



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Planificación Estratégica para desarrollo de nuevos mercados y posicionamiento de Cervecería Checa”

Licenciatura en Administración

Tutor: Navas, Claudia

Autor: OLIVERA, Guadalupe Andrea

Legajo: VADM022842

DNI: 39525462

Resumen

En el presente Trabajo Final de Graduación se llevó a cabo una planificación estratégica con el objetivo de proporcionar a una de las unidades de negocio de Grupo Meta, cervecería artesanal Checa, la posibilidad de consolidarse en el mercado provincial y nacional.

A tales fines, se consideró una estrategia de desarrollo de mercado que incluye la participación en la Fiesta de la Cerveza de Villa General Belgrano alquilando un *beer truck*. Además, se estudió la contratación de un *Community Manager*, a los fines de que la empresa logre un mejor posicionamiento en las redes sociales, buscando alcanzar mayor cantidad de clientes. Por último, se planteó la posibilidad de contratar un servicio de *e-commerce*, para de este modo comercializar sus productos de forma online, llegando a un mayor número de compradores tanto minoristas como bares cerveceros.

Finalmente, se realizó un análisis financiero para indicar la rentabilidad de la ejecución de los planes anteriormente mencionados, teniendo en cuenta los indicadores VAN, TIR y ROI.

Palabras clave: planificación estratégica, *e-commerce*, redes sociales, ferias

Abstract

In this Final Graduation Project, a strategic planning was carried out with the objective of providing one of the business units of Grupo Meta, a Czech craft brewery, with the possibility of consolidating its position in the provincial and national market.

To this end, a market development strategy was considered, including participation in the Villa General Belgrano Beer Festival by renting a beer truck. In addition, the hiring of a Community Manager was considered, in order for the company to achieve a better positioning in social networks, seeking to reach a larger number of customers. Finally, the possibility of hiring an e-commerce service was considered, in order to market its products online, reaching a larger number of buyers, both retailers and brewpubs.

Finally, a financial analysis was carried out to indicate the profitability of the implementation of the plans, taking into account the NPV, IRR and ROI indicators.

Keywords: strategic plan, e-commerce, social networks, trade fairs, etc.

Índice

<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>Análisis de Situación</i>	<i>3</i>
Análisis Macroentorno	3
Factor Político	3
Factor económico.....	4
Factor Social Cultural	5
Factor Tecnológico	6
Factor Ecológico.....	6
Factor Legal.....	6
Análisis microentorno	7
Poder de negociación con los clientes	7
Poder de negociación con los proveedores	7
Amenaza de entrada nuevos competidores	8
Rivalidad entre competidores existentes	8
Amenaza de Productos Sustitutos.....	8
<i>Análisis de mercado</i>	<i>9</i>
Variedades más consumidas.....	10
<i>Análisis Interno</i>	<i>10</i>
Actividades primarias	10
Logística Interna	10
Operaciones	10
Logística Externa	11
Marketing y Venta	11
Servicio Post Venta.....	12
Actividades Secundarias	12
Infraestructura de la empresa	12
Gestión de Recursos Humanos.....	12
Desarrollo Tecnológico	12

<i>Marco Teórico</i>	13
Planificación estratégica.....	13
<i>Diagnóstico y discusión</i>	16
<i>Plan de implementación</i>	17
Propuesta	17
Objetivo general	18
Justificación.....	18
Objetivos específicos	18
Fundamentación de los objetivos	18
Alcance.....	20
Recursos involucrados	20
Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del <i>e-commerce</i>	21
Plan de acción 2: Participación de La Fiesta Nacional de la Cerveza 2023	22
Plan de acción 3: Contratar un profesional en Community Manager	23
Diagrama de Gantt	24
Presupuesto de inversión anualizado	24
Flujo de Fondos Proyectado	25
Análisis Financiero	26
<i>Conclusiones</i>	28
<i>Recomendaciones</i>	28
<i>Bibliografía</i>	30
<i>Índice de Anexos</i>	37

Índice de Tablas

Tabla 1: Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del e-commerce.....	21
Tabla 2: Plan de acción 2: Participación de La Fiesta Nacional de la Cerveza 2023 .	22
Tabla 3: Plan de acción 3: Contratar un profesional en Community Manager	23
Tabla 4: Diagrama de Gantt	24
Tabla 5: Presupuesto anualizado de inversión del proyecto	25
Tabla 6: Flujo de fondos proyectado	25
Tabla 7: Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)	27

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar a la empresa Sauco S. A., la cual constituye una de las unidades de negocio del Grupo Meta. Esto es a los fines de cumplimentar con el requisito de Trabajo Final de Grado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Empresarial Siglo XXI.

