



Licenciatura en Administración.

Trabajo final de Grado.

“Crecimiento intensivo de Cervecería Checa.”

Autor: Roberto Fernando Di Pierro.

fernando.dipierro77@gmail.com

D.N.I: 26225842

Legajo: VADM16785

Director de TFG: CLAUDIA NAVAS

Fecha de entrega: 13/11/2022.

Contenido.

Introducción	1
Análisis de Situación.....	3
Análisis externo.	4
P.E.S.T.E.L.,.....	4
<i>Aspecto Político-Legal</i>	4
<i>Aspecto económico.</i>	4
<i>Aspecto Social.</i>	5
<i>Aspecto Ecológico.</i>	5
<i>Aspecto tecnológico.</i>	6
<i>Análisis del Microentorno.</i>	7
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes:</i>	7
<i>Poder de negociación de los clientes:</i>	8
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	9
<i>Amenaza de productos sustitutos:</i>	10
<i>Rivalidad entre competidores:</i>	10
<i>Análisis de Mercado:</i>	11
Análisis Interno.	13
<i>Nivel corporativo.</i>	13
<i>Cadena de Valor.</i>	13
<i>Actividades Primarias.</i>	13
<i>Logística interna:</i>	13
<i>Logística externa</i>	14
<i>Marketing:</i>	14
<i>Ventas y servicios:</i>	14
<i>Actividades de apoyo.</i>	14
<i>Desarrollo tecnológico:</i>	14
<i>Administración de RRHH:</i>	14
<i>Infraestructura organizacional:</i>	15
<i>Abastecimiento:</i>	15
Marco Teórico.	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Propuesta de Implementación.....	19
<i>Plan de implementación.</i>	19

<i>Nueva Misión</i>	19
<i>Nueva Visión</i>	19
<i>Nuevos Valores:</i>	20
Objetivo general.....	20
<i>Justificación.</i>	20
<i>Objetivos específicos.</i>	21
<i>Justificación de los objetivos.</i>	21
<i>Alcances de la propuesta.</i>	22
Limitaciones.....	23
<i>Modelo de recursos.</i>	23
<i>Planes de acción a desarrollar.</i>	23
Diagrama de Gantt.	26
Presupuestos.	27
Flujo de Fondos.	27
Análisis de Indicadores ROI – VAN.	29
Conclusiones.	30
Recomendaciones.	31
Referencias.....	31
Anexos.....	35
Anexo 1.	35
Anexo 2.	35
Anexo 3.	38
Anexo 4.	40
Anexo 5.	41

Agradecimientos.

Primero quiero agradecer a mi compañera de vida Mariana, por motivarme cuando lo necesitaba y, por haberme aconsejado para bien en los momentos que más requería de alguien.

A mis 3 maravillosos hijos Agustina, Julieta y Ramiro por comprenderme cuando les quite tiempo para estudiar.

A mi madre Mabel por darme fuerza.

Y finalmente a la memoria de mi querido padre Roberto que no está presente físicamente, pero sí en mi corazón.

A todos ellos les digo, ¡muchísimas gracias!

Resumen.

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer una planificación estratégica a una empresa dedicada a la producción y venta de cerveza artesanal “Cervecería Checa”, perteneciente a la unidad de negocios Sauco S.A. de Grupo Meta. El objetivo de dicha planificación se centra en aumentar la rentabilidad a largo plazo mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado, la cual se conforma por la apertura de nuevos canales digitales de venta y mejoramiento de procesos internos para reducir los costos, por consiguiente, mayor rentabilidad de la empresa. Esta propuesta se expuso en base a la debilidad detectada en la comercialización de sus productos, que se hizo más notorio en el periodo de pandemia. Consiste en un canal de ventas ecommerce que llegue a nuevos segmentos de clientes con mayor cobertura de mercado. La puesta en marcha del plan llevará a la empresa a invertir la suma de dinero, obteniendo un retorno sobre la inversión del en el tiempo previsto. Por lo tanto, se puede afirmar desde la variable cuantitativa, que la ejecución del presente reporte es viable.

Palabras Claves: planificación estratégica, penetración de mercado, rentabilidad, canales digitales, reducción de costos.

Abstract.

The purpose of this case report was to offer strategic planning to a company dedicated to the production and sale of craft beer "Cervecería Checa", belonging to the Sauco S.A. business unit. from Target Group. The objective of said planning is focused on increasing long-term profitability through the implementation of a market penetration strategy, which is made up of the opening of new digital sales channels and improvement of internal processes to reduce costs, consequently , higher profitability of the company. This proposal was exposed based on the weakness detected in the marketing of its products, which became more noticeable in the pandemic period. It consists of an ecommerce sales channel that reaches new customer segments with greater market coverage. The implementation of the plan will lead the company to invest the sum of money, obtaining a return on the investment in the expected time. Therefore, it can be affirmed from the quantitative variable that the execution of this report is viable.

Keywords: strategic planning, market penetration, profitability, digital channels, cost reduction.

Introducción.

El siguiente Reporte de Caso se realiza dentro del marco académico de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

La empresa que se va analizar es Cervecería Checa perteneciente al Grupo Meta y al rubro fabricación de bebidas. El grupo económico está formado por cuatro unidades de negocio diferentes pero entrelazadas. Fue fundado en el año 2019, por 3 hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández.

Se definió la planificación estratégica de penetración de mercado y diferenciación, estableciendo objetivos medibles y tácticas para poder alcanzarlos, de manera conseguir un aumento en los ingresos por ventas.

La administración se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas sus unidades económicas.

En líneas generales Grupo Meta representa al sector alimenticio, y las sociedades que la integran son las siguientes:

- Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye Casa Negra.
- Sauco S.A., que incluye La Jirafa y Cervecería Checa.
- La Tregua S.A., unidad que integra tambo y agro.
- Brewing S.A.S., que va a integrar el bar propio Checa.

La Tregua S.A. en esta empresa sus actividades más importantes son el tambo y agricultura, su ubicación geográfica es la localidad de Sacanta - El Arañado. Donde su actividad productiva se basa en 100 % de hectáreas arrendadas, no propias. Trabaja una superficie de aproximadamente de 900 hectáreas sembradas por la propia compañía, con cultivo principal de soja, maíz y trigo, dependiendo de la época del año y de la correspondiente rotación del suelo.

Sauco S.A. uno de los pilares industriales de Grupo Meta. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con la fábrica de cerveza "Checa" en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa de la ciudad de Bariloche.

Checa, tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Para el caso de Checa, la compañía está en proceso con un proyecto de apertura de una cuarta unidad de negocio, *Brewing S.A.S.* que va a incluir un bar propio.

El restaurante La Jirafa, es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales. Busca satisfacer el gusto de sus clientes ofreciendo las mejores comidas regionales.

Habiendo analizado en profundidad al Grupo Meta y, en dicho recorrido contemplado su historia, se propone continuar con el análisis de la unidad de negocios *Sauco S.A* y de sus dos empresas que la conforman, se tomara exclusivamente la empresa *Cervecería Checa*, por considerarla de gran potencial y ser un pilar dentro del grupo. Con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la que la empresa pueda lograr aumentar la rentabilidad e incrementar de las ventas, por medio de la aplicación de una estrategia de crecimiento y penetración de mercado, que además y logre una transformación de su imagen mediante la aplicación de Marketing. Basados en el desafío de la empresa de trascender y ser reconocido como unidad productiva, y no solo como unidades independientes.

Se detectaron tres aspectos con posibilidad de mejora, que se las consideran como debilidades. Primeramente, podríamos visualizar una baja incursión en los canales digitales, teniendo en cuenta la relevancia que estos adquirieron sobre todo en el periodo de pandemia, y que además resulta una vía fundamental para feedback entre la empresa y sus clientes, y potenciales clientes. También resulta una herramienta relevante para ser reconocidos socialmente. Por lo tanto, se detecta en este aspecto una dificultad de adaptación e incorporación de las nuevas tendencias, con la que se podría llegar mejor a su buyer persona. Dado que de esta manera se limita su mercado objetivo solo a consumidores tradicionales.

La segunda debilidad evidenciada en *Cervecería Checa* es una ineficiencia en los procesos internos con pérdida de rentabilidad, se propone la implementación de un sistema de ERP para neutralizar las perdidas existentes, agravadas en el periodo de

restricciones de pandemia. Para esto es importante la elaboración de un plan bien diseñado y metódico.

La tercera debilidad observada es que el grupo concentra las decisiones desde el Grupo Meta, siendo estas unidades de negocio independientes. Situación que podría generar demoras y dificultades en el momento en que se requieren determinaciones y decisiones espontaneas, dadas por la demandada de clientes o proveedores. Dicha debilidad podría ser transformada en una fortaleza al crear un departamento de compras dentro de cada unidad de negocio pudiendo delegar determinadas tareas y lograr mayor dinámica y eficiencia de trabajo.

Habiendo realizado un análisis de las principales problemáticas en las tres situaciones antes mencionadas como debilidades, se buscará una solución cuyo objetivo le permita a la empresa mediante distintas tácticas y acciones basadas en la eficiencia que, permitan mejorar el posicionamiento y desarrollo de nuevos canales de comercialización.

La estrategia de cada unidad es en sí es autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa (Hernández, Administración Estrategica De la visión a la ejecución, 2012).

Como antecedentes de éxito de grandes compañías que han aplicado estrategias similares podemos nombrar entre varias al caso de; The Farmer's Dog ha registrado un aumento del 57 % en sus ventas online con su nueva estrategia publicitaria, que consistió en añadir un botón "Comprar" para dirigir el tráfico directamente a la página de pedidos de su sitio web (Meta, 2022).

Otro caso relevante es Huawei, en China sus ventas de smartphome a través de internet ya suponen un 40 % de sus ventas totales, y en la última edición del Hot Sale presumió ventas de casi 14 millones de USD. La compañía agradeció este éxito a sus estrategias en redes sociales, en donde incluyeron live-streamings y descuentos atractivos (HubSpot, 2022).

Análisis de Situación.

Para realizar un estudio del contexto donde se ubica la empresa, y poder identificar mejor las variables que podrían influir sobre ella, se debe analizar el macroentorno, y luego para determinar donde se encuentra la organización se analizara

el microentorno, dichos análisis permiten tener precisión del contexto operativo empresarial.

Análisis externo.

P.E.S.T.E.L, es una herramienta de análisis de entorno macro que ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

Aspecto Político-Legal

Luego de la crisis política atravesada en los años 2020-2021 ocasionada por la pandemia COVID 19, la Argentina tuvo cierto crecimiento de la economía. A partir de entonces se ha fomentado la industria nacional, en detrimento de las importaciones, que se vieron reducidas en gran medida por un conjunto de factores políticos y económicos, hasta que en la actualidad hay una restricción casi total de las importaciones de cualquier producto extranjero. Las exportaciones también se han visto reducidas significativamente en el último año perjudicando aún más la balanza comercial del país. Por otro lado, se observa un ambiente muy inestable caracterizado por la ausencia de políticas duraderas que imposibilitan tomar decisiones a largo plazo.

