

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Reporte de Caso**

**Planificación Estratégica para Grupo Meta  
aplicando la estrategia de desarrollo de mercado  
para la unidad de negocio “El Sauco S.A.”**

**Nombre y Apellido: Juan Cruz Freire**

**DNI: 37438365**

**Tutor: Sofía Rinero**

**Legajo: VADM20835**

**2022**

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso que se desarrollara sobre Cervecería Checa, propone llevar a cabo una planificación estratégica a través del desarrollo de un nuevo mercado, expandiéndose geográficamente con la apertura de un nuevo bar en la localidad de Almafuerde Córdoba, sobre las orillas del lago Piedras Moras, aprovechando el crecimiento turístico del lugar ofreciendo el producto de calidad con el que cuenta actualmente. El objetivo principal es lograr aumentar su rentabilidad, incrementando sus ventas y disminuyendo sus costos, también lograr mejorar su posicionamiento en el mercado.

Luego de realizar el análisis correspondiente se pudo determinar la viabilidad financiera y económica al desarrollar el flujo de fondos que va desde finales del año 2022 hasta el año 2026, obteniendo como resultados indicadores financieros como VAN, TIR y ROI positivos que lo convierten un proyecto sumamente rentable.

Palabras Clave: Planificación estratégica, Grupo Meta, Cervecería Checa, desarrollo de mercado, rentabilidad.

## **Abstract**

In the following case report on Cerveceria Checa, he proposes to carry out strategic planning through the development of a new market, expanding geographically with the opening of a new bar in the town of Almafuerde Córdoba, on the shores of the lake. Piedras Moras, taking advantage of the tourist growth of the place, offering the quality product that it currently has. The main objective is to increase its profitability, increasing its sales and reducing its costs, as well as improving its position in the market.

After carrying out the corresponding analysis, it was possible to determine the financial and economic viability by developing the flow of funds that goes from the end of the year 2022 to the year 2026, obtaining as a result financial indicators such as NPV, IRR and positive ROI that make it an extremely profitable.

Keywords: Strategic planning, Meta Group, Czech Brewery, market development, profitability.

## Índice de Contenido

Introducción	3
Análisis Situacional	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	8
<i>Análisis de Mercado</i>	11
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	12
Marco Teórico	16
Diagnóstico	18
Plan de Implementación	20
<i>Descripción de la propuesta</i>	20
<i>Bases Estratégicas</i>	20
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	22
<i>Planes de Acción</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Presupuesto</i>	26
Análisis Financiero	27
Conclusión y Recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexo	33
<i>Anexo 1 Presupuesto EMOV</i>	33
<i>Anexo 2 Presupuesto Sharp Studio</i>	34
<i>Anexo 3 Presupuesto FUDO</i>	34
<i>Anexo 4 Presupuesto Butteller</i>	35
<i>Anexo 5 Análisis Financiero Hoja de Calculo</i>	35
<i>Anexo 6 REM BCRA</i>	36
Índice de Tablas	
<i>Tabla 1. Plan de Acción 1</i>	23
<i>Tabla 2. Plan de Acción 2</i>	23
<i>Tabla 3. Plan de Acción 3</i>	24
<i>Tabla 4. Plan de Acción 4</i>	24
<i>Tabla 5. Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Tabla 6. Presupuesto Total</i>	26
<i>Tabla 7. Cash Flow</i>	27
<i>Tabla 8. Indicadores Financieros</i>	28

## Introducción

El presente reporte de caso se desarrollará sobre Grupo Meta, con el objetivo de realizar una planificación estratégica, de la unidad de negocio “Sauco S.A.”.

El mismo se llevará a cabo mediante la aplicación de una estrategia de desarrollo de mercado, con el objetivo de abrir un nuevo bar de Cervecería Checa, que permita a la empresa ampliarse geográficamente, potenciar su rentabilidad y aumentar su participación en el mercado con los productos con los que actualmente cuenta.

Grupo Meta, surge en el año 2019, el mismo agrupa a cuatro unidades de negocios diferenciadas y dispersas geográficamente (“Sauco S.A.”, “Brewing S.A.S”, “La Tregua S.A.” y Cervezas Argentinas “S.A.S”), con el fin de unir las mismas bajo un mismo nombre que los representara ante la comunidad en general, público y clientes con el fin de crecimiento sostenido.

Sus fundadores Paula, Jose y Juan Cruz, tres hermanos inspirados por su abuelo se enfocaron y complementaron sus esfuerzos para lograr los que les apasiona en su rubro.

Las oficinas principales se encuentran en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba ubicada a 127 km de la capital, donde se desarrolla y se centra la actividad económica y administrativa. Además, cada una de las unidades que componen el grupo, poseen una buena posición en relación con el cliente, proveedor, como producción lograda de manera anual en las áreas geográficas donde desarrollan su actividad y se desempeñan.

Uno acontecimientos importantes se puede mencionar, la compra, recuperación y resurgimiento del fondo de comercio de La Jirafa, la cual se veía afectada por sus gestiones anteriores afectando su valoración por parte de la comunidad.

Otro hito histórico fue la fundación, puesta en marcha y la mejora de los procesos de producción de la fábrica de cervezas Checa en, en la cual se hará foco, la misma fue inaugurada en el año 2017, actualmente cuenta con una capacidad de producción de 360.000 litros, aplica normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura. Los diferentes estilos de cerveza que ofrece poseen una buena aceptación del público,

por lo que el 80 % la recomendaría. Cuenta con buenas referencias dentro del mercado y orienta su comercialización en bares y restaurantes destinados a un público joven.

Al hablar de puntos débiles se observa que cuenta con poca presencia en el mercado y no cuenta con una estrategia general definida, a su vez la gente tiene poco conocimiento del producto ofrecido. Por lo que se realizará un análisis y posterior aplicación de una estrategia de crecimiento como lo es el desarrollo de mercado, teniendo como principal objetivo es la apertura de un nuevo bar de Cervecería Checa en la localidad de Almafuerde, específicamente a las orillas del Lago Piedras Moras en la Provincia de Córdoba, por lo que es oportuno citar como antecedente teórico a la matriz de Ansoff, la cual combina productos con los que se cuenta actualmente con nuevos mercados con el fin de obtener mayor rentabilidad (Ansoff, 1957).

Como antecedente de aplicación de esta estrategia se menciona el ejemplo de la cervecería Peñón del Águila la cual en el año 2021 abrió un nuevo bar flotante ubicado en Puerto Madero, la empresa busca el éxito aumentando su presencia en un mercado nuevo con los productos que ya tiene, con objetivo satisfacer las necesidades del público. (Info Negocios, 2021).

Otro es el caso de la cervecería Antares la cual abrió su primer local en el año 1998 en la ciudad de Mar del Plata, punto de partida el cual posteriormente se extendió por toda la costa atlántica hasta tener varios puntos de ventas y cervecerías a lo largo de todo el país. (Antares, 2022).

## Análisis de Situación

### *Macro entorno (PESTEL)*

Para iniciar con análisis de situación se desarrollará un PESTEL como principal herramienta para analizar el macro entorno, el mismo se compone de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### Político

En la actualidad es un año de bastante inestabilidad política, con frecuentes cambios y renuncias en el gabinete de ministros de Alberto Fernández. En particular en el ministerio de economía con la renuncia de Guzmán la posterior asunción de Batakis por un periodo de tres semanas y el actual nombramiento como ministro de economía y también al frente de producción, ascienda y agricultura Sergio Massa, el cual apaciguó y trajo algo de tranquilidad a los mercados con una serie de anuncios y medidas.