El objetivo del reporte es presentar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados a través de la implementación de una tienda *e-commerce* con el propósito de comercializar cerveza artesanal en Córdoba. Además, se busca consolidar la cerveza Checa a través de la participación de la empresa en uno de los festivales más representativos del país, la Oktoberfest 2023 en Villa General Belgrano, así como de la contratación de un *community manager* para mejorar la presencia de la marca en redes sociales.

Grupo Meta se fundó en el año 2019 con el fin de dirigir de forma unificada cuatro unidades de negocio bien diferenciadas entre sí. La dirección de la organización está a cargo de los socios fundadores: los hermanos Fernández, quienes destacan por contar con importantes habilidades para la toma de decisiones en entornos dinámicos, buscando posicionarse como una familia referente en el emprendedurismo local.

La unidad que dio origen al holding se denomina “La Tregua S.A”. Esta fue fundada con los ideales de don Tecilio Fernández, abuelo de los creadores de Grupo Meta y principal fuente de motivación para sus nietos. Dicha organización está dedicada a la actividad tambera y agrícola en la localidad de Sacanta - El Arañado.

Otra de las unidades de negocio más importantes del grupo es Sauco S.A. Dicha empresa tiene bajo su control una cervecería ubicada en la localidad de Sacanta, denominada “Cervecería Checa”, así como el restaurante “La Jirafa” ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Grupo Meta cuenta, además, con dos unidades de negocio adicionales, las cuales buscan comercializar y ofrecer una experiencia social a partir de los productos de cervecería Checa. La primera de ellas, Cervezas Argentinas S.A.S., cuenta con un bar llamado “Casa Negra” en la ciudad de Córdoba. La segunda, “Brewing S.A.S.” se encuentra en proceso de apertura y tiene como objetivo abrir un bar propio de la marca Checa.

Durante el aislamiento preventivo y obligatorio producto de la pandemia producida por el virus COVID-19, algunas de las unidades de negocio de la empresa sufrieron una caída en las ventas. En ese sentido, la Cervecería Checa tuvo una caída importante en sus ventas por no considerarse un rubro esencial. Es por ello, la importancia del presente trabajo radica en establecer una planificación estratégica que le permita a Cervecería Checa posicionarse en nuevos mercados, para obtener un aumento en la rentabilidad. Según Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes.

Se puede considerar como referente en crecimiento nacional a la empresa Peñón del Águila, que inauguró en el año 2007 produciendo apenas 50 litros destinada a clientes locales, pero, a través de los años, se posicionó como una de las marcas predilectas de los argentinos, expandiéndose no solo a 14 locales en Córdoba, Santa Fé, Mendoza, Entre Ríos, La Plata, San Juan y CABA, sino que también penetraron el mercado internacional exportando a Chile. (InfoNegocios, 2021)

Análisis de Situación

Para entender un poco más la realidad en la que se verá inmersa la empresa, se realizará a continuación un análisis PESTEL para analizar el macroentorno, y un análisis de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el microentorno.

Análisis Macroentorno

En el siguiente estudio se incluyen los factores más relevantes del macroentorno que afectan a Cervecería Checa:

Factor Político

Actualmente, el presidente de la República Argentina es Alberto Fernández (desde el 10 de diciembre de 2019). El mismo, fue elegido por el pueblo argentino con la esperanza de revitalizar la economía argentina tras un largo estancamiento económico. Sin embargo, el impacto económico y social de la pandemia debido al aislamiento preventivo y obligatorio fueron unos de los disparadores que provocaron una caída significativa de su popularidad. (Santander Trade, 2022)

Los efectos de la pandemia se vieron reflejados en la pérdida de los puestos de trabajo del pueblo argentino, por esto, el gobierno tuvo que actuar de manera rápida y extender una ayuda social a quienes habían perdido su trabajo lanzando el programa Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). A su vez, para auxiliar a las empresas que también sufrieron un importante golpe por la pandemia, el gobierno lanzó el programa de Asignación Compensatoria al Salario, donde el Estado se hizo cargo del 50% del salario de los trabajadores. La iniciativa también consistía en la postergación o reducción de hasta el 95% de las obligaciones patronales, con el objetivo de evitar los despidos masivos. (Ministerio de Economía, n.d.)