Otro aspecto para considerar por la industria nacional es la nueva legislación vigente (Ley 27.642) PROMOCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE (infoleg, 2022), que pueden tener impacto sobre los costos de packaging o ciertas cualidades de los productos.

Como aspecto a considerar, resulta relevante el anuncio del ministro de Turismo y Deportes, Matías Lammens, quien lanzó la tercera edición del Programa PreViaje (Cronista, 2022), que permitiría prever un panorama favorable para el sector alimenticio, impulsado por el turismo en 2023.

Aspecto económico.

Sin dudas recibe influencias del entorno mundial como así también los propios de nuestra economía interna.

Internacionalmente la guerra Rusia-Ucrania, está ocasionando problemas económicos en todo el mundo. Europa principalmente se ve afectada por la falta de gas para calefaccionar hogares y para la producción industrial, lo que genera aumento en los precios de importación de dicho insumo. El efecto en Argentina profundiza la crisis por

la salida de divisas “Los embarques de GNL para paliar el déficit de energía demandaron U\$S 1500 millones en el primer cuatrimestre” (Tiempo Argentino, 2022).

Las altas tasas de inflación existentes en el país “Variación interanual Total nacional 71%” (INDEC, 2022), hacen que los costos internos de todo empresario se incrementen impactando negativamente en la rentabilidad de la empresa. Sumado a esto, la quita de los subsidios en insumos básicos como luz y gas hacen aún más difícil mantener la contribución marginal empresarial. Por último, las medidas político-legales adoptadas por el gobierno nacional que impiden el ingreso de productos extranjeros están generando efectos colaterales por los escasos suministros y bienes de capital, lo que permite prever un menor crecimiento de las economías regionales hacia el 2023.

Aspecto Social.

La tasa de empleo en Argentina alcanzó el 43,3% y la tasa de desocupación (personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente) se ubica en el 7% según datos de (INDEC, 2022) del mes de junio.

El sector gastronómico genera un aporte importante como fuente laboral, y también hace aporte en el aspecto social, dado que puede brindar puestos de trabajo a personas con baja calificación, formando al personal para cumplir determinadas tareas.

Actualmente se impone una tendencia de cambios en el consumo de las personas, hacia un consumo saludable y preferencias por productos de segunda marca, tal como se hace referencia en la siguiente nota (Donato, 2022). La aceleración de los precios en los últimos meses reafirmó la “compra inteligente”.

Muchos de esos nuevos hábitos de consumo adquiridos en el periodo de pandemia se mantienen, por lo tanto, es de vital importancia transformar las empresas del sector para cubrir las nuevas demandas de los consumidores. El delivery, la digitalización y la ghost kitchen, (La comida se prepara en el restaurante, pero solo se ofrece servicio de entrega o para llevar), son algunas de las tendencias en marketing en restaurantes.

Aspecto Ecológico.

La responsabilidad social empresarial (RSE) por si constituye una gran oportunidad de mejorar los beneficios y bondades de las empresas, ya sean grandes o pequeñas. Varios estudios demuestran que las empresas que avanzan y progresan en las

políticas de RSE obtienen más productividad lo que repercute directamente en los resultados.

Según una encuesta en 15 países diferentes, reveló cuáles son las empresas con mayor responsabilidad social según el público, entre las que se encuentran las más valoradas a nivel mundial tales como: Lego, Microsoft, Google y Walt Disney Company (Forbes Argentina, 2017).

En el ámbito nacional, en los tiempos que corren, se puede apreciar como varias organizaciones, con el objetivo de hacerle frente a la crisis sanitaria y económica, buscan transformar la gestión de su modelo de negocios, al igual que readecuar las formas de trabajo y poner al frente concepto como el de sustentabilidad y responsabilidad social, que hoy cobran mayor protagonismo.

Las empresas del sector alimenticio, en el marco de su responsabilidad social empresaria, establecen planes estratégicos para alcanzar sostenibilidad de su negocio. Para ello promueven prácticas responsables en la toda la cadena de valor de sus productos, que se elaboran con procesos cuidadosos y amigables con el ambiente.

Aspecto tecnológico.

Durante la presente pandemia muchas empresas se vieron obligadas a realizar una “digitalización forzada” teniendo que realizar modificaciones hacia la innovación Digital, que hace de la compra o venta algo más interactivo, rápido y fácil, lo cual a su vez asegura el retorno de clientes y la llegada de nuevos compradores.

Lo digital cada vez tiene más peso en la esfera económica global, para ello se estima que las inversiones en transformación digital representarán el 55% de toda la inversión en TIC en 2024 (computerworld, 2021).

En Argentina, el 87,5% de las empresas consultadas se encuentra en alguna instancia del proceso de transformación digital, el 71% que afirma haberlo iniciado hace más de un año y un 16,5% que dice haberlo encarado durante la pandemia en 2020 (Forbes Argentina, 2021).

Respecto a la industria, los restaurantes bares han tenido que reinventarse durante pandemia entre otras medidas, a través del traslado de la experiencia del local comercial a los domicilios directo y de acelerar la apuesta por la adaptación digital.

Una tendencia a tener en cuenta es que la Argentina sigue siendo uno de los países donde más rápido crece el comercio electrónico y se prevé que para 2025 alcance un movimiento de US\$ 42.000 millones en el país, lo que implica un crecimiento de casi 150% en los próximos tres años (Télam, 2022)

Análisis del Microentorno.

A continuación, se analizará el entorno relacionado a Cervecería Checa el cual se realizará mediante la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero Michael Porter en 1980, permite analizar el nivel de competencia en un sector, encontrando oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar una más adecuada estrategia de negocio. La interacción de las cinco fuerzas determina el nivel de competitividad en una industria y, por ende, su rentabilidad.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

En el sector Cervecerero la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta. En el mercado de Córdoba ingresan constantemente nuevos proyectos, la inversión necesaria para poder producir cerveza no es mucha. Si bien hay que tener en cuenta el costo de todos los equipos, instrumentos, materiales, permisos, etc., el capital requerido no es elevado, para una producción de cantidad menor con poco se puede empezar. Los productores que están en el mercado hace tiempo y tienen un nivel de producción mayor suelen contar con una mejor economía de escala que les permite bajar los costos unitarios y, pueden vender a precios menores para aumentar su participación de mercado. Un nuevo ingresante con un bajo nivel de producción no puede competir por costos por lo tanto la diferenciación del producto es importante. Los consumidores buscan probar diferentes variedades de cervezas de diferentes proveedores, y el costo de cambio es bajo para turistas extranjeros, dando mayor posibilidad a nuevos competidores de baja producción que se transforma es una amenaza para los productores ya instalados. Es muy difícil competir en los canales tradicionales a causa de las políticas de exclusividad que poseen, y además las grandes empresas cuentan ventaja en cuanto a logística y distribución.

La posibilidad de acceso a la tecnología necesaria es amplia, muchos de los equipos son importados, la principal barrera es el costo de capital de inversión, de todas maneras, se podría llegar a superar fácilmente esta barrera si se cuenta con algún inversionista extranjero. Lo mismo podemos decir en cuanto al acceso a los

proveedores, cualquiera puede adquirir las materias primas sin ningún problema. Si bien toda esta información favorece a los potenciales competidores, no basta solo con conocer la teoría, es necesaria la práctica y la experiencia, realmente saber hacer la cerveza y saber producirla en condiciones competitivas, saber qué es lo que el cliente quiere y como satisfacer sus necesidades, saber cómo ofrecer un buen servicio, etc.

Todo esto implica seguir investigando, desarrollando, tener una buena formación, mucha práctica y experiencia. También es necesario cumplir con todas las normativas legales como (impuestos, permisos, etc.), con los requisitos ambientales (manejo de los desechos), aspectos de higiene y sanidad (sanitación de los equipos, prevención contra contaminaciones, etc.). Si bien el número de barreras de entrada parece suficiente como para dificultar el ingreso de nuevos competidores, ninguna de estas es lo suficientemente alta como para hacerlo. La realidad es que cualquier persona que cuente con un poco de capital podría ingresar en el mercado, y por ende es que concluimos que la amenaza de nuevos ingresantes es alta.

Poder de negociación de los clientes:

Existe una amplia variedad de opciones en el mercado argentino tienen alrededor de 500 micro-cervecerías artesanales (Lucas, 2015), dadas porque que el número de consumidores de la industria cervecera artesanal e industrial es alto.

Para este caso existen dos tipos de clientes que se pueden diferenciar según el modelo de negocios de la empresa. El canal clásico B2B que todas las fábricas de cerveza atienden, negocios con venta al público (bares, restaurantes, hamburgueserías). Y el canal de clientes que no todos los productores trabajan a consumidores finales B2C, que venden directo al público mediante su propio bar, o bien, aquellas que comercializan sus productos por canales digitales.

Un cliente tiene mucho poder de compra cuando un elevado porcentaje de los pedidos corresponden a él, ese cliente podrá pedir descuentos lo que conlleva a una disminución en las utilidades. El costo que afrontan los clientes en el caso de elegir otro vendedor es importante tenerlo en cuenta.

En nuestro caso de comercialización a consumidores finales el costo de cambio es bajo, si a un cliente no le gusta nuestra cerveza simplemente la deja y se compra otra. La amenaza de los consumidores de integración hacia atrás es baja, dado que debería montar una planta de producción de cerveza, aprender los procesos de producción y ponerse producir con el fin de saciar su sed.

Para el caso de venta B2B, el cambio implica costos de búsqueda y selección, además la empresa siempre será cliente nuevo y, por lo tanto, tendrá menos posibilidades de obtener descuentos o beneficios de negociación. Mantener una relación estrecha con el proveedor le permitirá negociar mejores condiciones de pago y servicios.

Podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo en el caso de venta al consumidor final, ya que hoy en día la demanda de cerveza es muy alta en Córdoba, y el volumen de compra de cada consumidor es bajo. El precio de venta no es un problema, pero hay que tener en cuenta que, si bien los consumidores están dispuestos a pagar más, no pagaran más por cualquier cosa.

Para el caso de comercialización B2B podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es alto, dado que pueden realizar de pedidos importantes en cuanto cantidad, y demandar mejores precios de costo que disminuirán las utilidades de la empresa. También existe el riesgo de que un bar ponga en práctica la estrategia de integración vertical hacia atrás y produzca su propia cerveza.

Poder de negociación de los proveedores:

El sector micro-cervecerero ha crecido de manera exponencial en los últimos años, junto a ello también aumentó en la cantidad de proveedores de insumos del sector. Tanto es así que el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) junto con productores del sector, desarrolló un proyecto para mejorar el mercado de la cerveza artesanal. Este proyecto busca mejorar los pasos posteriores a la cosecha del lúpulo, desarrollar equipos de producción, nuevas maltas, implementar sistemas de calidad, etc. (<https://www.inti.gob.ar/>, 2018). Teniendo en cuenta que la aparición de muchos de los proveedores se da gracias a este mercado, es que son considerados parte del sector y entienden que el sector de la cerveza artesanal debe crecer, razón por la cual cooperan con los productores y trabajan más como socios comerciales.