Como principales anuncios en materia política se menciona la presentación del esquema de segmentación de tarifas de luz y gas, las cuales aplicará a usuarios residenciales. Para los comercios y Pymes no hay segmentación, los cuales el sector productivo advierte que cualquier suba aumentará los costos y se verá trasladado en los precios. (Reinhold, 2022).

También la unificación de todas las líneas de crédito para los sectores productivos, PYMES y comercio, es un anuncio de relevancia, fue nombrado como “Crédito Argentino” y otorgaran \$400000 millones. (Pyme, 2022).

Otro anuncio de relevancia es el cepo a las importaciones, en el cual el gobierno anuncia que lo utilizará para favorecer la industria nacional y ponerle valor agregado a la producción. Desde el punto de vista, las empresas es una dificultad para el acceso de productos y bienes importados destinados a la producción, lo que generará faltantes y aumentos de precio. (Carrio, 2022).

#### Económico

Es importante destacar en términos económicos la gran importancia que tienen los impuestos al desarrollar un nuevo emprendimiento, Argentina posee una de las

mayores cargas impositivas de la región y el mundo, existen un total de 165 tributos en el país y sólo 12 lograron el 91 %, representan en promedio un 106,3% de ganancias netas antes de impuestos, por lo que esta presión se traduce en la suba de precios el consumidor y produce escasez de la inversión privada (I.A.R.A.F., 2022).

El panorama económico mundial se ve afectado con motivo de la guerra entre Rusia y Ucrania lo que está provocando un crecimiento en la inflación y condiciones financieras restrictivas.

A nivel nacional el PBI exhibe un crecimiento del 6 % con relación al primer trimestre de 2021, en cuanto a la TA que mide la población activa sobre el total de la población se ubicó en un 46,5%, La TE tasa de empleo con relación al total de la población midió un 43.3% y la tasa de desocupación con relación a la población total un 7%. (INDEC, 2022).

Con referencia a la inflación se proyecta a diciembre de 2022 una inflación del 90,2% anual, lo que superaría la tasa de devaluación y la tasa de interés, una clara evidencia es la medición del mes de julio donde las bebidas y el tabaco subieron un 6,4% siendo unos de los rubros con menor inflación. (Stefano, 2022).

### Social

En referencia a los patrones de consumo actualmente existen consumidores más impacientes y exigentes, potenciado aún más en el marco de la crisis económica que limita las decisiones de los compradores por lo que buscan calidad sobre todas las cosas. Los consumidores prefieren marcar un vínculo emocional y ahorrar en aquellos productos o servicios que se trata de algo transaccional y funcional, tratan de evitar el consumismo. Otra revolución por la cual se atraviesa es la de la compra online en la cual cada vez más personas toman el hábito de utilizar esta modalidad.

La desocupación en el país en el primer trimestre del año 2022 fue del 7% 3,2 puntos porcentuales por debajo que el mismo trimestre de 2021. (INDEC, 2022).

La pobreza según datos oficiales afecta a un 37,3% de la población, de acuerdo con el observatorio de la deuda social de la Universidad Católica, salta hasta el 43,8%, en los primeros tres meses del año, la línea de la pobreza subió un 16,9% y la indigencia un 19,7 %. (Fracchia, 2022).

## Tecnológico

Los desarrollos tecnológicos aceleran actualmente la forma de proceder en todos los ámbitos y las empresas deben ser la impulsora de la nueva modernidad de digitalización. Tal es el caso que los mismos se implementan actualmente innovando y aportando soluciones a bares y restaurantes, mejorando el trabajo del staff, la experiencia de compra del cliente, el tiempo de espera y servicio. La forma de implementar la tecnología los mismos se realizan a través de pantallas táctiles, aplicaciones móviles y cubículos,

En cuanto a nuestro país es de gran dificultad contar con innovaciones tecnológicas ya que se ve afectado en gran manera a causa los insumos para producir y construir bienes y servicios tecnológicos se abastecen desde el extranjero, por lo cual existen diferentes trabas relacionadas con la burocracia y la costosa carga impositiva.

En referencia al talento Argentina cuenta con grandes valores y una fuente inagotable en cantidad y calidad, algo difícil de conseguir en otros países, uno de los grandes motivos es la educación pública que facilita el acceso a la profesionalización en gran parte de la población.

La tecnología es un factor que ofrece grandes oportunidades al país, permite conseguir trabajo desde afuera lo que el mercado local no genera. (Nación, 2019).

## Ecológico

En el proceso de elaboración la cerveza artesanal genera 15 millones de kg de desecho al año, con su reutilización como materia prima y comercialización se podría reducir el impacto ambiental en la industria. (Tamashiro, 2019).

En Argentina la máxima autoridad ambiental es el Consejo Federal de Medio Ambiente, en los cuales realiza acuerdos y normas con el fin de dar mayor eficiencia a la preservación del medio ambiente.

En términos estadísticos la huella de carbono promedio por cada habitante del país es de 5,71 toneladas de CO<sub>2</sub> por año. En cuanto al sector productivo solo el 10% de las empresas del país realiza un tratamiento de manera de adecuada de sus residuos industriales, de 32 millones de toneladas de residuos que se genera al año solo un 3,2 millones se tratan de manera correcta, al contrario de esta situación destacar que cada vez más empresas se encuentran interesadas conocer el nivel de sus emisiones, tal es el



ejemplo “The Carbon Sink” una plataforma destinada para medir y compensar la huella de carbono, de las más de 1000 mediciones que utiliza el programa la mitad proviene de argentina. (El Economista, 2022).

### Legal

El gobierno nacional aprobó la reglamentación conocida como Ley de etiquetado frontal. (Ley 27642). La cual exige a las empresas alimenticias, informar y detallar productos que poseen excesos de componentes perjudiciales para la salud, esto para prevenir la malnutrición de la población y reducir las enfermedades crónicas. En el caso de las medianas y pequeñas empresas tendrán prórroga hasta febrero de 2023 para implementar dicho etiquetado (Código Civil y Comercial de La Nación)

Es oportuno en términos legales destacar la Ley de defensa al consumidor, (Ley 24240). la cual establece la información que debe brindar el proveedor, las condiciones de la oferta y la venta, los efectos de la publicidad, etc.

Destacar a nivel nacional La Ley de Góndolas.(Ley 2545). la cual tiene como principales objetivos de mayor importancia, que los precios sean claros y transparentes, que haya equilibrio entre los operadores económicos para evitar prácticas que perjudiquen a la competencia y que se pueda acceder a más productos regionales o artesanales pertenecientes a micro, pequeñas y medianas empresas.

### *Análisis del micro entorno*

Para el análisis del micro entorno se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde se analizan las fuerzas competitivas que existen en el entorno de la industria.

### *Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*

Poder de negociación de los clientes.

La industria de la cerveza artesanal posee una gran cantidad de clientes en la actualidad y eso se ve reflejado en la gran demanda del producto.

La cantidad de clientes va estar definida principalmente por el precio y la calidad del producto entre otros factores. En cuanto al precio, generalmente es casi nula

la posibilidad que un cliente negocie el precio del producto para obtener un descuento, si tienen la posibilidad de cambiar de proveedor con facilidad. En cuanto a la calidad sucede lo mismo que con el precio por lo que si un consumidor no le gusta el producto simplemente busca otro y esto se ve compensado por la gran cantidad de clientes.

Otro punto de análisis que se debe tener en cuenta es que el volumen que adquiere cada cliente es bajo, lo que perder un cliente no afectaría en las ventas.

Por estas características se define que el poder de negociación de los clientes es bajo.

#### Amenaza de productos sustitutos

Existe gran variedad de productos sustitutos, lo que establece que la amenaza de estos productos es alta.