En el campo de comercio exterior, se destaca que la Cancillería argentina presentó el Plan de Promoción a las Exportaciones 2022, cuyo principal objetivo es promover la cultura exportadora a través de una estrategia de diversificación de mercados, logrando más presencia en países consolidados y, además, ingresando a nuevos mercados. El plan contempla la participación de Pymes argentinas en 142 ferias internacionales, 9 talleres de oferta tecnológica e intercambios a través de 48 rondas de negocios y 58 misiones comerciales. Con esto, el gobierno busca alcanzar exportaciones por USD 100.000 millones. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2021)

También es importante destacar uno de los acuerdos comerciales más significativos en los últimos años, el tratado de Mercosur- Unión Europea que fue anunciado el 28 de junio de 2019, representando para las empresas argentinas la oportunidad de acceder a un mercado que cuenta con más de 500 millones de habitantes, constituye un 20% de la economía global y un tercio de las importaciones globales. (Ministerio de Economía, n.d.)

Factor económico

El impacto del cierre de los comercios debido a la cuarentena adoptada para contener el coronavirus, junto con las medidas descritas anteriormente, llevaron al gobierno a emitir una cantidad de dinero significativa, lo que exacerbó el déficit fiscal, golpeando con fuerza a una economía argentina que es sumamente frágil desde hace décadas. (Bloomberg, 2022) Esto se vio reflejado durante la primera mitad del presente año, donde el IPC registró un incremento del 64% en la comparación interanual, acumulando en el primer semestre una inflación del 36%. En junio, una de las divisiones del IPC que mayor aumento presentó fueron las bebidas alcohólicas y tabaco, ubicándose en el tercer puesto con un 6,7%. A su vez, dicha categoría sufrió un aumento del 28,8% respecto a diciembre de 2021. (INDEC, 2022)

Los primeros días de julio, se produjo la renuncia del ex Ministro de Economía, Martín Guzmán, lo cual aportó inestabilidad al contexto político, generando que el dólar blue sufriera un aumento del 41%, llegando a un valor máximo histórico de \$350,00. Luego de la renuncia de Guzmán, Alberto Fernández propuso a la economista Sivina Batakis, quien ocupó un rol de transición por un corto periodo. (Clarín, 2022)

El 3 de agosto de 2022, el presidente estableció la unificación de los ministerios de Economía, Desarrollo productivo y agricultura, designando además al expresidente de la Cámara de Diputados Sergio Massa como nuevo Ministro de Economía definitivo, con el cual, el dólar contuvo su tendencia alcista, estabilizando su precio en \$295,00. (Perfil, 2022). En una primera instancia, el mismo se propuso reducir drásticamente el déficit fiscal para cumplir con las exigencias que impuso el FMI al momento de refinanciar la deuda de 44 millones de dólares. Para ello, una de las medidas que tomó el gobierno, fue el programa “Un Puente al Empleo”, el mismo, consiste en transformar los planes sociales en trabajo en blanco, contribuyendo con ayuda en contribuciones patronales para las empresas así como el pago de parte de los salarios. (Página 12, 2022)

En materia de Comercio Exterior, se destaca que en el año 2020 las exportaciones argentinas de cerveza alcanzaron la cifra de 17,3 millones, convirtiéndose en el exportador número 46 de cerveza en el mundo, siendo el producto número 191 más exportado en Argentina. Los potenciales países importadores de la misma son: Uruguay, Chile, Paraguay, Corea del Sur y Bolivia. (The Observatory of Economic Complexity, n.d.)

Factor Social Cultural

Según el Indec, la tasa de desempleo para el primer trimestre de 2022 se ubica en un 7%, representando una baja de 3 puntos teniendo en cuenta que en 2021 fue de 10,2%. Además, el índice de pobreza para el mismo periodo es de 37,3%, de los cuales, 8,2% son personas en situación de indigencia. (INDEC, 2022)

En lo referente a lo cultural de la industria cervecera, se puede mencionar que durante la cuarentena preventiva y obligatoria causada por el COVID-19, el consumo de cerveza en restaurantes bajó como consecuencia de las restricciones en las reuniones sociales y el cierre de los mismos. (Forbes, 2021) Sin embargo, un estudio llevado a cabo por la UNC, determinó que el 55% de los argentinos aumentó su consumo de alcohol durante la cuarentena por motivos de ansiedad, depresión y malestar sufridos durante el encierro (UNC, 2020).