Si se comparan los precios de los insumos del mercado artesanal con los del industrial, estos son mucho mayores (debido a que son de mayor calidad, las

compras son de bajo volumen, etc.). Lo cual se traslada al precio de venta y hace que el producto sea más costoso que una cerveza industrial. Sin embargo, como ya mencionamos previamente, los consumidores están dispuestos a pagar por nuestro producto.

Las materias primas para la cerveza son commodities de carácter agrícola, y en argentina abundan. Es por eso que el costo de cambiar de proveedor es bajo. Los proveedores tampoco presentan una amenaza de integración hacia adelante debido a que muchos de los proveedores se dedican al mercado de granos en general. Las materias primas necesarias para la elaboración de cerveza, son agua, levadura, lúpulo y malta.

Teniendo en cuenta que los insumos son commodities, la participación del INTI para capacitar a nuevos proveedores y ayudar a los existentes, la buena relación entre productores y proveedores, es que concluimos que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos de la cerveza son prácticamente todas las bebidas alcohólicas, como por ejemplo el gin, el whisky, el champagne, los licores, el fernet y el vino. Teniendo en cuenta las diferencias entre la cerveza artesanal y la industrial se podría considerar a esta también como sustituto. Por lo mencionado podemos decir que la disponibilidad de sustitutos es importante.

Otra de las variables que debemos tener en cuenta es el precio de los sustitutos, es por esto que, si bien la cerveza artesanal es más cara que la industrial, ya se aclaró anteriormente que los consumidores están dispuestos a pagar por ella. Además, en comparación al resto de todas las bebidas alcohólicas, el precio de la cerveza es el menor de todas. Con toda esta variedad de precios y considerando que lo que el consumidor busca no es el producto más barato, sino los de mejor calidad.

Concluimos que el precio de los sustitutos no afecta la competencia de la cerveza artesanal.

No obstante, teniendo en cuenta la variedad, se considera que los productos sustitutos presentan una amenaza alta. Para minimizar esta amenaza deberá dar énfasis al concepto de hacer un producto de alta calidad y diferente al de la competencia.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad del sector. Cuanta menos competencia haya, más rentable será. En comparación con otros mercados

podemos decir que, en el mercado de la cerveza artesanal el número de competidores es bajo. Si bien el crecimiento del sector es rápido, aún hay muchas zonas en las que no existe competencia alguna. La competencia existente es diversa, hay productores de bajo, medio y alto volumen y que ofrecen distintas variedades y sabores. Sin embargo, no son tantos ni tan grandes en relación al tamaño del mercado. Los precios de la cerveza artesanal de uno u otro productor no presentan una diferencia significativa. El consumidor no está buscando el producto más barato, sino que busca la variedad, la calidad y la innovación.

Con respecto a las cervecerías industriales no, es posible competir en cuanto a cantidad, además lo primordial, por encima de cualquier otro objetivo, son los costos. Mientras que el foco de las micro-cervecerías está en la calidad y no en la cantidad. Es por esto que consideramos que las grandes cervecerías no presentan mucha competencia.

Respecto a los otros productores de cerveza artesanal podemos decir que no presentan rivalidad, sino un clima cooperativo. Esto mismo que mencionamos se puede entender de las declaraciones de los líderes de este nicho:

"El sector de la cerveza artesanal, afortunadamente, está creciendo ordenado y eso se debe a que estamos bien entre todos, es algo que ya está instalado: el espíritu tiene que ser colaborativo" (Pablo Rodríguez, Co-fundador de Antares) (mdphoy, 2016).

En definitiva, la rivalidad entre los vendedores en competencia es baja ya que, si bien el costo de los clientes para cambiarse de una marca a otra es bajo, el número de competidores es bajo, son todos muy distintos en tamaño por su capacidad de producción, y además el mercado y la demanda crecen con rapidez sabiendo que el precio de venta no es un factor decisivo para los clientes.

Análisis de Mercado:

Se estima que existen en Argentina a la fecha alrededor de 2.000 micro-cervecerías artesanales, siendo el mercado argentino de la cerveza artesanal un mercado joven, distinguiendo la producción industrial -mucho mayor en volumen- de la producción artesanal. La participación de las cervecerías artesanales comenzó a cambiar poco a poco el gusto de los consumidores acercándolos cada vez más hacia nuevos sabores y amargores característicos de las rojas, negras y demás variantes artesanas.

En cuanto a las preferencias de los consumidores, la cerveza blanca es la de mayor demanda y concentra el 90% del mercado, en tanto la cerveza negra solo capta un 5% del consumo. Aunque más del 40% de las ventas de cerveza se establecen durante el verano, el consumo dejó de tener una estacionalidad tan marcada y comenzó a popularizarse a su vez entre los sectores juveniles (GOURMET, 2019).

La agroindustria cervecera está presente en 11 provincias a través de 16 cervecerías y malterías, 15 centros de distribución, 250 distribuidores, la siembra de 1,5 millones de hectáreas de cebada y 160 de lúpulo. Durante 2021, la producción local de cebada fue de 4.900 toneladas y se constituyó en el séptimo complejo agroexportador de la Argentina, con un crecimiento del 19% respecto al 2020. La producción de cebada se destina en un 20% al mercado interno y el 80% restante a la exportación (Selen, 2022).

En el país, el consumo promedio anual de cerveza se encuentra aún muy por debajo de otros países de Sudamérica, con unos 45 litros, frente a los 65 de México y 66 de Brasil (Valleboni, 2021).

El mercado local de cerveza industrial está distribuido básicamente entre dos empresas. Por un lado, Quilmes (Brahma, Corona, Stella Artois y Budweiser, entre otras), con una participación del 65%, y que pertenece al grupo multinacional AB InBev, con sede en Bélgica.

Por el otro, con un 33% del share, está la empresa chilena CCU, con marcas como Schneider, Imperial, Heineken o Isenbeck, entre otras. El porcentaje restante corresponde a cervecerías independientes artesanales.

En cuanto a las marcas, el debate mencionadas antes sorprende el gusto de los argentinos, coloca a Brahma en el primer lugar de su elección; seguida por Quilmes, Schneider e Imperial. (Toppazzini, 2021).

Para el caso de la producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos). Las micro-cervecerías, emprendimientos más pequeños emplean entre 4 o 5 personas como máximo. El sector, pese a la proliferación de locales y marcas, no llega al 3% del share cervecero. Hasta la

pandemia, según los datos de la consultora, había cerca de 1.500 emprendimientos cerveceros, 2.000 marcas desarrolladas y 600 fábricas de cerveza artesanal habilitadas en el país (Divincenzi, 2022).

Análisis Interno.

A partir del cual se obtendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización.

Nivel corporativo.

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

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

Cadena de Valor.

Es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo (Hernández, Administración Estratégica De la visión a la ejecución, 2012, pág. 102).

Actividades Primarias.

Logística interna: una vez que la malta llega a la fábrica debe ser acopiada en silos de almacenamiento o bien pasar directamente a las cocinas (donde comienza a tratarse la malta). En el transcurso a las cocinas, la malta se somete a un proceso de limpieza para retener las impurezas que se encuentren mezcladas (piedras,

espigas, metales, etc.). luego la secuencia de las operaciones es la siguiente, adecuación de las materias primas, obtención del mosto, obtención de la cerveza y el paso final es el terminación y envasado.

Logística externa: Cervecería Checa no cuenta con datos suficientes, pero se puede percibir en líneas generales que la empresa tiene una buena presentación productos según patrones de calidad, controles de calidad e inocuidad. Pudiendo evidenciar una buena posición e imagen respecto de su relación con clientes y proveedores.

Marketing: La cerveza Checa tiene una buena aceptación por parte de los clientes, el 80 % la recomendaría de tal modo que se consume al igual que las cervezas de la competencia, como Antares (Universidad Siglo21, 2022).

Podemos detectar que no cuentan con una estrategia planificada de publicidad, pero su buena reputación se transmite mediante la comunicación boca a boca.

Ventas y servicios: El caso la empresa de cervecería Checa, realiza venta y comercialización en bares y restaurantes, podemos notar que no se aplican herramientas de promoción ni plan de ofertas de oportunidad para estimular la venta.

Actividades de apoyo.

Desarrollo tecnológico: Checa Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. La empresa comercializa además por canales digitales en redes sociales, en el cual se hacen notorias algunas deficiencias en las estrategias aplicadas.

Administración de RRHH: El Grupo Meta tiene un directorio el cual esta asesorado por un estudio de abogados y un estudio contable ambos externos.

Luego están las dos unidades de negocio Checa y La Jirafa. En la Cervecería Checa, consta de dos áreas, administración, comercial y producción, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son

tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

En el anexo 1: organigrama se encuentran los gráficos de representación.

Infraestructura organizacional: dentro de la organización se cuenta con los instrumentos específicos en las oficinas (pc, impresoras, internet, etc.). Además, posee todos los elementos propios destinados para la producción de cerveza (macerador de cerveza, hervidor, enfriador, etc.). En cuanto a sistemas de evaluación y autoevaluación, Grupo Meta cuenta con el servicio de un contador, y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de la unidad económica y marcan los indicadores (por ejemplo, cantidad de ventas de cervezas, cantidad de producción, etc.).

Abastecimiento: no existe una política estandarizada que determine un proceso de compras e incluso no se realizan reposiciones por montos, las mismas son solicitadas por las necesidades de producción, quienes se encargan de las órdenes para comprar los insumos. No posee información ni un sistema informático para llevar precisiones sobre el control de stock y ranking de rotación de insumos. Al ser una empresa con equipamiento de última tecnología debe poseer alguna herramienta tecnológica que le permita al estar realizar reposiciones oportunas.

Marco Teórico.

Tomándose como referencias a los principales exponentes de las Planificación Estratégica, este reporte de caso apuntará a la definición de la estrategia que tomará la empresa enfocándose en sus principales competencias y habilidades para lograr una diferenciación que le permitan alcanzar mejor penetración de mercado y crecimiento de utilidades, en una industria exigente y muy competitiva.

Se buscará crear, por medio de herramientas y recursos alcanzables para la compañía, el modo y la manera de introducir en el mercado nuevos productos que posibiliten escalar mejorando la participación y, aumentando la rentabilidad empresarial.

Además de la estrategia de diferenciación como complemento también se buscará mejorar la estrategia de penetración de mercado por medio del lanzamiento de nuevas propuestas innovadoras.

“El modelo de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado, y está orquestado por la alta dirección” (Jones, 2011). Es importante contemplar el escenario próximo adhiriendo a la siguiente posición

“La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas” (Mora, 2017, pág. 30). El primer exponente tiene una mira amplia y macro de la estrategia, pero Coulter enfoca más su punto de vista en las funciones básicas que la conforman, inclusive a modo de pregunta provoca la necesidad de reflexionar al respecto. “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.

¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos” (Coulter, 2010, pág. 163). Por su parte Kotler plantea su enfoque desde el pragmatismo, definiendo objetivos de largo plazo sin dejar de contextualizar las cambiantes condiciones del mercado “Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Éste es el enfoque de la planeación estratégica; es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes” (KOTLER, 2012, pág. 38). A continuación, (William J. Stanton, 2007) tiene una óptica más de nivel corporativo involucrado con la misión de la empresa puntualizando la alineación de las actividades de apoyo “En este nivel, la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación

y desarrollo, y marketing.” (William J. Stanton, 2007, pág. 600), la cual adhiere a la siguiente afirmación del autor “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.” (Sapiro, 2017, pág. 27). La esencialidad de esta herramienta es mencionada por todos los autores y entre las definiciones se destaca que (Porter, 1982) en su obra, resalta que toda empresa ya sea explícita o implícita para competir en una industria tiene que elaborar su estrategia competitiva. Ampliando esa misma perspectiva “Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas” (Porter, 1982, pág. 45).

Para concluir este marco podríamos aproximar que en general se contempla la relevancia estricta de elaborar una planificación analizada, contextualizada y contemplativa de los escenarios actuales y futuros.

El autor de esta tesis adhiere al concepto evolucionista del Michel E. Porter quien en su teoría contempla como relevantes en la planificación a todos los niveles de la empresa, ya sea en forma explícita o implícitamente en la actividad de cada departamento. En definitiva, el diagnóstico de una empresa se desarrolla en tres etapas, independientemente del enfoque que la empresa utilice para competir con sus rivales. Las mencionadas etapas serían; planificación estratégica, gestión estratégica, algún enfoque de mejora continua. Inclusive lo que respecta a la estrategia de negocio, se busca identificar cada proceso interno deficiente con el fin de corregir eficientemente los mismos, para entregar los mejores resultados posibles a cada segmento objetivo. Se quiere lograr posicionar a la empresa en su mercado y aumentar su rentabilidad de la mano del plan estratégico, mancomunando acciones internas y externas.

De alguna forma este autor se identifica menos con la definición de Sapiro, (2017), por considerar que la misma se concentra más en el nivel corporativo.

Diagnóstico y Discusión.

Una vez finalizado con el proceso de análisis interno y externo de Cervecería Checa, se lograron identificar ciertas amenazas, pero también se manifestaron

oportunidades y fortalezas que la empresa posee. Aquí se analizan variantes o alternativas para neutralizar esas amenazas, capitalizando sus capacidades.

Es importante comentar que Argentina cuenta con una larga historia de inestabilidad económica y con uno de los índices inflacionarios más altos de América Latina, lo que indefectiblemente se traduce desde el punto de vista económico en falta de confianza en el mercado interno y continuo debilitamiento de la moneda. Los efectos inmediatos de la devaluación inflacionaria impactan en los costos de las empresas y como consecuencia se aumentan los precios sus productos. Y el consumidor tiende a modificar su demanda realizando un ajuste de su restricción presupuestaria, dando prioridad a los bienes de satisfacción fisiológica y de primera necesidad.

Uno de los problemas la Cervecería Checa es su baja cobertura de mercado, la elección del reducido número de canales de comercialización genera una debilidad en torno a la comercialización, además de la reducción de la participación de mercado con la consecuente pérdida de rentabilidad, que no le permiten consolidarse frente a sus competidores. Finalmente se puede agregar como debilidad un déficit en las estrategias para los procesos internos, con consecuente baja exposición de la marca en el mercado, como desafíos a gestionar.

Identificando las causas de la baja cobertura puede decirse que se debe a su concentrado mercado objetivo, que es el lugar donde se encuentra radicada esta unidad de negocios. Producto de ello, los segmentos de clientes se reducen y al mismo tiempo la escasa o nula difusión e interacción en redes sociales para la exposición de su marca conlleva a un estancamiento de su facturación e incremento de los costos, con el consecuente alejamiento de posibilidades de desarrollo de la ventaja competitiva necesaria para su crecimiento.

Por medio de la evaluación realizada se considera que la compañía tiene un buen potencial de desarrollo y crecimiento, dada la tecnología disponible, el valor de su recurso humano motivado, su capacidad económica, su buena imagen, calidad de sus productos son algunas de las fortalezas a potenciar. El desarrollo de una plataforma de e-commerce como canal de comercial se manifiesta como una oportunidad.

El objetivo será implementar una estrategia corporativa de crecimiento intensivo con penetración de mercado, para aumentar los ingresos por venta de la empresa, aplicando tácticas con la cual se logre eficiencia en los procesos internos y permita

aumentar el volumen de producción y reducir los costos. Posteriormente poder diseñar un enfoque más amplio con mayores segmentos de consumo e inclusive trascender al plano Nacional e inclusive internacional. Cabe aclarar que todo deberá concretarse sin descuidar el análisis de las amenazas de índole política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, ya que en la actualidad persiste un contexto macro económico recesivo, en conjunto con un mercado muy competitivo.

Para finalizar este apartado se diseñará un plan de estratégico de crecimiento intensivo y penetración de mercado, ampliando los canales comerciales que permita atender las debilidades planteadas, poniendo en práctica diferentes tácticas para definir un rumbo y, objetivos en plazos determinados, que logre atraer nuevos clientes para así mejorar la facturación y rentabilidad de Cervecería Checa.

Propuesta de Implementación

Plan de implementación.

Según el análisis que antecede esta propuesta de implementación, se observa que Sauco S.A. una de las unidades de negocios del grupo, a raíz de las restricciones a las actividades no esenciales durante la pandemia ha sufrido una fuerte caída en sus ventas, generando pérdidas de rentabilidad que afectan al grupo como tal. Por tal motivo, a continuación, se plantearán para esta unidad de negocio objetivos y metas para subsanar estos problemas, y se comenzará por el diseño de una nueva misión, visión y objetivos para que coordinen y dirijan la planificación estratégica de la propuesta.

Nueva Misión

Elaborar profesionalmente con la mejor tecnología una gran variedad de cervezas artesanales de gran calidad y, hacérselas llegar a la mayor cantidad de consumidores con el mejor servicio al cliente.

Nueva Visión

Posicionarnos entre los mejores productores y distribuidores del mercado de la cerveza artesanal Argentina.

Nuevos Valores:

Transparencia, honestidad, coherencia como valor empresarial, libertad, puntualidad en las entregas, adaptabilidad, diligencia, constancia, justicia, cercanía.

Habiéndose replanteado la misión, visión y valores de la empresa ajustado a los nuevos lineamientos que se busca resolver, se comienza a desarrollar los objetivos y tácticas del nuevo plan acción para aumentar la rentabilidad.

Objetivo general.

Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio Checa en un 12% para el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y, hasta el 31 de diciembre del 2026. Esto se logrará a través de una estrategia de crecimiento intensivo con penetración de mercado, abarcando distintas áreas de la empresa.

Justificación.

De acuerdo con los datos recogidos en los informes contables de la organización más precisamente en el estado de resultados, donde se consideraron los tres últimos balances presentados en los años 2018, 2019 y 2020, este último fue un año con poca actividad, dado por el cierre obligatorio de negocios en el periodo de pandemia. Por lo tanto, se puede apreciar una caída de facturación importante y, por tal motivo no será contemplado para la proyección de los nuevos objetivos empresariales. Tampoco se tienen datos de los años siguientes 2021 y 2022 aun en curso, por lo tanto, se aplicará una actualización según la inflación del año 2021, y la inflación proyectada a diciembre del 2022.

Se conoce también como dato relevante que las empresas están pensando cada día más en involucrarse en estrategias de direct to consumer (D2C), como solución para establecer una relación más cercana con el consumidor y maximizar la rentabilidad. La expansión del comercio electrónico, incluso desde antes del coronavirus, le dio al D2C un campo de desarrollo y crecimiento exponencial. El fenómeno no se detuvo en 2021 ni con el declive de la pandemia, aunque desaceleró, siguió expandiéndose a un notable ritmo. Una prueba es que el objetivo de llegar a los 150 billones en ventas para 2025 se adelantó a 2023, según un sondeo de expectativas de e-marketers (ETCHEVERRY, 2022).

Como conclusión, considerando la finalización de la pandemia y la reactivación del turismo, los locales gastronómicos y bares se generarían una gran oportunidad para Checa.

Para aprovechar estas oportunidades mencionadas en el párrafo anterior, se implementará una planificación estratégica de penetración de mercado.

Objetivos específicos.

- 1- Aumentar un 8% las ventas de Cervecería Checa durante el período del 1 enero 2023 hasta el 31 de diciembre de 2026, por medio de la mejora en visibilidad-presencia y transformación de su imagen mediante el Marketing y penetración de mercado utilizando un ecommerce.
- 2- Alcanzar la mejora en la gestión interna sobre los procesos implementando un sistema de ERP, buscando disminuir los costos operativos un 7% entre el período del 1 de enero 2023 y, el 31 de diciembre 2026.
- 3- Reducir los costos y gastos en 10% mediante la creación del departamento de un Compras, que contará con apoyo del sistema de gestión que se va a implementar, en el periodo del 1 de enero 2023 y el 31 de diciembre 2026.

Justificación de los objetivos.

Debido a los años de pandemia, el sector gastronómico fue uno de los más golpeados. La reactivación del turismo y el consumo interno es un hecho real, por lo cual es factible que las empresas del sector de a poco recuperen todo lo perdido. Si el 2020 fue un golpe duro para la industria en general, el turismo y la gastronomía fueron las actividades más afectadas. Asimismo, se trata también de los dos sectores con más presencia en la reactivación económica latinoamericana (La Voz, 2021).

Con la implementación de un sistema ERP se podrán mejorar los procesos ya que podemos medir los tiempos, controlar de manera eficiente el stock de materia

prima, etc. Con la ayuda de la tecnología se logrará que sea un negocio eficiente y eficaz. Sabemos perfectamente que administrar una empresa es una actividad compleja. Los dueños y gerentes necesitan estar atentos y llevar a cabo cientos de tareas al mismo tiempo. Por lo mismo, actualmente es prácticamente imposible administrar un restaurante sin la ayuda de un Software.

Cada día la competencia en el sector es más fuerte por eso es indispensable para estar al día con la competencia, organizar las tareas y registrar toda la información en tiempo real (ManagementPro, 2016).

Como toda empresa, Checa también depende de la materia prima como principal eslabón, ya que además de vender se produce cerveza, por lo tanto, es impensado que no posea un departamento de compras, se piensa crear el área, con personal idóneo para lograr la mayor eficiencia en la compra, y reducir los costos operativos. Aunque son varias las funciones del departamento de compras, el objetivo primordial del mismo es asegurar el suministro de las materias primas, los productos que se subcontraten, repuestos, etcétera y, que tengan una continuidad evitando, así, posibles quiebres de stock. El objetivo principal que, cualquier empresa pretende conseguir no es otro que reducir el costo final de los productos (EAE, 2019).