Uno de los principales sustitutos es la cerveza industrial, seguido por el gin, producto que tuvo un gran crecimiento en estos últimos años y que se ofrece actualmente de la misma modalidad que la cerveza artesanal en barriles. También otros productos como whisky, fernet, vino y la mayoría de bebidas alcohólicas y sin alcohol están incluidos como sustitutos. Lo que permite al cliente de cambiar de producto con facilidad.

Es imprescindible contar con un producto de calidad, excelente servicio al cliente y precios acordes para diferenciarse estableciendo una barrera y que el cliente elija la cerveza artesanal.

El beneficio de la cerveza artesanal es que posee gran cantidad de variedades y características, existen diferentes posibilidades de fabricación modificando sus sabores, cuerpo, aroma y graduación alcohólica con las que se puede innovar constantemente.

#### Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad que existe es alta, ya que es una industria que cada vez se encuentra más consolidada.

Las cervecerías más conocidas son, Antares, Cerveza Patagonia, Lupulus, Peñón del Águila, Buller, entre otras. La rivalidad es variada existen productores de gran, mediana y pequeña envergadura. Los productores más grandes generalmente se

centran en el volumen y en cubrir los costos fijos que poseen mientras que los medianos y pequeños se enfocan en la calidad.

Se estima que en el país existen alrededor de 800 cervecerías artesanales, las cuales producen 70 millones de litros anuales, estudio realizado por Centro de Cata de Cerveza y La Fiebre del Lúpulo. (Estevez, 2021).

Esto condiciona la rentabilidad, ya que mientras más competencia exista, menos rentable será el mercado. El esfuerzo por tener un producto diferenciado del resto va a ser la clave del éxito para destacar sobre la competencia.

Poder de negociación de los proveedores.

En la industria de la cerveza artesanal actualmente se cuenta con gran variedad de proveedores, lo que el acceso para adquirir materia prima, equipamiento e insumos necesario para la producción no presenta una dificultad para que el cliente sea condicionado por el proveedor, lo que define el poder de negociación con los proveedores como bajo.

Argentina es un país líder en la producción agrícola, un referente siendo el mayor exportador de Sudamérica, por lo cual no es un inconveniente adquirir insumos, como por ejemplo la cebada, la malta y el lúpulo. Existen diferentes opciones de calidad y de precio. El crecimiento del sector causó tal efecto que se encuentran todos los insumos necesarios para la producción en la reconocida plataforma de comercio electrónico Mercado Libre.

Las principales variables a tener en cuenta en la adquisición van a ser el costo logístico, las condiciones de pago, los tiempos de entrega y que el producto cuente con la calidad deseada.

En cuanto a la situación actual de inestabilidad económica como se hace referencia en el PESTEL es de crucial importancia estar atentos a la variación de precio de los insumos, ya que muchos proveedores deciden retener su mercadería hasta que se estabilice el precio o despachan el producto remitando los insumos entregados y posterior facturación cuando poseen seguridad de lo que valen sus insumos.

### Amenazas de nuevos competidores

Las barreras de entrada a la industria son bajas, se encuentra en constante crecimiento y la amenaza de nuevos competidores es alta.

En cuanto al capital necesario para medianos y pequeños fabricantes, el equipamiento y habilitaciones necesarias como, normativas legales, requisitos de ambiente, sanidad y demás permisos para poder producir no es elevado, siempre dependiendo de los litros que se estiman producir, lo que les permite desarrollarse y afianzarse a nivel local. Productores más grandes contarán con mayores gastos en innovación tecnológica para contar con la misma calidad del producto, presentación y distribución. A su vez, se verán beneficiados por trabajar con una economía de escala reduciendo costos del producto y contar con beneficios de exclusividad con sus distribuidores reduciendo también sus costos logísticos llevando el mismo a más lugares.

### *Análisis de mercado*

El 95 % de la cerveza artesanal es consumida en canales de ventas como bares restaurantes y comercios gastronómicos por lo que este análisis de mercado evalúa la factibilidad de abrir un bar en la provincia de Córdoba en la ciudad de Almafuerde. Como primera instancia se analiza el mercado a nivel nacional, hasta llegar al nivel local.

El mercado de la cerveza artesanal en el país es uno de los que más creció en los últimos años, el mismo se inició hace aproximadamente 20 años y los primeros lugares donde se fortaleció fue en Mar del Plata, Bariloche, El Bolson, Córdoba y Buenos Aires. El crecimiento de los últimos años fue de un 45% con más de 1500 productores en el país. (Cuellas, 2022).

El consumo de variedades de cervezas artesanales representa un 1,8% del total de todas las cervezas por lo que se estima que el sector tiene un gran potencial para seguir creciendo.

En la provincia de Córdoba el consumo de cerveza el 80% de la población toma de manera social y habitual alguna bebida alcohólica, dentro de este grupo el 85% bebe cerveza y entre estos el 37% elige la cerveza artesanal el 32% opta por las industriales y

el 31% restante opta por otra bebida alcohólica y le es indistinta su elección según datos obtenidos por la Universidad Blas Pascal de Córdoba. (Esbry, 2018).

Este mercado está orientado a personas de ambos sexos, con un rango de edad de 20 a 50 años con un nivel socioeconómico medio-alto.

En referencia a ubicación donde se realizaría la apertura de la nueva cervecería la ciudad de Almafuerde muestra un importante crecimiento demográfico, urbanístico, comercial y turístico atraído por el Lago Piedras Moras, en enero se registró una afluencia del 90% de la capacidad hotelera y se colmó todos los fines de semana con turismo local y turismo proveniente de diferentes provincias. En las orillas del lago donde se establecería la misma, se encuentra un importante polo gastronómico con diversos paradores de playa que brindan servicio al turista durante el día y la noche, también espacios eventos sociales y un club de vela. En cuanto a la competencia, existen diferentes paradores locales y bares restaurantes conocidos como Pizzería Popular, Hoppines Burger, Bruxx y Jarana que ofrecen cerveza artesanal e industrial de diferentes marcas, pero no se dedican exclusivamente y no cuentan con gran variedad de las mismas, siendo una oportunidad visible para el desembarco de Cervecería Checa al lugar. (Córdoba Turismo, 2022).

En cuanto a su ubicación es favorable ya que se encuentra dentro de la provincia de Córdoba, la misma que su fábrica y cuenta con múltiples accesos como la autopista Córdoba-Río Cuarto y la autovía Almafuerde-Río Tercero lo que disminuiría los costos logísticos considerablemente, como también las diferentes habilitaciones para transporte de la cerveza y permite establecerse en un punto estratégico donde se encuentran grandes urbes en cercanía, como lo son diferentes ciudades como Río Cuarto, Río Tercero, Villa María y Córdoba Capital, lo que permite tener un afluente turismo todos los fines de semanas y una excelente temporada de verano.

#### *Análisis Interno: Cadena de Valor*

Para continuar con el análisis de situación es importante desarrollar un análisis interno, el cual se realiza a través de una cadena de valor para identificar cada una de las actividades que aportan valor al producto final.

## Actividades Primarias

### Logística Interna

Se recibe la materia prima e insumos para la producción y para el mantenimiento preventivo de la fábrica, los principales productos que se reciben para la elaboración de la cerveza son, levadura, lúpulo y cebada. Uno de los tres empleados corrobora que el pedido sea correcto en cuanto a cantidades controlando su respectiva Orden de Compra y que la misma respete la calidad exigida para posterior almacenamiento y distribución en los puestos de trabajo.

### Operaciones

Como principales insumos en la fabricación de cerveza se utiliza agua, lúpulo, levadura y malta.