Para ello, los argentinos comenzaron a demandar el producto enlatado por su versatilidad para consumo en casa en momentos de celebración y optando por obtener los mismos a través del e-commerce. (Forbes, 2020)

La sommelier internacional y jueza certificada de cerveza artesanal, Sol Cravello, comenta que el perfil cervecero argentino “prefiere cervezas de bajo amargor, fáciles de tomar y que sean saciantes. Sin embargo, hay una tendencia que se está empezando a imponer de probar cada vez más colores, perfiles de malta y de aromas de lúpulo” (Cadena 3, 2021).

En cuanto a la estacionalidad del producto, se puede mencionar que los argentinos tienen un hábito de consumo potenciado en primavera-verano, ya que, con la llegada del calor aumenta la necesidad de bebidas frías y, además, la predisposición para gastar aumenta un 15% en esos meses con respecto al invierno. (Infobae, 2013)

Factor Tecnológico

Según el Indec, en el cuarto trimestre de 2021, se estableció que el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2022)

Con respecto al uso de tecnología en la industria cervecera, se puede mencionar que en los últimos años el Centro de Biotecnología del INTI trabaja en un proceso de conservación y multiplicación de una variedad de levadura muy peculiar, denominada *Saccharomyces cerevisiae*, cuyo origen es alemán. El proceso comenzó con la muestra de la levadura importada y posteriormente un banco celular para mantener los aspectos biológicos de la cepa original. Posteriormente, se llevó a cabo una exploración de alternativas que permitan el crecimiento de la cepa. El avance tecnológico de este proyecto tiene como objetivo que los productores de cerveza artesanal tengan su propio banco de levadura y dejar de depender de la importación de la misma. (Mundo Cerveza, 2016)

Factor Ecológico

En cuanto al factor ambiental, investigadores de la UNL determinaron que por cada litro de cerveza se producen entre seis y ocho de desechos líquidos y semilíquidos con alta carga orgánica. Con el objetivo de disminuir el impacto ambiental de dichos residuos, buscaron una manera de reutilizar los efluentes convirtiéndolos en nuevos productos: levadura, etanol y ácido acético. (UNL, 2010).

Además, la Cámara Rosarina de Artesanos Cerveceros junto a la Municipalidad de Rosario, crearon un manual de buenas prácticas ambientales para la cervecería artesanal. En dicho manual expresan la importancia de establecer procedimientos que aporten tanto al cuidado y preservación del medio ambiente como a la inocuidad del producto final. Las principales acciones para lograrlo se basan en optimización de recursos y la minimización de efluentes/residuos. (CIMPAR, 2021)

Factor Legal

Relacionado al factor legal, se puede indicar que en nuestro país se encuentra en vigencia la Ley 18284 del Código Alimentario Argentino, donde se exponen las regulaciones higiénica-sanitarias y bromatológicas tanto de productos alimenticios como de los establecimientos de productores y comercializadores. Tales normas deben ser cumplidas con el objetivo de asegurar la salud de la población y de establecer una excelente calidad de

producto (Poder Ejecutivo Nacional, 1969). Asimismo, en el artículo 1082 bis del CAA, se determinan las condiciones para incluir la leyenda “Elaboración Artesanal” en una cerveza: “ a) que no se utilice en su producción aditivos alimentarios; b) que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales; c) que la elaboración sea manual o semiautomática; d) que en el caso que se agreguen jugos o extractos frutales, éstos sean previamente pasteurizados. (Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos, 2017).

Análisis microentorno

El análisis del microentorno se realizará con las cinco fuerzas de Porter para determinar el posicionamiento de la empresa ante actores que afectan su capacidad de atender los mercados.

Poder de negociación con los clientes

Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, la cerveza artesanal es cada vez más elegida por los argentinos, teniendo en cuenta que el rubro creció un 40% en los últimos cinco años con más de 1500 productores a lo largo de todo el país, representando un 2,5 % de la industria cervecera. (Agroempresario, n.d.). Pablo Rodriguez, Co Fundador de Antares, prevé que continuará la apertura de nuevas cervecerías artesanales ante un acelerado crecimiento de la demanda, teniendo en cuenta que desde los inicios de su negocio, se abría entre uno y tres locales anualmente, pero, en los últimos años, inauguran entre ocho y nueve. (Pressreader, 2018)

Teniendo en cuenta los datos mencionados anteriormente, se puede determinar que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que el mercado se encuentran muchas empresas que comercializan cerveza artesanal con diferentes propuestas conforme calidad, precio, sabor y es el cliente el decisor final sobre la oferta que más se adecua a sus preferencias.