Alcances de la propuesta.

Alcance temporal: la propuesta se iniciará el 1 enero del 2023, y tendrá un horizonte de 4 años hasta el 31 diciembre del 2026, tal como se lo propone en el objetivo general.

Alcance geográfico: tendrá una aplicación para la provincia de Córdoba.

Resumen de contenido: Se llevará a cabo la planificación estratégica de crecimiento de forma eficiente y controlada, para mejorar la penetración de mercado aumentando la facturación, para alcanzar el objetivo general planteado de mejorar la rentabilidad.

Limitaciones.

No se presentan grandes limitaciones con respecto a la información del Grupo Meta SA. La limitación principal se encuentra por los estados contables que no se logra diferenciar el impacto de cada unidad de negocio y faltante de años de los resultados. Esto genera cierta complicación para el cálculo del retorno de la inversión. Se toma igualmente el estado financiero del 2022.

Modelo de recursos.

La organización cuenta con casi la totalidad de los recursos necesarios para la aplicación correcta de los planes previstos. Se debe adquirir los recursos materiales para el personal a ingresar.

Planes de acción a desarrollar.

Objetivo específico 1.

Descripción de la acción: " Creación de un ecommerce".

Para comenzar con el desarrollo del plan de acción, el primer paso es la creación de un canal digital de ventas (sitio ecommerce), que consiste en una plataforma virtual en la cual se presenta un catálogo de productos, con la intención de vender a clientes ubicados en distintas regiones de la provincia. Esta tecnología, además permite a los empleados trabajar de manera más flexible dentro de la empresa.

Para lo anterior, se solicitaron presupuestos a tres empresas, de las cuales, para este caso, "Saronline" es la más calificada y, se encargara del diseño que incluye carro de compras online, diseño web responsivo, adaptado para todos los dispositivos (PC, celulares y tablets). Enlaces a redes sociales, mail, e Ícono flotante de Whatsapp. La puesta en marcha del sitio web tiene una duración aproximada de 10 a 15 días hábiles, luego el sitio autoadministrable y de fácil manejo.

A partir de la implementación del nuevo canal de venta, que dependerá del departamento de marketing y un gerente responsable más, personal calificado a cargo del recupero de datos del ecommerce. Los beneficios que tendrá la empresa, serán la reducción de costos en la comercialización y, podrá tener abierta una tienda las 24 horas y los 7 días de la semana. Permitirá generar mayor lealtad y participación en la cartera de

los clientes, y lo más importante, desarrollar y potenciar un mercado que en la actualidad se encuentra desatendido.

PLAN DE ACCION TACTICA 1									
	Descripción	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	ECONOMICOS FINANCIEROS	FUENTE
		DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE				
1	Reclutamiento de gerente de marketing	10/2022	11/2022	Recursos humanos	gerente de recursos humanos	Computadora, Internet, notebook, celular	NO	\$ -	-
2	reclutamiento de responsable de ecomerce	11/2022	12/2022	Recursos humanos	Gente de Marketing	Computadora, Internet, notebook, celular	NO	\$ -	-
3	Puesto de gerente de Marketing	1/2023	12/2026	Marketing	Gerencia marketing	-	NO	\$ 320.000,00	ver anexo 2
4	Puesto de responsable de ecomerce	1/2023	12/2026	Marketing	Gerencia marketing	-	NO	\$ 165.000,00	ver anexo 2
5	Compra de Pc y mobiliarios para oficina	1/2023	1/2023	Marketing	Gerencia marketing	Computadora, Internet, notebook, celular	NO	\$ 470.640,40	ver anexo 4
6	Acuerdo con la empresa encargada de la creacion de de tienda virtual	1/2023	2/2023	Marketing	Gerencia marketing	Computadora, Internet, notebook, video llamada	NO	\$ 159.990,00	Ver anexo 3
7	Lanzamiento de la tienda virtual.	3/2023	12/2026	Marketing	Gerencia marketing	Computadora, Internet, notebook.	NO		
TOTAL DE LA INVERCION:								\$ 1.115.630,40	

Fuente: elaboración propia (2022).

Control

El gerente de marketing llevará a cabo controles de monitoreo trimestrales por medio de los reportes extraídos del sitio web, ya sean de usuarios que ingresan por primera vez hasta la recopilación de ventas concretadas sobre ventas proyectadas.

Objetivo específico 2.

Descripción de la acción: *“implementación de un sistema ERP”*.

La segunda parte del plan implica la instalación del nuevo software “Holded”, para ello es necesaria la compra de la licencia del programa como así también invertir en tecnología física, que será las mismas características de la que se incorpora al área de marketing y, se anexará a la red de la computadora central de gran rendimiento, con los dispositivos periféricos para la obtención de los datos arrojado por el sistema ERP.

Capacitar al gerente de sistemas y a los encargados administrativos del área para que aprendan el funcionamiento del software.

Un técnico supervisor de la empresa Saucó será encargado en el mantenimiento tecnológico de los equipos. El soporte y actualización estarán a cargo de la misma empresa prestadora del servicio.

A partir de la implementación del nuevo sistema ERP Holded, se esperan beneficios en términos de eficiencia operativa, agilizando el tránsito por la empresa y permitiendo que las decisiones se tomen sobre una base mucho más sólida y consistente. De este modo poder disminuir los costos según los objetivos.

PLAN DE ACCION TACTICA 2									
	Descripción	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	ECONOMICOS FINANCIEROS	FUENTE
		DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE				
1	Verificacion de la estructura	1/2023	1/2023	Sistemas	Gerente de sisitemas	Computadora, Internet e intranet.	NO	\$ -	-
2	implementacion del software	2/2023	3/2023	Sistemas	Empresa Holded	computadora con internet	SI	\$ -	-
3	Migracion / introduccion de datos	4/2023	5/2023	Sistemas	Gerente de sisitemas	Computadora, Internet e intranet.	NO	\$ -	
4	Capacitacion del personal con acceso al sistema	5/2023	6/2023	Sistemas	Gerente de sisitemas	Computadora, Internet e intranet.	NO	\$ -	
5	Testing de funcionamiento	6/2023	7/2023	Sistemas	Gerente de sisitemas	Computadora, Internet e intranet.	NO		
6	Actualizacion y soporte del sistema	7/2023	12/2026	Sistemas	Empresa Holded	Computadora, Internet e intranet.	SI	\$ 49.926,00	Ver anexo 5
TOTAL DE LA INVERCION:								\$ 49.926,00	

Fuente: elaboración propia (2022).

Control.

El técnico supervisor de la empresa llevará a cabo controles y monitoreo de la fallas o carencias de manera trimestral, que elevará por medio de los reportes a la alta gerencia.

Objetivo específico 3.

Descripción de la acción: *“Creación de un departamento de compras”*.

En el tercer paso del plan de acción se optó por la creación de un departamento de compras, por lo cual se requiere personal calificado, e invertir en tecnología apropiada. Para que la empresa pueda ofrecer un servicio o un producto de calidad antes, debe de contar con los medios y los suministros correctos, capacidad y habilidades en el área de compras para dar con proveedores congruentes, que se traduce en una mejora en la calidad del producto final. El departamento de compras puede detectar a tiempo desvíos en los gastos y, aplicar las medidas pertinentes para solventar el problema.

Con la creación del departamento de compras se pretende mejorar en la calidad del producto, y ayudar a optimizar los costes en la cadena de suministro. Por lo tanto, se considera influyente en la capacidad de optimizar la productividad y gestión económica de la empresa, con el aporte del sistema ERP de gestión.

PLAN DE ACCION TACTICA 3									
	Descripción	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	ECONOMICOS FINANCIEROS	FUENTE
		DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE				
1	Reclutamiento de un jefe de compras	1/2023	2/2023	Recusos humanos	Gerente de recursos humanos	Computadora, Internet, notebook, celular	NO	\$ -	-
2	Puesto de jefe de compras	3/2023	12/2026	Dpto. de compras	Jefe de compras	-	NO	\$ 278.566,40	-
3	Compra de Pc y mobiliarios para oficina	4/2023	5/2023	Dpto. de compras	Jefe de compras	Computadora, Internet, notebook, celular	NO	\$ 235.320,20	ver anexo 4
TOTAL DE LA INVERCION:								\$ 513.886,60	

Fuente: elaboración propia (2022).

Control.

El jefe de compras elaborara reportes de manera trimestral, para notificar las mejoras de rentabilidad obtenidas a la alta gerencia de la empresa.

Diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt para Propuesta de implementación período 2023-2026

Marco de tiempo para la implementación:

Cash Flow Cerveceria Checa					
	0	2023	2024	2025	2026
Ventas		\$ 242.327.998,85	\$ 395.236.966,12	\$ 624.474.406,47	\$ 930.466.865,64
Costos de Ventas		-\$ 143.892.673,38	-\$ 234.688.950,28	-\$ 370.808.541,45	-\$ 552.504.726,76
Plan 1		\$ 4.846.559,98	\$ 7.904.739,32	\$ 12.489.488,13	\$ 18.609.337,31
Plan 2		\$ 4.846.559,98	\$ 7.904.739,32	\$ 12.489.488,13	\$ 9.304.668,66
Plan 3		\$ 7.269.839,97	\$ 11.857.108,98	\$ 18.734.232,19	\$ 9.304.668,66
Resultado Bruto		\$ 115.398.285,38	\$ 188.214.603,46	\$ 297.379.073,47	\$ 415.180.813,50
Gastos de Administracion		-\$ 27.125.206,61	-\$ 44.241.211,98	-\$ 69.901.114,93	-\$ 104.152.661,24
Gastos de Comercializacion		-\$ 113.255.742,69	-\$ 184.720.116,33	-\$ 291.857.783,79	-\$ 434.868.097,85
Resultado Financiero tenecia Recpam		\$ 48.381.610,29	\$ 78.910.406,39	\$ 124.678.442,09	\$ 185.770.878,72
Resultado Neto		\$ 23.398.946,38	\$ 38.163.681,54	\$ 60.298.616,84	\$ 61.930.933,12
Otros Ingresos vta. Bienes de uso		\$ 1.536.637,60	\$ 2.506.255,92	\$ 3.959.884,35	\$ 5.900.227,68
Resultado Antes de impuestos		\$ 24.935.583,98	\$ 40.669.937,46	\$ 64.258.501,19	\$ 67.831.160,81
Impuesto a las Ganancias		-\$ 1.071.741,71	-\$ 1.748.010,73	-\$ 2.761.856,95	-\$ 4.115.166,86
Resultado final		\$ 23.863.842,26	\$ 38.921.926,73	\$ 61.496.644,24	\$ 63.715.993,95
Plan 1		-\$ 1.115.630,40	-\$ 1.819.593,18	-\$ 2.874.957,23	-\$ 4.283.686,27
Plan 2		-\$ 49.926,00	-\$ 81.429,31	-\$ 128.658,30	-\$ 191.700,87
Plan 3		-\$ 513.886,60	-\$ 838.149,04	-\$ 1.324.275,49	-\$ 1.973.170,48
Honorarios profesionales		-\$ 2.544.960,00	-\$ 4.150.829,76	-\$ 6.558.311,02	-\$ 9.771.883,42
Inversion realiada	-\$ 38.221.047,38				
Amortizaciones		\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.998,79	\$ 3.311.999,79
Baja Bienes de uso					
Var. Otros creditos		-\$ 1.865.234,88	-\$ 3.042.198,09	-\$ 4.806.672,98	-\$ 7.161.942,74
Var. Bs. De cambio		\$ 18.960.577,63	\$ 30.924.702,12	\$ 48.861.029,35	\$ 72.802.933,73
Var. Cuantias por pagar		-\$ 25.746.522,76	-\$ 41.992.578,62	-\$ 66.348.274,21	-\$ 98.858.928,58
Var. Pasivos Cargas sociales y Fiscales		\$ 74.777,86	\$ 121.962,68	\$ 192.701,04	\$ 287.124,55
Var. Psivos en otros pasivos		\$ 8.859.017,72	\$ 14.449.057,90	\$ 22.829.511,49	\$ 34.015.972,12
Pagos por compras de bienes de uso					
Prestamos					
Flujo de Efectivo	-\$ 38.221.047,38	\$ 23.234.053,63	\$ 35.804.870,23	\$ 54.650.735,67	\$ 51.892.711,77

Fuente: elaboración propia (2022).