Comienza la elaboración del producto con la maceración de la malta, se mezcla agua filtrada a diferentes temperaturas con la malta, de la cual se obtiene el mosto, se filtra el mismo, se cocina durante un tiempo de 60 a 90 minutos, este va a depender del estilo que se busque obtener, se procede a darle el sabor característico de la cerveza con el agregado del lúpulo para en su próxima etapa agregar la levadura y se pasa a al fermentador, donde se controla la temperatura lo largo de todo este proceso, es aquí donde las azúcares producen el alcohol a través de la fermentación obteniendo una cerveza verde que se caracteriza por ser turbia con exceso de azúcares, aromas y sabores. La siguiente etapa del proceso es colocarla en el madurador, se trabaja a una temperatura lo más cercana a los 0°C, por un periodo de 20 a 90 días, dependiendo el estilo a lograr, el mismo busca dar con el aroma, el sabor deseado y se aplica la gasificación justa y una vez finalizado el mismo se envasa el producto en barriles o en latas.

### Logística Externa

Llegan los pedidos a la fábrica ubicada en la localidad de Sacanta para su posterior abastecimiento, los diferentes puntos de comercialización como bares y restaurantes deben tener una previsión para realizar los pedidos con anticipación y no quedarse sin stock, realizada la distribución los barriles entregados luego de su utilización son devueltos para su reutilización por lo que la fábrica tiene en cuenta la logística inversa.

### Marketing y Ventas

La principal manera de captar clientes la realiza a través del boca a boca y las redes sociales como Instagram y Facebook en las cuales ofrece diferentes promociones. También la empresa cuenta con un técnico en marketing en la cual su principal función es medir la satisfacción de los clientes.

La comercialización se desarrolla en bares y restaurantes la cual posee una buena aceptación del público, las estadísticas arrojan que el 80 % la recomendaría.

### Servicio al Cliente

Utiliza como estrategia de diferenciación buscar la satisfacción del cliente mediante su calidad, la misma recopila información a través de sus formularios ya sea en Google o en sus redes sociales donde los clientes cargan sus datos para obtener beneficios.

En caso de que exista algún tipo de reclamo los encargados de la administración responderán por el medio que se efectuó el mismo.

### Actividades de Soporte

#### Infraestructura

La fábrica ubicada en Sacanta cuenta con macerador de cerveza, enfriador, fermentadores, enlatador, filtrador e instalaciones para el correcto funcionamiento de los aparatos.

La dirección está conformada por un Ingeniero Agrónomo, una Licenciada en Comercio Exterior y un Administrador. En cuanto a los servicios externos se cuenta con un estudio contable y una gestora. En la unidad de negocio se encuentra la parte de producción, administración y comercial, además de un técnico en marketing.

### Recursos Humanos

La selección del personal es realizada por la dirección, por lo que no existe un área específica de recursos humanos, si cuenta con una técnica en recursos humanos. La búsqueda siempre está orientada a perfiles con calidad humana, preparación y proactividad.

También se realizan capacitaciones constantes y se le brinda todas las herramientas para llevar adelante sus tareas de manera eficaz.

#### Desarrollo Tecnológico

La misma se encuentra equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas artesanales, esta innovación les permite ser más competitivos y afrontar los diferentes problemas que surgen en torno a la producción, ya que su principal estrategia es centrarse en la calidad del producto.

#### Compras

El encargado de compras determina las cantidades necesarias de materias prima y demás insumos para el correcto funcionamiento de la fábrica, teniendo en cuenta la proyección de ventas y el stock. Realiza la solicitud de dos o más cotizaciones a distintos proveedores y con esta información establece las fechas de entrega y entabla negociaciones para determinar las condiciones de pago así adquirir insumos a mejores precios. Este genera la Orden de Compra y la envía al proveedor para su posterior cumplimiento con la llegada del remito de mercadería. el mismo también colabora con el área contable para conciliación de cuentas.



## Marco Teórico

Para llevar adelante el presente reporte de caso es necesario fundamentar y aportar información con una sólida base teórica de diferentes autores, se basará principalmente en la planificación estratégica con enfoque a la estrategia de desarrollo de mercado.

La planificación estratégica es el proceso que permite ejecutar y formular las diferentes estrategias de una organización, con el fin de acuerdo con su misión de insertarla en el contexto que se encuentra, la misma es utilizada como herramienta con la cual busca y especifica las ventajas competitivas, con el fin de alcanzar a través de determinadas acciones los diferentes objetivos propuestos a mediano y a largo plazo, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, 2017).

Esta definición de planificación estratégica de Chiavenato comparte su criterio en varios puntos con la definición de Sainz de Vicuña Ancín, el cual establece que la misma consiste en el plan maestro definido por la alta dirección, con motivo de definir en el presente lo que queremos ser en el futuro, aplicando el pensamiento estratégico y realizando una correspondiente reflexión, se definen las decisiones estrategias, en referencia a lo que hará en el horizonte, que por lo general va de 3 a 5 años, buscando lograr ser una empresa competitiva que permita cumplir con las expectativas y exigencias de sus diferentes grupos de interés. También cita que no hay que entenderla como la suma de planes estratégicos, si no como un proceso que tiene diferentes etapas, comenzando con el método para obtener el plan estratégico para luego aplicar un estilo que le permita adaptarse a los cambios dentro del entorno. (Vicuña Ancín, 2017).

Es importante destacar que la planificación estratégica para llevarla adelante de la mejor manera es necesario dosificar elementos claves, como poseer un alto nivel de conciencia para saber cuál es el destino y el mejor camino para llegar a él, también sistemas de planificación ágiles para realizar variaciones efectivas en periodos cortos de tiempo cambiando el rumbo, con motivo de adaptarse a los siguientes aspectos: La característica del entorno en el que competirá la compañía, el grado de madurez de la misma, la cultura y estilo de liderazgo. (Morales, 2012)

Seguidamente es necesario poner en práctica las diferentes estrategias las cuales se eligieron para mejorar el desempeño de la organización y desarrollar una ventaja competitiva. Se debe tener en cuenta la realidad del entorno externo, como también las diferentes capacidades y recursos con los que cuenta, con el fin de diseñar la estrategia que ayudara a cumplir los principales objetivos.

Las principales estrategias que formulan los administradores son las cooperativas, las competitivas y las funcionales. Dentro de las estrategias corporativas nos encontramos con la de crecimiento, estabilidad y renovación. La estrategia de crecimiento se produce cuando una organización amplía los productos que ofrece o amplía el número de mercados a los que atiende con sus productos actuales o productos nuevos y como consecuencia de la aplicación de esta estrategia, la organización podría ver incrementado sus ingresos y su participación en el mercado. (Robbins & Coulter, 2014)

Es importante la realizar una evaluación en esta etapa de las diferentes oportunidades de crecimiento cita Kotler & Keller, la que incluye la planificación de nuevos negocios y si es necesario la finalización de negocios antiguos. Definen los autores como primordial revisar las oportunidades de crecimiento de los negocios actuales. Es útil usar como referencia una matriz de expansión producto- mercado para detectar nuevas oportunidades de crecimiento. En primer lugar, la organización evalúa si puede lograr mayor participación en el mercado en el que se encuentra con sus productos actuales usando la estrategia de penetración de mercado. En segundo lugar, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales para realizar una estrategia de desarrollo de mercado, estrategia elegida para el caso, y como tercer paso analizará la oportunidad de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados aplicando una estrategia de diversificación. (Kotler & Keller, 2012).

