida social activa. La cerveza artesanal se comercializa en bares cerveceros, food trucks y locales de cerveza tirada.

En el país del total de la cerveza consumida por los argentinos, se calcula unos 45 litros en total para la industria (incluyendo las cervezas industrializadas) per cápita, las cervezas artesanales representan un 1,8% de este consumo, y, aunque el número parece menor, en los últimos 5 años el consumo aumentó un 40% (Lemura, 2022) (Mundo cerveza, 2017).

El precio de una lata de cerveza artesanal varía de \$250 a \$500, dependiendo de la zona geográfica (Mercado Libre).

Los mayores competidores actuales son Antares, quien posee 57 franquicias, en 14 provincias y 2 fábricas, con una producción de 300000 lts mensuales y Patagonia, la cual pertenece al grupo Maltería Quilmes con más de 45 “refugios” entre propios y franquiciados. La empresa produce alrededor de 800 hectolitros de cerveza por mes, que se comercializa en diferentes puntos del país. La planta tiene cinco cilindros de 6.000 litros y otros tres de 2.000 (Dogma Gestion, 2021)

En el caso de la provincia de Córdoba (Oliva, 2020) el 30% de las personas encuestadas, prefieren beber cerveza antes que otras bebidas alcohólicas



*Imagen 1 (Oliva, 2020)*

Además, la encuesta arroja que el consumo de la cerveza se realiza 10, 52 días al mes.

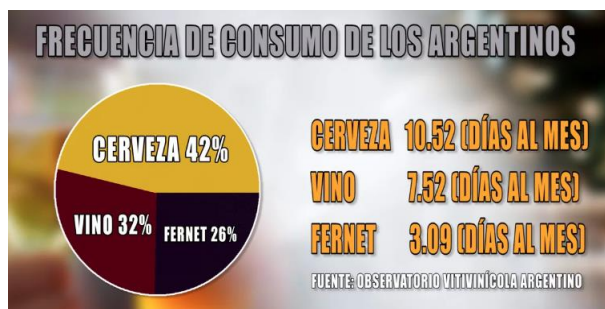


Imagen 2 (Oliva, 2020)

### Servicio de alquiler de choperas para eventos privados:

En la provincia de Córdoba, actualmente 10 empresas ofrecen el servicio de alquiler de choperas para eventos privados (google, 2022).

Los precios varían dependiendo la cantidad y el tipo de cerveza. En la tabla 1 se muestran algunos valores de referencia. El costo de envío se calcula aparte dependiendo las distancias

	<b>Barrilito (Antares)</b>	<b>Chopp Cassaro</b>	<b>Beer Moving</b>
<b>20 lts</b>	<b>9000-13000</b>	<b>10000</b>	<b>12000-15000</b>
<b>30 lts</b>	<b>13000-16000</b>	<b>13000</b>	<b>15000-18000</b>
<b>50 lts</b>	<b>20000-28000</b>	<b>20000</b>	<b>20000-24000</b>

Tabla 1. Precios alquiler de Choperas (fuentes: fabricantes). Valores informados en pesos argentinos

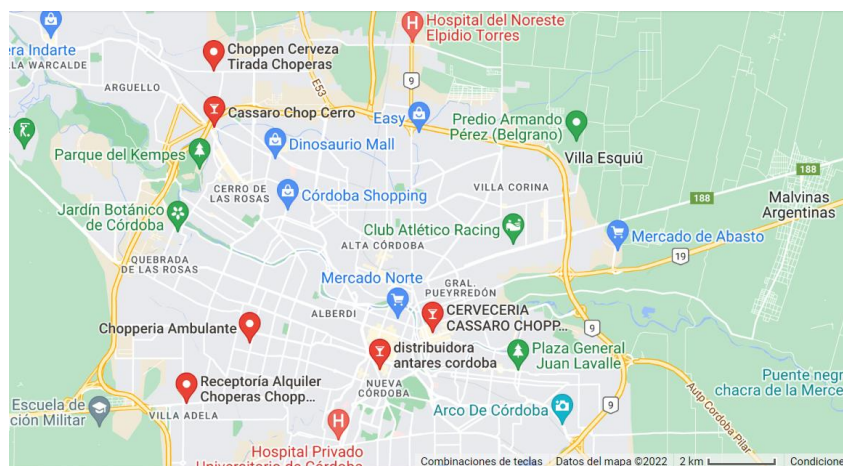


Imagen 3 Ubicación de los locales de alquiler de choperas. (Fuente: Google maps)

## ANEXO 2 Cotizaciones para inversión

### Publicidad en redes sociales

#### Promocionar publicaciones automáticamente

**Configurar**

Tu configuración se aplicará automáticamente a todas las publicaciones promocionadas automáticamente a partir de ahora. Puedes cancelar o editar esta opción cuando quieras. [Más información](#)

Solo se agregarán las publicaciones con mejor rendimiento para promocionarlas automáticamente.

**Duración** ⓘ  
**7 días por publicación promocionada**  
 Cada publicación promocionada estará en circulación durante 7 días

**Presupuesto diario** ⓘ  
**\$440 por día**  
 Se promocionará una publicación que cumpla los requisitos por vez

Categoría de anuncio especial  
**Ninguna categoría seleccionada**

**Público** ⓘ  
**Personas que eliges por medio de la segmentación**

Aprobaciones de publicaciones  
**Activado**   
 Elige si quieres aprobar las publicaciones antes de que se promocionen. Siempre te avisaremos cuando una publicación esté dando buenos resultados.

**Resultados diarios estimados**

Personas alcanzadas  
**10,4 mil - 30 mil**

**Método de pago**  
 Es posible que recibas más de una factura para este anuncio. [Más información](#)

[Agregar método de pago](#)

**Resumen del pago**  
ⓘ No se te cobrará salvo que se promocione una publicación. No se promocionará más de una publicación a la vez.

Presupuesto diario	\$440,00 ARS
Presupuesto diario total	\$ 440,00 ARS

Usamos datos sobre ti y tu cuenta publicitaria para ofrecerte más opciones de facturación y gasto publicitario y evaluar si cumples los requisitos para usarlas. [Más información](#)

### Compra de choperas



Nuevo | 1 vendido

**Kit Complemento Para Chopera De 1 Linea.** ♥

**\$ 42.400**  
 en 6x \$ 10.483<sup>40</sup>

[Ver los medios de pago](#)

🚚 **Llega gratis mañana**  
[Ver más formas de entrega](#)

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

**Stock disponible**

Cantidad: **1 unidad** ▼ (4 disponibles)

Nuevo | 2 vendidos

**Chopera Eléctrica Talos 1 Cañillas Cerveza Artesanal** ♥

**\$ 163.000**  
 en 6x \$ 40.301<sup>75</sup>

[Ver los medios de pago](#)

🚚 **Llega gratis mañana**  
[Ver más formas de entrega](#)

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

**Stock disponible**

Cantidad: **1 unidad** ▼ (3 disponibles)

[Comprar ahora](#)



Presupuesto de honorarios asesor de marketing

<https://ar.talent.com/salary?job=marketing>



Presupuesto secador de bagazo



Usado

**Secador Rotativo, Dryer Arenas, Secador Minerales, Trommel**

**\$ 50.000**

en **6x \$ 8.333<sup>33</sup> sin interés**

[Ver los medios de pago](#)

📍 Entrega a acordar con el vendedor  
Los Toldos, Buenos Aires

[Ver costos de envío](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

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