Premisas.

Premisas generales:	
1	Datos obtenidos del estado de resultado del año 2018 ajustados por inflacion hasta el 2022.
2	El aumento de la restbilidad sera proporcional a la cantidad de años del plan.
3	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará 61% por cada año.
4	Los ingresos y los costos incluyes I.V.A.
5	La empresa se financia con recursos propios.
6	Expectativas de tasa de interés según REM Banco Nacion de septiembre del 2022.
Premisas de Planes de Acción	
1	El plan 1 aporta a la mejora de la rentabilidad mediante incrementando las ventas.
2	En el plan 2 y 3 se determina el aumento de la rentabilidad según la eficiencia lograda en los planes.
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 11% para 2026	
1	Plan de Acción 1: Aumentar las ventas un 8% para 2026.
2	Los ingresos aumentan a una razón del 2% anual por el periodo de ejecucion del plan.
3	Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 2% en 2023, 2024, 2025 y en 2026 1%.
4	Los costos operativos disminuyen en promedio 1,75% anual.
5	Plan de Acción 3: Disminuir los costos y gastos en un 10% para 2026.
6	Los costos y gastos disminuyen a una razón del 2.5% anual.

Fuente: elaboración propia (2022).

Análisis de Indicadores ROI – VAN.

El objetivo es aumentar la rentabilidad un 12%, a través de un incremento del 8% de las ventas y, una reducción de los costos en un 17% mediante los planes a implementar en el 2023-2026.

El ROI: es una métrica que permite evaluar el retorno de una inversión, por lo que se trata de un indicador favorable para medir el éxito de la implementación de los planes.

ROI	
Beneficios	125.561.431
Costos	38.221.047
ROI	229%

Fuente: elaboración propia (2022).

Podemos observar un retorno del 229%. Esto significa que por cada 100 pesos que se invirtieron, la empresa obtiene \$229 de retorno en la inversión.

VAN – TIR:

Inversión a realizar (sin IVA incluido)	-\$ 38.221.047,38
Flujo Periodo 2023	\$ 23.234.053,63
Flujo Periodo 2024	\$ 35.804.870,23
Flujo Periodo 2025	\$ 54.650.735,67
Flujo Periodo 2026	\$ 51.892.711,77
VAN	6.573.522
TIR	80%

Expectativas de tasa de interés (REM 2022)	2022 TNA; dic-2022- 67,60%	Tasa de interés (BADLAR)
--	----------------------------	--------------------------

Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026	
		42,02%	1,42	50,90%	1,59	99,40%	1,99	84,10%	1,84	63,10%	1,63	58,00%	1,58	49,00%

Fuente: elaboración propia (2022).

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto y, la tasa interna de retorno (TIR) es un indicador de rentabilidades de proyectos o inversiones, de manera que cuanto mayor sea la TIR mayor será la rentabilidad

Obteniendo una VAN positiva (mayor que 0) indica que el proyecto recupera la inversión, dado que este indicador financiero supera la tasa de referencia, en este caso se tomó la Leliq de noviembre 2022 y, además el proyecto arroja una ganancia de \$ 6.573.522.

Una TIR de 80%, indica el recupero de la inversión generando una ganancia, dado que el indicador se arroja resultado por encima de la tasa tomada como referencia.

Rentabilidad 2020	7,39%
Rentabilidad 2026	12,50%
Diferencia	5,11%

Según los resultados obtenidos se sugiere la viabilidad del proyecto, el cual logra alcanzar el objetivo principal de obtener un 12% de rentabilidad, dada por el 7% de incremento en los primeros 3 años del plan y, el 4% de incremento en su último año 2026.

Conclusiones.

A partir del diagnóstico realizado a lo largo de este Reporte de Caso podemos llegar a la conclusión que el grupo tiene un potencial importante de crecimiento, pero que a su vez presenta problemáticas que la afectan a su operatoria diaria.

Estos problemas surgen en torno a la ineficiencia en sectores ya existentes sumando a la inexistencia de áreas claves de la cadena de valor, que son comunes en cualquier empresa o grupo empresario.

Se necesita como en toda empresa una actualización permanente de la tecnológica, como un factor clave de éxito, también mejorar o crear sectores más especializados, como el desarrollo del área de marketing. La sumatoria de estas deficiencias afectan al grupo y, a su crecimiento en los negocios lo cual conlleva una pérdida de la rentabilidad y disminución en sus ventajas competitivas.

Luego del análisis del grupo, se determinó que era necesario llevar a cabo la implementación de distintos planes y estrategias enfocadas a diversos sectores del Grupo Meta, los cuales eran claves para lograr alcanzar el objetivo principal que es el de mejorar la rentabilidad, acompañado de un crecimiento de las ventas y, logrando una reducción de sus costos operativos.

Se busca es dar un cambio integral en la empresa adaptándose a los nuevos mercados y nuevas tendencias en las industrias donde tiene presencia el grupo.

Con la implementación de estos planes, se busca conseguir resaltar las ventajas competitivas que logren colocar al Grupo como un referente del sector.

Recomendaciones.

Siguiendo la línea de la reorganización interna, además de los planes implementados, se recomienda al Cervecería Checa la posibilidad de evaluar la implementación de un software de gestión vinculado a la relación con los clientes.

Un CRM (Customer Relationship Management), es utilizado para conocer con mayor detalle el proceso de ventas, mejorar las prácticas y estrategias de las unidades de negocio, siempre con el foco en la relación hacia el cliente.

Otra problemática no mencionada en el reporte de caso, es la financiación hacia clientes para poder vender, por ejemplo, a intermediarios mayoristas e hipermercados. Es importante seguir expandiéndose para crecer, también conseguir mejores plazos de pagos con los proveedores para determinados montos, que además de una herramienta financiera puede convertirse en una herramienta fundamental en la estructura de costos de la compañía.

Referencias.

- ANB. (8 de Agosto de 2022). *anbariloche.com.ar*. Obtenido de [anbariloche.com.ar](https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2022/08/08/86230-el-sector-gastronomico-hotelero-lidero-el-crecimiento-de-la-actividad-economica):
<https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2022/08/08/86230-el-sector-gastronomico-hotelero-lidero-el-crecimiento-de-la-actividad-economica>
- Barilocheopina. (4 de Julio de 2022). *barilocheopina.com*. Obtenido de [barilocheopina.com](https://www.barilocheopina.com/noticias/2022/07/14/60680-bariloche-tiene-un-nivel-de-ocupacion-del-90por_ciento-de-sus-31000-camas-habilitadas):
https://www.barilocheopina.com/noticias/2022/07/14/60680-bariloche-tiene-un-nivel-de-ocupacion-del-90por_ciento-de-sus-31000-camas-habilitadas
- Beccari, P. (8 de Mayo de 2018). <https://www.inti.gob.ar/>. Obtenido de [https://www.inti.gob.ar/](https://www.inti.gob.ar/noticias/21-asistencia-regional/1039-fortalecimiento-de-la-produccion-de-cerveza-artesanal-en-salta): <https://www.inti.gob.ar/noticias/21-asistencia-regional/1039-fortalecimiento-de-la-produccion-de-cerveza-artesanal-en-salta>
- CF, M. (2 de Marzo de 2017). *PlanecionEstrategica*. Obtenido de [PlanecionEstrategica](https://sites.google.com/site/planstrategico/home/7-ejemplos-de-plan-estrategico):
<https://sites.google.com/site/planstrategico/home/7-ejemplos-de-plan-estrategico>

- computerworld. (29 de Octubre de 2021). *www.computerworld.es*. Obtenido de [www.computerworld.es: https://www.computerworld.es/tendencias/en-2022-mas-de-la-mitad-del-pib-mundial-sera-digital](https://www.computerworld.es/tendencias/en-2022-mas-de-la-mitad-del-pib-mundial-sera-digital)
- Coulter, S. P. (2010). Administración, Décima edición. En S. P. Coulter, *Administración, Décima edición* (pág. 163). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cronista, E. (17 de Agosto de 2022). <https://www.cronista.com/economia-politica>. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica>: <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-2022-paso-a-paso-como-hacer-el-tramite-a-traves-de-mi-argentina/>
- [cronista.com/informacion-gral](https://www.cronista.com/informacion-gral). (30 de Marzo de 2022). *cronista.com*. Obtenido de [cronista.com: https://www.cronista.com/informacion-gral/hoteles-y-restaurantes-el-sector-que-lidera-el-crecimiento-de-la-actividad-economica/](https://www.cronista.com/informacion-gral/hoteles-y-restaurantes-el-sector-que-lidera-el-crecimiento-de-la-actividad-economica/)
- deloitte. (s.f.). *deloitte.com*. Obtenido de [deloitte.com: https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/seres-deloitte-informe-social-empresas.html](https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/seres-deloitte-informe-social-empresas.html)
- Divincenzi, A. (28 de 2 de 2022). <https://www.cronista.com/negocios>. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios>: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>
- Donato, N. (20 de Marzo de 2022). *infobae.com/economia*. Obtenido de [infobae.com/economia: https://www.infobae.com/economia](https://www.infobae.com/economia): <https://www.infobae.com/economia/2022/03/20/los-consumidores-se-atrincheran-contrala-inflacion-segundas-marcas-precios-cuidados-y-otras-estrategias-para-cuidar-el-bolsillo/>
- EAE. (2019). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/#:~:text=Aunque%20son%20varias%20las%20funciones,as%C3%AD%2C%20posibles%20roturas%20de%20stock>.
- Estrategica, A. (2009). *Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ETCHEVERRY, J. (21 de Agosto de 2022). <https://www.cronista.com/>. Obtenido de <https://www.cronista.com/>: <https://www.cronista.com/columnistas/del-b2b-al-d2c-claves-para-desarrollar-la-estrategia-del-direct-to-consumer/>
- Forbes Argentina. (19 de Septiembre de 2017). <https://www.forbesargentina.com/>. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/>: <https://www.forbesargentina.com/rankings/ranking-forbes-estos-son-diez-golfistas-mejor-pagados-mundo-n19782>
- Forbes Argentina. (12 de Julio de 2021). www.forbesargentina.com/innovacion. Obtenido de www.forbesargentina.com/innovacion: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/cuales-son-barreras-limitan-transformacion-digital-argentina-n6481>