Otro autor que coincide en la utilización de una matriz para una estrategia de crecimiento es Vicuña, conocida como matriz de Ansoff, una herramienta de utilidad principalmente para empresas que no cuentan con un negocio y un producto líder, generalmente para pymes. La matriz relaciona al producto-mercado para encontrar la mejor estrategia como lo es la penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. Del lado de la experiencia empírica se demostró que es mayor la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia si se utilizan y se aprovechan de manera óptima las posibilidades existentes en la organización y se obtiene una rentabilidad mayor cuando se opta por una estrategia de expansión. La

estrategia a utilizar como es el desarrollo de nuevos mercados se traduce a expandirse geográficamente, con el producto que se ofrece actualmente. (Chiavenato, 2017).

El desarrollo de mercado surge de la premisa de usar los mismos productos/servicios en nuevos mercados, la organización busca adaptar su actual línea de producto, en la que puede tener alguna modificación en sus diferentes características, en búsqueda de nuevos mercados, es de vital importancia para aplicar este desarrollo es realizar un estudio previo del nuevo mercado geográfico en el cual la misma quiere desarrollarse buscando que los productos o servicios sean aceptados.

Lo que nos deja como conclusión que a la hora de aplicar el desarrollo de mercado hay que tener en cuenta diferentes variables como, segmentos de mercado, tendencias, preferencia de consumidores, proyección de productos similares, etc. También conocer las fortalezas y debilidades del producto que quiere desarrollarse en una nueva zona para lograr los objetivos propuestos. (Chacón Paredes & Asociados, 2022).

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de efectuar y desarrollar diferentes análisis, es posible establecer y obtener un diagnóstico a partir de las diferentes fortalezas y debilidades de cervecería checa, para desarrollar una planificación estratégica aplicando una estrategia de crecimiento desarrollando un nuevo mercado.

Como punto de partida cabe destacar la aceptación que tiene el producto, ya que la gran mayoría que prueba el producto la recomendaría, logrando que sea acorde al solicitado por los clientes, por lo que es conveniente seguir manteniendo la misma calidad e infraestructura de producción. Además, destacar el desarrollo de proveedores, el cual le permite reducir los tiempos de entrega, formas de pago, la calidad de la materia prima y su cercanía con los mismos permitiendo disminuir costos logísticos. Estas fortalezas permiten a la organización afianzarse al crecimiento sostenido que está teniendo el mercado pese a una gran cantidad de competidores actuales.

En cuanto a las debilidades se puede identificar la falta de una estrategia eficiente, donde se deja ver la poca innovación, la escasa aplicación desarrollo de tecnología, la carencia un programa de fidelización de cliente y la poca presencia en el mercado. la gente tiene poco conocimiento del producto ofrecido y no permite consolidarse frente a sus competidores, lo que concluye en la baja rentabilidad. por lo que es necesario la solución de estas problemáticas ya que estamos frente a un mercado altamente competitivo, por eso es oportuno la aplicación de la estrategia crecimiento, ofreciendo el producto actual, manteniendo la calidad con la que cuenta, enfocado en el desarrollar un nuevo mercado meta que cuenta con gran afluencia turística, el cual permitirá obtener un mayor conocimiento del producto, logrando así aumentar la rentabilidad la organización, lograr una ventaja competitiva y permitir el posicionamiento de la firma como grupo.

Una vez definida la estrategia de aplicación es necesario que sea desarrollada a largo plazo y de forma ordenada. Luego se elaborarán los planes de acción a desarrollar, para llevar a cabo la apertura del nuevo bar en donde tomarán participación los niveles operativos y funcionales alineados a los objetivos establecidos con el fin de obtener los resultados esperados.

Es importante llevar adelante la propuesta porque va a permitir ingresar a un nuevo mercado, mejorar el posicionamiento de la marca, permitiendo que más personas conozcan la misma, la recomienden y vender más productos aumentando la rentabilidad.

## **Plan de Implementación**

Luego de haber desarrollado el análisis y de establecer el diagnostico pertinente de Cervecería Checa, es oportuno el diseño y la determinación de los diferentes objetivos generales, específicos y de los planes de acción complementarios a los mismos para llevar adelante la estrategia anteriormente definida, efectuando un desarrollo de mercado a través de la ampliación geográfica con la apertura de una sucursal en el lago piedras moras, en la localidad Almafuerte una zona turística en pleno desarrollo aprovechando la oportunidad que brinda el mercado. Siendo posible llevarlo a cabo para la organización, siguiendo los lineamientos de su misión, visión y valores para lograr pertenecer al exigente mercado actual. Se define como objetivo general lograr aumentar la rentabilidad de la compañía, que será posible llevar adelante gracias a objetivos específicos, como lo es aumentar las ventas, incrementar la cantidad de clientes fidelizados, conocer las cantidades de stock disponibles e implementar un plan de capacitación, los cuales permitirán aumentar la cantidad de consumidores de cerveza checa, logrando que más personas conozcan el producto, lograr mayor consolidación de los mismos y atraer a los que todavía no lo son. Brindando un mejor servicio al cliente logrando una mayor ventaja competitiva.

### **Bases Estratégicas**

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

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

Valores: - “Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen. - Respeto: actitud de valorar a otra persona. - Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir. 25 - Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo”.

La estrategia que se propone aplicar al Grupo Meta va acompañada con su misión, visión, y sus valores y estos no se verán afectados al llevarla a cabo sino al

contrario ayudara a la empresa a lograr sus objetivos propuestos, potenciarla para una mejor adaptación a las exigencias del mercado y el mundo actual. (Grupo Meta,2019).

#### Objetivo General

-Aumentar la rentabilidad en un 10% para diciembre del año 2026 a través de una estrategia de desarrollo de mercado basada en la ampliación geográfica con la apertura de una nueva sucursal de Cervecería Checa en la localidad de Almafuerde, Córdoba.

#### Justificación

La tasa de crecimiento del mercado se proyecta con un crecimiento del 14,1% para el periodo 2022-2027, por lo que se aspira a aumentar la rentabilidad de la organización un 10% en un horizonte de planeación de 4 años aplicando una estrategia crecimiento de desarrollo de mercado recuperando el volumen el ingreso por ventas tras el negativo periodo 2020-2021 mediante la apertura de una nueva sucursal de Cervecería Checa en la localidad de Almafuerde a orillas del lago piedras moras.

#### Objetivos Específicos

-Incrementar los Ingresos por ventas en un 35 % para septiembre del año 2026 mediante la apertura de la nueva sucursal en la localidad de Almafuerde.

#### Justificación

Con la apertura de la nueva sucursal en una zona turística en el lago piedras moras en la localidad Almafuerde se busca incrementar las ventas, ofreciendo el productos a mayor cantidad de personas captando el turismo de diferentes provincias y de localidades vecinas, ayudando a cumplir con el objetivo general de aumentar la rentabilidad, el porcentaje de incremento de las ventas es establecido por la tasa de crecimiento que proyectado del mercado y de la apertura de la nueva sucursal, utilizando los beneficios de captar nuevos clientes a través del turismo.

-Aumentar un 30% la cantidad de clientes fidelizados para final del año 2024 implementando un servicio diferenciado por su calidad.

#### Justificación

Es de suma importancia lograr la fidelización de los clientes lo que va a permitir fomentar el boca en boca, mejorando la publicidad, lograr que los clientes repitan la visita

y obtener información aprendiendo sobre los gustos y preferencias de los mismo para brindar un mejor servicio, por eso es necesario desde la apertura de la nueva sucursal ofrecer un trato personalizado mantener la calidad del producto y principalmente captar a los clientes con la infraestructura del lugar, decoración y ambientación, para que sea atractivo y confortable, luego realizar la medición mediante encuestas de satisfacción al cliente realizada por las redes sociales.

- Conocer las cantidades disponibles de stock en un 90% para final del año 2023 mediante la exactitud del inventario con la implementación de un sistema ERP.