Poder de negociación con los proveedores

Los principales insumos que intervienen en el proceso productivo de la cerveza artesanal son la malta, lúpulo, levadura y agua. Existen también ingredientes adicionales que se utilizan para algunas variedades de cerveza que lo requieran: miel, azúcar, melazas y algunos cereales no malteados. A pesar de que las materias primas son commodities, es importante

mencionar que en los últimos meses existe una preocupación latente entre los productores debido a la escasez de lúpulos necesarios para fabricar la variedad IPA, llegando a pronosticar la pronta desaparición del mercado de la variedad considerada como emblema de la cerveza artesanal. El faltante se debe a las restricciones a las importaciones adoptadas por el gobierno con el objetivo de frenar la salida de divisas. (Diario con vos, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es media, considerando que uno de los insumos que provee mayor calidad a la cerveza artesanal, suele ser importado.

Amenaza de entrada nuevos competidores

En la industria de la cerveza artesanal, las barreras de entrada al mercado son bajas, considerando la ausencia de regulación nacional aplicada a la escala artesanal, además, tampoco existe un control periódico en los puntos de venta, lo que aporta mucha informalidad para el rubro. Esta situación produce una sensación de injusticia entre los competidores que cumplen con los tributos y las habilitaciones correspondientes. (Cerveza Ortuzar, 2019)

En cuanto a costo inicial, es importante destacar que el presupuesto asociado a la producción de cerveza artesanal no es muy elevado, incluso, existe la opción de emprender en la industria mediante una franquicia. Conforme a esto, en 2018 el Cofundador de Antares, indicaba que para inaugurar un local su marca, se necesitaba un local de al menos 200 mts y una inversión total de USD 60.000.

En base a lo comentado anteriormente, se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

Rivalidad entre competidores existentes

Debido a la cantidad de empresas productoras que inauguraron en los últimos cinco años, se puede determinar que la rivalidad de competidores existentes es alta. Las empresas del rubro, ofrecen una importante diversidad en sus productos y suelen posicionar su marca complementando su oferta con diferentes experiencias valoradas por el cliente.

Amenaza de Productos Sustitutos

En relación con la amenaza de productos sustitutos, se puede indicar que la misma es alta debido a la existencia de varias bebidas alcohólicas como el vino, champagnes, licores, fernet y sidras. También, teniendo en cuenta que la cerveza tiene un bajo porcentaje de alcohol, se consideran sustitutos a bebidas analcohólicas como jugos naturales, gaseosas, y sodas.

Análisis de mercado

Históricamente, el vino fue la bebida alcohólica más demandada no solo en nuestro país, sino también en el mundo, ya que era una costumbre acompañar la cena o almuerzo de una copa de vino. Sin embargo, esto cambió a partir de los 90' donde la cerveza artesanal comenzó a ocupar un importante lugar en el consumo de los argentinos. Su practicidad, bajos precios y refrescante sabor lograron duplicar su consumo respecto del vino, superando los 40 litros per cápita anuales.

Actualmente, el mercado de la cerveza artesanal se encuentra en recuperación, luego de los cierres que se produjeron como resultado de los periodos de cuarentena preventiva y obligatoria. En ese sentido, los niveles de consumo se están reestableciendo a los niveles pre pandemia. Cervecerías artesanales como Rabieta, Antares o Growlers apuestan a un crecimiento basado en el desarrollo de franquicias. Además, los productores buscan consolidar su presencia en el mercado a través de la oferta de sus productos en plataformas de venta online y puntos de venta de cercanía tales como supermercados y almacenes. (Devincenzi, 2022)

Dentro del mercado de cerveza artesanal podemos distinguir cuatro maneras de consumo: en canales de venta *on premise*, a través de growlers, alquilando barriles (también denominados “choperas”) o comprando latas de cerveza.