- GOURMET. (24 de octubre de 2019). <https://www.minutouno.com/gourmet/gastronomia/ru>.
Obtenido de <https://www.minutouno.com/gourmet/gastronomia/ru>:
<https://www.minutouno.com/gourmet/gastronomia/rubia-roja-o-negra-lata-o-botella-como-toman-cerveza-los-argentinos-n5061416>
- Hernández, J. R. (2012). Administración Estratégica De la visión a la ejecución. En J. R. Hernández, *Administración Estratégica De la visión a la ejecución* (pág. 210). Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica De la visión a la ejecución*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.
- HubSpot. (1 de septiembre de 2022). <https://blog.hubspot.es>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es>: <https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-b2b>
- INDEC. (2022). 23/06/22. *Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>: INDEC.
- INDEC. (1 de Mayo de 2022). *Estimador mensual de actividad economica*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_07_22A302952D2B.pdf
- indec. (13 de Enero de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- INDEC. (2022). *Informes técnicos / Vol. 6, n° 148*. BUENOS AIRES: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf
- infobae.com. (19 de Julio de 2022). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2022/07/19/dos-restaurantes-argentinos-entre-los-mejores-100-del-mundo-segun-una-prestigiosa-lista-internacional/>
- infoleg. (22 de Marzo de 2022). <http://servicios.infoleg.gob.a>. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.a>:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/360000-364999/362577/norma.htm>
- Jones, C. W.-G. (2011). Administración Estratégica- Novena edición. En C. W.-G. Jones, *Charles W. L. Hill - Gareth R. Jones* (pág. 21). Mexico: Charles W. L. Hill - Gareth R. Jones. (2011).
- KOTLER, P. Y. (2012). Marketing Decimocuarta edición. En P. Y. KOTLER, *Marketing Decimocuarta edición* (pág. 38). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- La Voz. (10 de 2021). Obtenido de [LaVoz.com.ar](https://www.lavoz.com.ar): <https://www.lavoz.com.ar/espacio-publicidad/reactivacion-economica-del-turismo-y-la-gastronomia-en-2021/>
- Lincoln Sarah. (2017). Europa ha avanzado en la responsabilidad social empresarial pero aún le falta mucho camino por recorrer. (C. Detsch, Entrevistador) Obtenido de <https://nuso.org/articulo/sarah-lincoln-europa-ha-avanzado-en-la-responsabilidad-social-empresarial-pero-aun-le-falta-mucho-camino-por-recorrer/>

- Lucas. (26 de Octubre de 2015). <https://pulsocervezero.com/>. Obtenido de <https://pulsocervezero.com/>: <https://pulsocervezero.com/argentina-tiene-alrededor-de-500-marcas-de-microcervecerias-artesanales-dicen-expertos/>
- ManagementPro. (2016). *blog.mproerp.com*. Obtenido de ManagementPro: <https://blog.mproerp.com/4-razones-para-invertir-en-un-software-para-tu-restaurante/>
- mdphoy. (1 de Mayo de 2016). <https://www.mdphoy.com/>. Obtenido de <https://www.mdphoy.com/>: <https://www.mdphoy.com/brindan-espacio-y-atencion-a-la-expansion-de-la-cerveza-artesanal-141394/>
- Meta. (28 de Agosto de 2022). <https://www.facebook.com/business>. Obtenido de <https://www.facebook.com/business>: https://www.facebook.com/business/small-business/advertise?content_id=65tzGpN8P0xiMF5&ref=sem_smb&utm_source=GOOGLE&utm_medium=fbsmbsem&utm_campaign=PFX_SEM_G_BusinessAds_AR_EN_No nbrand_Phase_Desktop&utm_content=Marketing_Exploring-Broad&kenid=_k_Cj0KCQj
- Mora. (2017). Modelo de Gestion como Herramienta para competitividad de empresas familiares- Primera edicion. En Mora, *Modelo de Gestion como Herramienta para competitividad de empresas familiares- Primera edicion* (pág. 30). Guayaquilcuador: Grupo Compas.
- Porter, M. E. (1982). ESTRATEGIA COMPETITIVA. En M. E. Porter, *ESTRATEGIA COMPETITIVA* (pág. 45). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- REM. (Agosto de 2022). <https://www.bcra.gob.ar>. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar>: [/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220831%20Resultados%20web.pdf](https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220831%20Resultados%20web.pdf)
- Sapiro, I. C. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones. En I. C. Sapiro, *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones* (pág. 27). Mexico DF: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Selen, L. (3 de Abril de 2022). <https://www.telam.com.ar/>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/>: <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html#:~:text=Por%20C3%BAltimo%2C%20la%20producci%C3%B3n%20de,y%2045%20litros%20per%20c%C3%A1pita>.
- Télam. (10 de Marzo de 2022). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202203/585901-comercio-electronico-argentina-aumento.html#:~:text=el%20comercio%20electr%C3%B3nico.-,La%20Argentina%20sigue%20siendo%20uno%20de%20los%20pa%C3%ADses%20donde%20m%C3%A1s,en%20los%20pr%C3%B3ximos%20tres%20a%C3%B1>
- Tiempo Argentino. (5 de Junio de 2022). *Tiempoar.com.ar*. Obtenido de [Tiempoar.com.ar](https://www.tiempoar.com.ar): <https://www.tiempoar.com.ar/economia/las-importaciones-de-gas-complican-las-cuentas-del-banco-central/>
- Toppazzini, C. (9 de Agosto de 2021). <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina>. Obtenido de <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina>:

<https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>

Valleboni, C. (2 de Diciembre de 2021). <https://www.forbesargentina.com/negocios>. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios>:

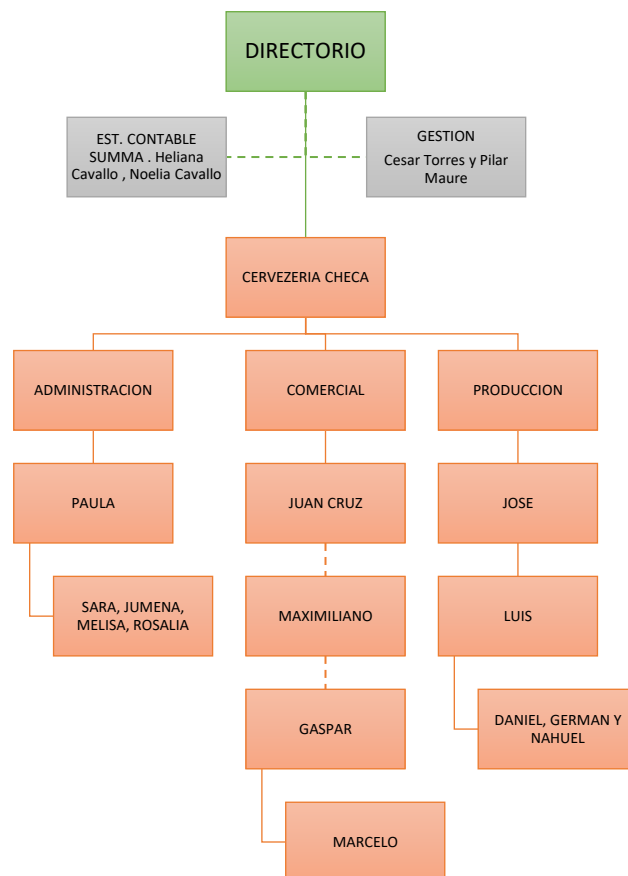
<https://www.forbesargentina.com/negocios/como-cuanto-crecio-mercado-cervezas-argentina-n10549>

William J. Stanton, M. J. (2007). FUNDAMENTOS DE MARKETING Decimocuarta edición. En M. J. William J. Stanton, *FUNDAMENTOS DE MARKETING Decimocuarta edición* (pág. 600). Mexico: McGraw-Hill interamericana.

Anexos.

Anexo 1.

Organigrama de la organización.



Anexo 2

Para la creación de los departamentos de marketing y compras, se reclutarán personas con conocimiento en las áreas respectivas. Se tomará en cuenta el salario

promedio que pagan empresas a nivel nacional, con objeto de motivar y obtener mejores resultados.

En base a los datos obtenidos en el sitio <https://www.glassdoor.com.ar/index.htm> se puede determinar que el sueldo neto del gerente de marketing será de \$200.000 mensual. Y el neto sueldo promedio en argentina para un empleado del área de marketing será de \$105.000, para el caso del comprador senior para el puesto de jefe de compras el neto será de \$174.104.

Con esta información, se concluye que los sueldos brutos serán de, \$ 320.000 para el puesto de gerente de marketing de, \$165.000 puesto del área y \$278.566,40 comprador senior, contemplándose aportes y las respectivas cargas sociales, que se estiman en un 60% más del valor neto.

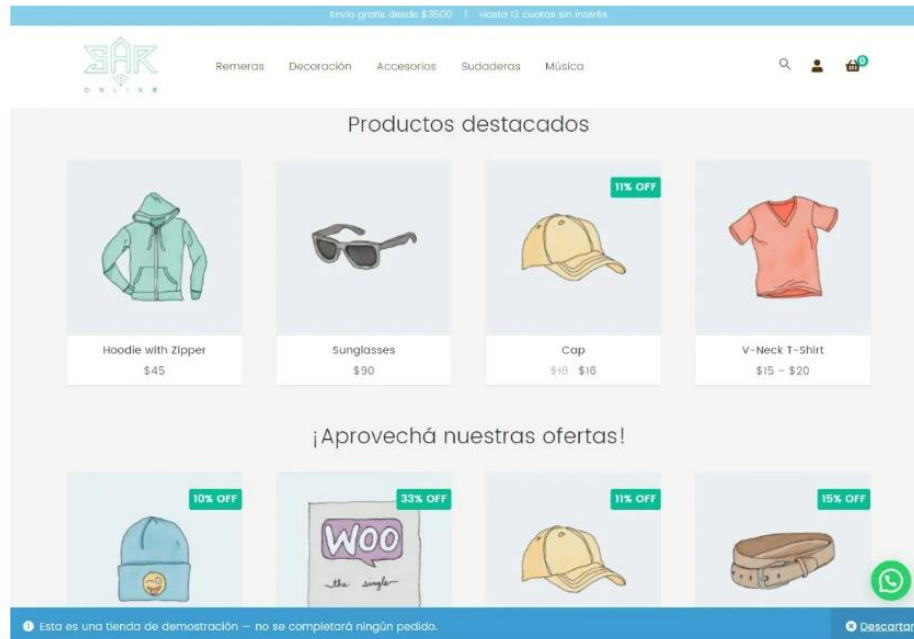




Fuente: extraído de (https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-sueldo-SRCH_KO0,20.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,a%20Glasdoor%20de%20manera%20an%C3%B3nima.).