#### Justificación

Tener la exactitud del inventario y mejorar el control del stock va a permitir como primer punto una disminución en los costos, lo cual contribuye al objetivo general de aumentar la rentabilidad. Como segundo punto mejora en los niveles operativos lo que tiene como consecuencia un mejor nivel de atención al cliente y es oportuno llevarlo adelante mediante la implementación de un sistema ERP diseñado para el sector gastronómico que nos indique los ingreso, egreso de stock y que notifique el punto de stock de los diferentes productos.

-Incrementar la calidad de la atención al cliente en un 50 % para septiembre de 2023, profesionalizando el 100% del personal a través de la implementación de un plan de capacitación.

#### -Justificación

Es importante para lograr una atención de calidad en la nueva sucursal y que todo el personal se encuentre capacitado para brindar asesoramiento y un trato personalizado sobre los distintos tipos de cerveza que posee el bar y la calidad del producto ofrecido. También tiene como objetivo que el personal crezca y lo utilice como crecimiento personal para su desarrollo a futuro. El plan de capacitación tiene como principal objetivo que el cliente regrese y recomiende el bar nuevamente. La capacitación tendrá una duración de seis meses a cargo de personal especializado y se estima finalizar para septiembre de 2023.

#### Alcance

Mediante el presente reporte de caso se llevará adelante una planificación estratégica para Cervecería Checa con el fin de desarrollar un nuevo mercado con la apertura de una nueva sucursal del bar en una zona turística en pleno desarrollo en la localidad de Almafuerde en la costa del Lago Piedras Moras en la provincia de Córdoba, buscando expandir sus productos de calidad a un nuevo mercado turístico. La propuesta antes mencionada tendrá un horizonte de planeación de cuatro años.

### Planes de Acción

A continuación, se desarrollará y asignará a cada uno de los objetivos específicos antes mencionado su correspondiente plan de acción determinando el tiempo de duración, el área correspondiente de aplicarlo, los recursos que se utilizarán y si es necesario tercerizar.

*Tabla 1. Plan de acción 1 – Objetivo específico 1*

Correspondiente a la apertura de la nueva sucursal de Cervecería Checa en el Lago Piedras Moras Almafuerde.

Objetivo Especifico	Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos Area	Recursos		Tercerizacion	Observaciones	
		Inicio	Fin		Tecnicos	Economicos			
Objetivo 1	-Incrementar los Ingresos por ventas en un 35 % para septiembre del año 2026 mediante la apertura de la nueva sucursal en la localidad de Almafuerde.	Inscripcion del bar en la Municipalidad de Almafuerde para su habilitacion	diciembre-2022	diciembre-2022	Administracion	Computadora y Telefono Movil	\$32,500.00	-	Pago Unico
		Diseño y Construcion del Bar	diciembre-2022	marzo-2023	Adminstracion	Diseño,Obra de Construcccion,Instalacion de Agua y Electricidad, Decoracion.	\$2,960,000.00	-	EMOV S.R.L
		Desarrollo del Sistema de Reservas	abril-2023	junio-2023	Adminstracion	Sueldo	\$130,881.00	-	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo
		Incorporacion del Personal del bar	abril-2023	diciembre-2026	Adminstracion	Sueldo	\$130,881.00	-	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo
		Contratacion de personal con conocimiento de Social Media Strategy	marzo-2023	diciembre-2026	Administracion/Comercial	Computadora	\$89,000	-	Sharp Studio
	Adquisicion de Equipamiento de Sonido e Iluminacion para el desarrollo de shows	marzo-2023	marzo-2023	Comercial	Equipo de Sonido-Iluminacion	\$356,000.00	-	-	

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 2. Plan de Acción 2-Objetivo 2*

El siguiente plan de acción corresponde a fidelización nuevos clientes

Objetivo Especifico	Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos Area	Recursos		Tercerizacion	Observaciones	
		Inicio	Fin		Tecnicos	Economicos			
Objetivo 2	-Aumentar un 30% la cantidad de clientes fidelizados para final del año 2024 implementando un servicio diferenciado por su calidad.	Definir los potenciales clientes	enero-2023	enero-2023	Comercial	Computadora,Internet,Celular.	\$15,000.00	-	-
		Desarrollar un programa de puntos	mayo-2023	julio-2023	Comercial	Computadora,Internet,Celular,sueldo.	\$130,881.00	-	Para obtencion de diferentes descuentos
		Desarrollo de las encuestas en Google Forms	julio-2023	julio-2023	Comercial	Computadora,Internet.	\$10,000.00	-	-
		Encuestas a los clientes	julio-2023	diciembre-2026	Comercial	Internet,Celular,Computadora	-	-	Redes Sociales y Mediante Carta QR

*Fuente: Elaboración propia*



Tabla 3. Plan de Acción 3-Objetivo Especifico 3

Correspondiente a la implementación de un software de gestión para conocer las cantidades de stock disponibles.

Objetivo Especifico	Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos Area	Recursos		Tercerizacion	Observaciones	
		Inicio	Fin		Tecnicos	Economicos			
Objetivo 3	-Conocer las cantidades disponibles de stock en un 90% para final del año 2023 mediante la exactitud del inventario con la implementación de un sistema ERP.	Presupuesto Software de Gestion	marzo-2023	marzo-2023	Administracion	Computadora,Internet	-	-	-
		Diseño y Desarrollo del ERP	abril-2023	julio-2023	Administracion/Comercial	Computadora,Internet	\$954,000.00	Fu-do	Presupuesto Anexo 3
		Migracion y Carga de Datos	julio-2023	agosto-2023	Administracion/Comercial	Computadora,Internet	\$57,500.00	Fu-do	Presupuesto Anexo 3
		Capacitacion	agosto-2023	septiembre-2023	Administracion/Comercial	Computadora,Internet	\$112,992.00	Fu-do	Presupuesto Anexo 3
		Periodo de Prueba y Puesta en Marcha	octubre-2023	diciembre-2026	Administracion/Comercial	Computadora,Internet	-	Fu-do	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Plan de Acción 4-Objetivo 4

Finalizando, el último plan de acción para capacitar al personal de la nueva sucursal buscando mejorar la atención al cliente.

Objetivo Especifico	Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos Area	Recursos		Tercerizacion	Observaciones	
		Inicio	Fin		Tecnicos	Economicos			
Objetivo 4	-Incrementar la calidad de la atención al cliente en un 50 % para septiembre de 2023, profesionalizando el 100% del personal a través de la implementación de un plan de capacitación.	Curso de capacitacion del Personal	abril-2023	septiembre-2023	Administracion	Proyector, Sala para capacitar, Material Bibliografico	\$157,000.00	Capacitaciones Buteller	Presupuesto Anexo 4
		Evaluacion al finalizar el curso de capacitacion	septiembre-2023	septiembre-2023	Administracion	Material de trabajo-Computadora	\$50,000.00	Capacitacion Butteller	Presupuesto Anexo 4
		Elaboracion e implementacion de Evaluacion de desempeño	agosto-2023	agosto-2026	Administracion	Instructivo correspondiente a cada funcion,Sueldo	\$130,881.00	-	Sueldo Convenio Colectivo de Trabajo
		Devolucion sobre la evaluacion de desempeño	octubre-2023	octubre-2026	Administracion	Informe Correspondiente a cada empleado	\$10,000.00	-	-