Muchas de las experiencias suelen complementarse con opciones de comidas. Cervecerías como Antares buscan atraer a nuevos consumidores a través de experiencias de maridaje. Dicha experiencia consta de disfrutar de forma gratuita de una degustación de variedades de cerveza junto con platillos que complementan a cada variedad. (Circuito Gastronómico, 2018)

Además, podemos destacar el consumo de cerveza artesanal que se produce en el marco de festivales dedicados a su promoción. La Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina, en ese sentido, fomenta estos espacios con el objetivo de “crear espacios para que el público en general tenga acceso y pueda conocer todos los secretos de la cerveza artesanal en donde los productores, bares, empresas y marcas en general tengan un intercambio directo con toda la comunidad cervecera del país y Latinoamérica” (MDZ Online, 2022)

Peñón del Águila, una de las empresas pioneras en el mercado de la cerveza artesanal, impuso una tendencia que no ha dejado de crecer desde 2016: la comercialización de cerveza

artesanal en lata. Este formato permite una mejor conservación de la cerveza, así como extender su oferta a un mayor número de puntos de venta. (Peñon del Águila, n.d.)

Variedades más consumidas

Con el auge de la *craft beer* en el país, surgieron novedosos estilos para todas las preferencias. En ese sentido, podemos destacar algunas de las variedades más elegidas por los consumidores nacionales: Pilsen Lager (cerveza rubia), Honey Beer (elaborada a base de malta y miel), Stout (cerveza negra) así como cervezas IPA y APA (cervezas de elevado amargor, caracterizadas por un alto contenido de lúpulo). (Centro Integral de Bebidas Artesanales, n.d.)

Análisis Interno

Según Michael Porter, la cadena de valor es una herramienta que nos permite estudiar las diferentes actividades de una organización con el objetivo de determinar qué valor aportan al cliente final y a la misma empresa. (Porter, 1985, 51)

Actividades primarias

Logística Interna

La cerveza artesanal es una bebida que se produce a partir de cuatro elementos fundamentales: la malta de cebada, lúpulo, levadura y agua. La selección y tostado de las maltas es muy importante debido a los diferentes sabores y colores que nos provee la misma. El lúpulo, además de ser el producto encargado de aportar amargor a la cerveza, es también un conservante natural que produce diferentes aromas. El área de compras del Grupo Meta obtiene la materia prima a partir de productores del mercado cordobés, pero, esporádicamente importa lúpulo para la producción de la variedad IPA. Los insumos se almacenan en los depósitos de la fábrica de cervezas checa, ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, la cual cuenta con la mayor tecnología para la producción de hasta 360000 litros anuales. Una vez que llegan al depósito, Luis realiza un control de stock y calidad para asegurar el máximo estándar de producción.

Operaciones

Con respecto al proceso de producción de la cerveza artesanal, se puede mencionar que consta de cinco etapas: 1) molienda y maceración; 2) lavado de granos; 3) cocción; 4) fermentación; 5) maduración y acondicionamiento; 6) Envasado.

En una primera instancia se encuentra el proceso de molienda y maceración, donde a través de la primera se busca romper el grano malteado con el objetivo de que su interior pueda hidratarse en el proceso de macerado. La molienda no debe ser excesiva ni tampoco deben quedar los granos enteros, ya que cualquiera de las dos opciones complicaría la elaboración.

Luego de macerar la malta a diferentes temperaturas, se realiza el filtrado para obtener un producto límpido y, posteriormente, se lavan los granos para extraer los azúcares que estos absorbieron. La cocción consiste en hervir el mosto por al menos una hora, luego se apaga el fuego y se deja enfriar por media hora aproximadamente. En la siguiente etapa, se deben inocular las levaduras para que se conviertan los azúcares en alcohol y CO₂, según el tipo de levadura, puede demorar entre 4 y 14 días la fermentación. Concluida la etapa anterior, se debe disminuir la temperatura a 0 °C durante un periodo aproximado de 10 días con el objetivo de precipitar polifenoles, proteínas y remanentes de levadura que enturbian la cerveza. El acondicionamiento y tiempo de duración de una cerveza, estará relacionado a la cantidad de alcohol y lúpulo que contenga la bebida. Finalmente, se utiliza una máquina llenadora de cerveza para envasar en latas y barriles.

Dentro de la fábrica, se producen las siguientes cervezas: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Es importante destacar que la cervecería checa cuenta con excelentes prácticas de manufactura, estando próximos a certificar sus procesos bajo las normas de calidad ISO 9001.