Anexo 3

A continuación, se detallan las características de la propuesta de la empresa SAR ONLINE, con su modelo del diseño de la tienda y descripción de sus beneficios. El costo de la Tienda Online Diseño Web Ecommerce Gestión Autoadministrable es de \$ 159.990.



Descripción

¡Tu tienda online autoadministrable, sin comisiones ni tarifas mensuales!

Plazo de entrega estimado: 10 a 15 días hábiles.

INCLUYE

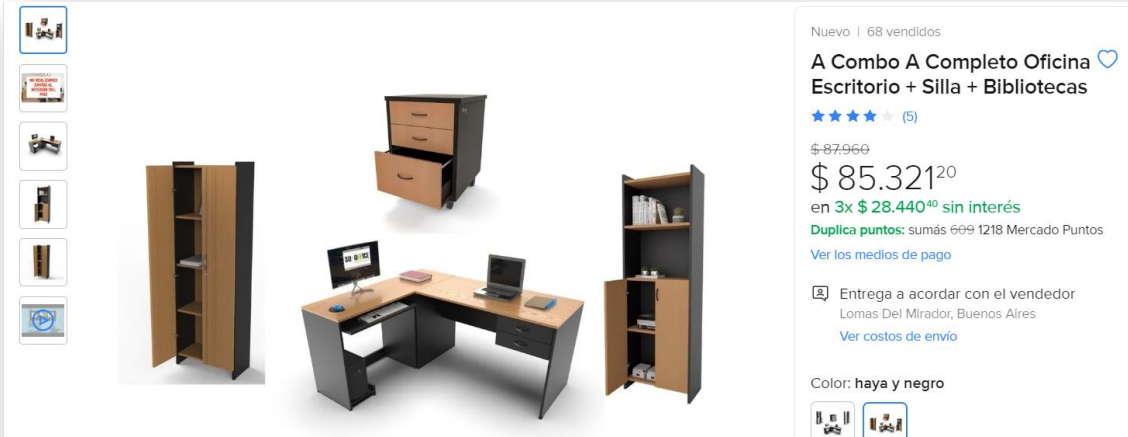
- Implementación de sitio web autogestionable con estructura basada en WordPress y Woocommerce.
- Tema de diseño propio (el mismo que se muestra en las fotos) personalizado con el logo, los colores y tipografía(s) de la marca. No requiere renovación de pago anual.
- Diseño web responsivo, adaptado para todos los dispositivos (PC, celulares y tablets).
- Menú adaptado a versión móvil y barra inferior fija con íconos de acceso rápido (cuenta, búsqueda y carrito).
- Enlaces a redes sociales y mail.
- Ícono flotante de Whatsapp.
- Listado de productos organizados por categorías (incluye carga de hasta 20 productos/variaciones, consultar precio por carga masiva).
- Configuración de pasarelas de pago locales: Mercadopago / Todopago, transferencia bancaria y efectivo contra-entrega.
- Configuración de formas de entrega: retiro en tienda y envío por zonas (transportistas a elección, puede tener costos adicionales según el transportista).
- Carrito desplegable en barra lateral que se actualiza automáticamente cuando se agregan nuevos productos (con efecto en el que se abre el carrito a un costado) y cambian las cantidades sin recargar la página.
- Filtros de productos por categoría, atributos y/o precio en la barra lateral en la página de la tienda.
- Checkout fluido sin distracciones verdaderamente lineal en 4 simples pasos.
- Opción para aplicar cupones de descuento y descuentos según el medio de

- Buscador predictivo que despliega una lista de resultados sugeridos a medida que el comprador tipea para que encuentre rápidamente lo que busca.
- Tipos de productos: se pueden incluir productos simples, agrupados, con variables y packs.
- Packs de productos con descuentos para que el comprador pueda armar sus packs eligiendo los productos y cantidades preestablecidos en los mismos (versión incluida solo productos simples, consultar por versión que permite agregar también productos con variantes).
- Calculador de envíos en las páginas de productos.
- Banner de portada para la homepage fácil de cambiar en la que se pueden exhibir títulos de la marca, promociones, ofertas, entre otros. El mismo puede ocupar una sección o toda la pantalla, el fondo puede ser un color, una imagen o un video y tiene un botón que puede dirigir a cualquier página del sitio.
- Barra superior ubicada encima del encabezado principal para comunicar beneficios o características especiales como "envío gratis desde \$xxxx" y/o "hasta x cuotas sin interés".
- Efecto "flipper" que muestra la segunda imagen del producto cuando pasas por encima de la imagen. Aplica a las páginas con vista de catálogo (homepage, tienda, categoría).
- Galería de imágenes para cada variación de producto y botones estilizados para la selección de variaciones (colores, imágenes, texto, etc). Las variaciones pueden ser infinidad de atributos de los productos como talles, colores, diseños, etc.
- Etiquetas con porcentaje de descuento en los productos en oferta (Ej: 10% off).
- Botón 'agregar al carrito' (para seguir comprando) y botón 'comprar ahora' (para ir directo al checkout) en cada producto.
- Adhesión de código QR AFIP (debe ser provisto por el cliente).
- Acceso al backend como gestor de la tienda.


Fuente: datos obtenidos del sitio <https://www.saronline.com.ar/>

Anexo 4.

Para el amueblamiento de la oficina de marketing se requieren 2 “Combos Completo Oficina Escritorio + Silla + Bibliotecasy” y, 2 computadoras notebooks Dell inspiron 3515.



Nuevo | 68 vendidos

A Combo A Completo Oficina 

Escritorio + Silla + Bibliotecas

★★★★★ (5)


~~\$ 87.960~~

\$ 85.321²⁰

en 3x \$ 28.440⁴⁰ sin interés


Duplica puntos: sumás 669 1218 Mercado Puntos

[Ver los medios de pago](#)


 Entrega a acordar con el vendedor
Lomas Del Mirador, Buenos Aires

[Ver costos de envío](#)

Color: haya y negro





Nuevo | 2134 vendidos 

Notebook Dell Inspiron 3515
plateada 15.5", AMD Ryzen 5
3450U 8GB de RAM 256GB SSD,
AMD Radeon RX Vega 8 (Ryzen
2000/3000) 1366x768px Windows
11 Home

★★★★★ (226)

MÁS VENDIDO 1° en Notebooks

\$ 149.999

en 6x \$ 37.087²⁵

[Ver los medios de pago](#)

Capacidad: 8 GB RAM | 256 GB SSD

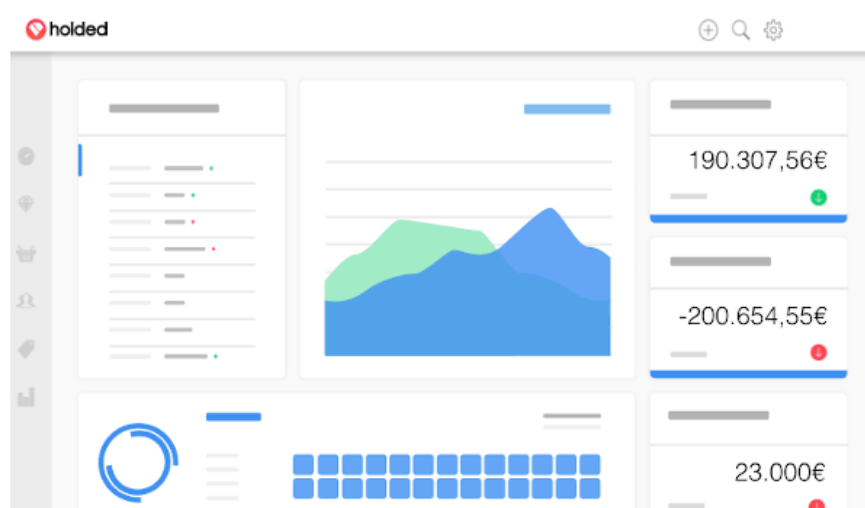
Fuente, datos obtenido del sitio: https://www.mercadolibre.com.ar/notebook-dell-inspiron-3515-plateada-155-amd-ryzen-5-3450u-8gb-de-ram-256gb-ssd-amd-radeon-rx-vega-8-ryzen-20003000-1366x768px-windows-11-home/p/MLA19034498?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA19034498&position=5&search_layout=stack&type=product&tracking_id=499c33ae-72ed-4fd4-9475-4b8f32824ea4

Anexo 5.

A continuación, se detallan las características del sistema ERP “Holded” que presenta las mejores alternativas para Pymes, sobre ventas, finanzas, inventarios, etc. El

costo del sistema tiene un plan Premium de 159 euros mensuales, que serían en \$49.926 argentinos.

3. Holded



El ERP para Pymes de Holded es una solución que gestiona ventas, finanzas, inventarios ... todo desde una plataforma muy intuitiva. La interfaz está muy cuidada, esto se nota especialmente en el **módulo de gestión de proyectos** que nos permitirá gestionar tareas a través de paneles Kanban y realizar planificaciones con diagramas de Gantt.

Holded se conecta con multitud de aplicaciones: PayPal, Amazon, Dropbox, Google Drive, PrestaShop, entre otras. De este modo, **desde el ERP se opera cómodamente con estas integraciones.**

Tarifas. Holded presenta cuatro planes: Básico 25€, Estándar 49€, Avanzado 79€ y Premium 159€ mensuales.

Anexo 6.

Se establecen los honorarios profesionales del Lic. En administración a cargo del proyecto según la ley vigente 20488. Normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas. Bs.As. 23/5/73.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20488-38590/texto>

Se presupuestó los honorarios por 2.640 hs. laborales al año, a valor de la referencia según la ley 20.488, \$ 964 por hora.

Honorarios Mínimos Sugeridos 2022: nueva actualización del módulo

Noticias | 2022 | [Honorarios Mínimos Sugeridos 2022: nueva a...](#)

01/06/2022



Nuestra Institución aprobó, mediante la **Resolución N°349 /2022**, un incremento en el módulo para fijar los Honorarios Mínimos Sugeridos (HMS) para nuestros colegas matriculados

De esta manera, el nuevo valor del módulo -que **rige desde el 1° de junio de 2022**- fue establecido en **\$964**.

Cabe recordar que el módulo es la unidad de medida utilizada para expresar los Honorarios Mínimos Sugeridos, según se desprende del informe aprobado por la resolución N° 63/2007 del Consejo Directivo.

Simulador de Honorarios Mínimos Sugeridos

Para acceder al "Simulador de Honorarios Mínimos Sugeridos", que te permite calcular los importes sugeridos como referencia, [ingresa aquí](#).