Fuente: Elaboración propia



## Presupuestos

Tabla 6. Presupuesto Total

Objetivo Especifico 1						
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	Costo Total
Inscripción del bar en la Municipalidad de Almafuerte para su habilitación	\$32,500	-	-	-	-	\$32,500
Diseño y Construcción del Bar	\$2,960,000	-	-	-	-	\$2,960,000
Desarrollo del Sistema de Reservas	-	\$499,965	-	-	-	\$499,965
Incorporación del Personal del bar	-	\$9,188,056	\$16,079,099	\$28,138,423	\$49,242,241	\$102,647,819
Contratación de personal con conocimiento de Social Media Strategy	-	\$1,699,900	\$2,974,825	\$5,205,943	\$9,110,401	\$18,991,069
Adquisición de Equipamiento de Sonido e Iluminación	-	\$356,000	-	-	-	\$356,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,992,500</b>	<b>\$11,743,921</b>	<b>\$19,053,924</b>	<b>\$33,344,366</b>	<b>\$58,352,642</b>	<b>\$122,494,853</b>
Objetivo Especifico 2						
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	Costo Total
Definir los potenciales clientes	-	\$29,250	-	-	-	\$29,250
Desarrollar un programa de puntos	-	\$749,948	-	-	-	\$749,948
Desarrollo de las encuestas en Google Forms	-	\$19,500	-	-	-	\$19,500
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>\$798,698</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$798,698</b>
Objetivo Especifico 3						
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	Costo Total
Diseño y Desarrollo del ERP	-	\$1,822,140	-	-	-	\$1,822,140
Migración y Carga de Datos	-	\$108,825	-	-	-	\$108,825
Capacitación	-	\$215,814	-	-	-	\$215,814
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>\$2,146,779</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>\$2,146,779</b>
Objetivo Especifico 4						
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	Costo Total
Curso de capacitación del Personal	-	\$299,870	\$524,772	\$918,351	\$1,607,115	\$3,350,108
Evaluación al finalizar el curso de capacitación	-	\$97,500	\$170,625	\$298,594	\$522,539	\$1,089,258
Elaboración e implementación de Evaluación de desempeño	-	\$255,217	\$446,631	\$781,604	\$1,367,808	\$2,851,260
Devolución evaluación de desempeño	-	\$19,500	\$34,125	\$59,718	\$104,507	\$217,850
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>\$672,087</b>	<b>\$1,176,153</b>	<b>\$2,058,267</b>	<b>\$3,601,969</b>	<b>\$7,508,476</b>
Honorarios Profesionales	-	-	-	-	-	<b>\$1,185,327</b>
<b>TOTAL, Presupuestado</b>						<b>\$134,134,133</b>

Fuente: elaboración propia

## Análisis Financiero

A continuación de haber realizado el presupuesto correspondiente a la apertura de la nueva sucursal de Bar “Cervecería Checa”, ubicado en la Localidad de Almafuerde, se detallará los diferentes indicadores financieros que arrojan la implementación del plan estratégico, con motivo de mostrar la rentabilidad del mismo se desarrolla el flujo del fondo proyectado para los cuatro años del horizonte de planeación, cabe aclarar que se toma como base los datos del balance de Grupo Meta del año 2019 y fueron actualización por la inflación basados en los datos otorgados por el Banco Central de la República Argentina (REM).

Tabla 7. Cash Flow

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESOS</b>					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 126,302,550	\$ 241,237,871	\$ 422,166,273	\$ 738,790,978	\$ 1,292,884,212
Plan de acción 1	\$ -	\$ 16,886,650	\$ 29,551,638	\$ 51,715,366	\$ 90,501,890
Plan de acción 2	\$ -	\$ 14,474,272	\$ 25,329,976	\$ 44,327,458	\$ 77,573,052
Plan de acción 3	\$ -	\$ 49,280,559	\$ 94,125,868	\$ 164,720,268	\$ 288,260,470
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL, DE INGRESOS</b>	<b>\$ 126,302,550</b>	<b>\$ 321,879,352</b>	<b>\$ 571,173,755</b>	<b>\$ 999,554,070</b>	<b>\$ 1,749,219,623</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Mercadería Vendida	\$ 41,018,112	\$ 72,614,595	\$ 127,075,541	\$ 222,382,197	\$ 389,168,845
Gastos de Comercialización	\$ 28,936,006	\$ 55,267,771	\$ 96,718,600	\$ 169,257,550	\$ 296,200,713
Gastos Administrativos	\$ 7,240,600	\$ 13,829,546	\$ 24,201,706	\$ 42,352,985	\$ 74,117,723
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 2,992,500	\$ 11,743,921	\$ 19,053,924	\$ 33,344,366	\$ 58,352,642
Plan de acción 2	\$ -	\$ 798,698	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 2,146,779	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 4	\$ -	\$ 672,087	\$ 1,176,153	\$ 2,058,267	\$ 3,601,969
<b>TOTAL, DE EGRESOS</b>	<b>\$ 80,187,218</b>	<b>\$ 157,073,397</b>	<b>\$ 268,225,924</b>	<b>\$ 469,395,365</b>	<b>\$ 821,441,892</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 46,115,332</b>	<b>\$ 164,805,954</b>	<b>\$ 302,947,831</b>	<b>\$ 530,158,706</b>	<b>\$ 927,777,732</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 16,140,366</b>	<b>\$ 57,682,084</b>	<b>\$ 106,031,741</b>	<b>\$ 185,555,547</b>	<b>\$ 324,722,206</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 29,974,966</b>	<b>\$ 107,123,870</b>	<b>\$ 196,916,090</b>	<b>\$ 344,603,159</b>	<b>\$ 603,055,525</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Indicadores Financieros.

<b>VAN</b>	<b>6,822,769</b>
<b>TIR</b>	<b>85%</b>
<b>ROI</b>	<b>596%</b>

*Fuente: elaboración propia*

El total de la inversión se eleva a \$135.941.306 para llevar adelante los cuatro objetivos propuestos anteriormente y lo que arroja un resultado del flujo de fondo un VAN positivo el cual nos indica que el proyecto debe ser aceptado, ya que el mismo es superior a cero, por lo que se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista utilizando como referencia la tasa BADLAR del 80% en el cual se obtiene un excedente resultante de \$6.822.769.

En cuanto a la TIR – Tasa Interna de Retorno- arroja una rentabilidad del 85%, que comparándola con el 80% de la tasa máxima exigida por el inversionista indica que el proyecto es rentable y beneficioso.

Para finalizar, el retorno sobre la inversión arroja un resultado de 596%, por lo que, de cada peso invertido se obtiene \$5,96 pesos de excedente al finalizar el período de acción.

Los indicadores antes mencionados establecen como conclusión que la apertura de la nueva sucursal del Bar “Cervecería Checa”, ubicado en la Localidad de Almafuerte es un proyecto rentable.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Efectuado el análisis se llega a la conclusión y se toma dimensión de la importancia de implementar una herramienta de gestión como es la planificación estratégica para Grupo Meta enfocado en “Cervecería Checa” aprovechando la totalidad de los recursos con la que actualmente cuenta.

Resulta beneficioso estimular e impulsar su crecimiento a través del desarrollo del nuevo mercado, captando nuevos clientes en una zona turística de pleno crecimiento, acompañado por el fenómeno de la gran afluencia de turismo en el territorio nacional y con la comercialización de sus productos, principalmente con la cerveza artesanal, siendo un producto de gran crecimiento en el mercado en los últimos años.

Tomado como base el análisis interno y externo, se propuso como objetivo general aumentar la rentabilidad, por lo que, resulta viable el proyecto de apertura del nuevo bar, dado las problemáticas identificadas del reducido mercado meta al cual la empresa destina sus diferentes productos. Este desarrollo de mercado, a través de la ampliación geográfica es fundamental para mejorar el posicionamiento de la marca.

Con motivo de complementar el objetivo general se desarrollaron cuatro objetivos específicos, como lo son, lograr incrementar las ventas, fidelizar clientes, implementar un ERP para tener el control de stock y también que todo el personal se encuentre capacitado. Con estos objetivos y su correspondiente plan de acción son fundamentales para poder incrementar las ventas y reducir costos, ya que si bien, el nuevo bar se encuentra dentro de la misma Provincia, se debe llevar un control estricto de los costos como consecuencia del transporte, inventario y de compras.

En cuanto a análisis financiero desarrollado, arroja resultados positivos y nos muestra la gran viabilidad del mismo. Obteniendo un VAN positivo, la TIR mayor a la tasa exigida por el inversionista y un rol positivo. Respecto a la rentabilidad, se logra una superior a la pretendida. Es de suma importancia aclarar que el análisis es una proyección,

siendo imprescindible realizar un análisis exhaustivo de los datos, ya que el país cuenta con altos índices de inflación con una economía inestable.

Además, se recomienda como objetivo, continuar con el crecimiento de la empresa, aprovechando la demanda del producto y que esta expansión geográfica sea el puntapié inicial para explorar nuevos mercados y dar a conocer el grupo en su conjunto.

Finalmente, como recomendación, tener más presencia en las redes sociales, a través de incorporación del Social Media, utilizando aquellas junto con la tecnológica para llegar a más personas.

En cuanto a la implementación del ERP, es de suma importancia que el desarrollo del mismo sea funcional que se encuentre adaptado a la empresa, y que la carga de información se realice de manera correcta, ya que el mismo nos ayudará a reducir costos de tenencia de inventario, reducción de transporte y demás costos logísticos de manera significativa, por eso también es un factor clave que el personal se encuentre capacitado para el manejo del ERP, logrando así, aumentar la productividad de gestión y administración.

Por último, mencionar dos puntos, uno todos los desarrollos y cambios implementados deben estar alineados a la misión y visión de la empresa. Como segundo punto, transmitir los valores establecidos y trabajar la responsabilidad social del grupo hacia la sociedad.

## Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies For Diversification. Harvard Business review.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*.
- Kotler & Keller, K. P. (2012). *Dirección de Marketing*.
- Robbins & Coulter, R. S. (2014). *Administration*.
- Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico En La Práctica*.
- Antares. (2022). Obtenido de <https://www.cervezaantares.com/nosotros>
- Carrio, T. (2022). Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/endurecen-el-cepo-el-gobierno-anuncio-mas-restricciones-para-acceder-a-dolares/>
- Chacon Paredes & Asociados. (2022). Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, Volumen 6, Numero 11. *Revista Estudios Gerenciales y de Las Organizaciones*.
- Cordoba Turismo. (2022). Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/localidad/almafuerte/>
- Cuellas, A. (2022). *Universidad*. Obtenido de <https://www.universidad.com.ar/ques-usos-sostenibles-tiene-el-deshecho-de-la-produccion-de-la-cerveza-artesanal>
- El Economista*. (2022). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/negocios/un-plataforma-argentina-compenso-mas-3200-toneladas-c02-su-primer-ano-n54533>
- Esbry, G. (2018). *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/cuales-son-los-perfiles-de-los-bebedores-de-cerveza-en-cordoba/>
- Estevez, J. P. (2021). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia\\_0\\_XMHXPdhh9.html](https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html)
- Fracchia, E. L. (2022). Obtenido de IAE: <https://www.iae.edu.ar/2022/06/cada-dia-2-800-argentinos-caen-en-la-pobreza-y-suman-medio-millon-en-este-primer-semestre-2022/#:~:text=En%20los%20primeros%20tres%20meses,3%25%20en%20el%20mismo%20per%20C3%ADodo.>
- I.A.R.A.F. (2022). Obtenido de <https://iaraf.org/index.php/informes-economicos/area-fiscal/444-informe-economico-158>



- INDEC.* (2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim22756BA7CC2D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf)
- INDEC.* (2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)
- INDEC.* (2022). *INDEC.* Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_08\\_224DC331E106.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_224DC331E106.pdf)
- Info Negocios.* (2021). Obtenido de <https://infonegocios.info/nota-principal/penon-del-aguila-se-tiro-al-rio-abrio-un-localazo-flotante-en-puerto-madero-al-lado-del-hilton-4-locales-en-lo-que-va-de-2021-y-se-vienen-mas>
- Morales, J. H. (2012). Estrategia y Planificación Estratégica en Tiempos de Incertidumbre. *Harvard Deusto*.
- Nación, L. (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/>
- Pyme, A. (2022). *Agenda Pyme*. Obtenido de <https://agendapyme.com.ar/2022/08/03/unificamos-los-programas-de-credito-en-una-sola-linea-que-se-llama-credito-argentino-y-que-va-a-unificar-todas-las-politicas-de-promocion-del-credito-para-los-sectores-productivos-pymes/>
- Reinhold, M. (2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/preocupacion-e-incertidumbre-como-afecta-la-suba-de-tarifas-en-los-comercios-nid18082022/>
- Stefano, S. d. (2022). Obtenido de Salvador di Stefano: <https://www.salvadordistefano.com.ar/novedades/187/sin-suba-de-tasas-dolar-arriba>
- Tamashiro, S. (2019). *Sobre La Tierra*. Obtenido de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>

## Anexo


### Anexo 1: Presupuesto Construcción del Bar-EMOV SRL.

<b>Emov S.R.L</b>			
<b>PRESUPUESTO</b>			
Atte: Cervecería Checa			
De nuestra mayor consideración:			
Nos dirigimos a Uds. Con relación a vuestro pedido de cotización. Cotizamos los siguientes equipos:			
Descripción	Precio	Cantidad	Total
Modulo Bar con oficina, depósito y baños Fabricado sobre contenedores marítimo. sector bar y sector oficina incluye revestimiento, aislación, instalación eléctrica, puerta de ingreso y 2 ventanas de aluminio de 1.50m x 1.50. Kitchen de 1.20 con bacha y grifería y piso flotante. Sector baño: Puerta de acceso, divisorio con baño con inodoro y vanitory, abertura de 0.40m x 0.26m. Instalación agua fría. Entrada de ½" y salida de 110mm. Sector deposito: 6 metros x 2.44. Con revestimiento ni aislación. con instalación eléctrica. Portón doble hoja. Puerta de 0.80 x 2.20m. Pintura exterior completa y decoración a elección del cliente.	\$2.960.000.00	1	\$2.960.000.00

Sin otro particular y quedando a su entera disposición, saludamos a Ustedes muy atentamente.

*EMOV SRL*

Anexo 2: Presupuesto Social Media Strategy-Sharp Studio



X

  
 Documento no Válido  
como Factura

**Presupuesto N° 684**

---


**Sr:** Cerveceria Checa

It.	CANT.	DESCRIPCIÓN	Entrega	Precio unidad	Importe
1	1	Plan social media mensual Servicios Incluidos:Gestion de Medios Sociales,Campaña de publicidad,Videos Cooperativos.		\$ 89000	\$89000
<b>Total</b>					\$89000

Quedamos a su entera disposición ante cualquier consulta técnica o comercial

Anexo 3: Presupuesto ERP-FUDO.

Presupuesto N° 000345



Cerveceria Checa

DESCRIPCIÓN	Precio unidad	Importe
Licencia Software Aplicativo	\$954,000.00	
Customizacion y Carga de Datos	\$57,500.00	
Capacitacion	\$112,992.00	
<b>Total</b>		<b>\$1,124,492.00</b>

Validez de la Oferta 7 días



## Anexo 6: REM - Banco Central

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC**

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3 (1)	100,0	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8 (8)	97,6	+2,4 (8)
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5 (8)	95,0	+3,7 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9 (2)	80,1	+4,6 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8 (9)	75,9	+3,7 (10)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-22)