Logística Externa

Para que la cerveza llegue al cliente, se contratan agencias de transporte encargadas de la distribución de los barriles y las latas de aluminio desde la fábrica a los diferentes bares, supermercados, cervecerías, restaurantes y comercios. En el almacén las latas se embalan en cajas de cartón con separadores con el propósito de evitar roturas o pérdidas y, además, para facilitar su manipulación en la carga y descarga del transporte.

Marketing y Venta

Para comercializar sus productos, la empresa cuenta con la red social de Instagram y Facebook donde promociona las cervezas, anuncian lanzamiento de variedades y comparten experiencias de sus clientes. Dentro de la red social, se puede encontrar un link que conduce a varias opciones, como por ejemplo, al WhatsApp comercial de la empresa para hacer un pedido, ver la carta o hacer una reserva para visitar las diferentes instalaciones de la fábrica.

Asimismo, tratan de tener una buena relación con la comunidad que los rodea para generar una mayor influencia y posicionar su marca.

Servicio Post Venta

Actualmente, es importante monitorear la conformidad de los clientes, ya que la satisfacción de los mismos se traduce en fidelidad y recomendación de la marca. En este sentido, Grupo meta cuenta con el apoyo de un técnico en marketing que hace seguimiento al comprador, luego de haber efectuado la compra, para poder medir su nivel de satisfacción.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa

Respecto de la capacidad instalada que posee Sauco S.A., se destaca una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Cervecería Checa cuenta con tecnología de última generación para la elaboración de las diferentes variedades de cerveza que ofrece.

En cuanto a los recursos materiales con los que cuenta Sauco, se encuentra el macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, así como todas las instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Gestión de Recursos Humanos

La dirección de la empresa lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal necesario para las diferentes unidades de negocio. De esta manera, contratan el personal considerando la calidad humana, preparación y un perfil proactivo. La evaluación de los colaboradores se lleva a cabo periódicamente con el fin de brindar las herramientas necesarias y capacitarlos para que se desempeñen de la mejor manera posible. En cuanto a los convenios colectivos de trabajo, en cervecería checa se aplica el convenio colectivo de comercio.

Desarrollo Tecnológico

Para la producción de cerveza artesanal, se puede mencionar que la empresa está equipada con la mayor tecnología con el objetivo de optimizar el proceso de producción y mejorar el resultado final.

Marco Teórico

La finalidad de este capítulo es conocer algunas herramientas conceptuales que nos ayudarán a cumplir con los objetivos del reporte de caso.

Planificación estratégica

Hitt, Ireland & Hoskisson (2015) definen el proceso de planeación estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que una organización necesita ejecutar para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Para Gallardo Hernandez (2012) es el proceso por el cual una empresa desarrolla objetivos para alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos a través de planes detallados que permiten la implantación de estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. En esencia, es el proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

Entre los beneficios que trae aparejado establecer un proceso de planificación estratégica, se puede mencionar que le permite a la organización ser más proactiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro debido a que le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas), ejerciendo control sobre su propio destino. (David, 2007)

El planeamiento debe comenzar con el establecimiento de la respectiva visión y misión de la organización, el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normará el accionar de la organización. Luego se realiza una evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, analizando el sector industrial para entender el posicionamiento de la empresa y de los competidores. Posteriormente se determinan los objetivos estratégicos de largo plazo y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada. (D'Alessio Ipinza, 2015)

Se pueden mencionar estrategias que una organización puede desarrollar para cumplimentar con sus objetivos a largo plazo. En este sentido, algunos de ellos son: estrategias corporativas, competitivas y la matriz producto/mercado de Igor Ansoff.

Hunger & Wheelen (2013) determinan que existen tres tipos de estrategias corporativas: de crecimiento, de estabilidad y de reducción. La primera implica aumentar las ventas, activos o beneficios, logrando expandir los beneficios de la empresa. Los autores se basan en que las empresas que hacen negocios en industrias en expansión deben crecer para sobrevivir.

Las estrategias de estabilidad representan una opción válida para las empresas que quieren continuar sus actividades corrientes sin producir ningún cambio significativo. En ocasiones es considerada como una falta de estrategia, pero puede ser adecuada para una empresa exitosa que opera en un entorno previsible. Esta estrategia es útil a corto plazo, pero son peligrosas si se sigue durante un tiempo demasiado largo.

Las estrategias de reducción son recomendables cuando una empresa tiene una posición débil en alguna línea de producto, lo que genera bajo rendimiento y caída de ventas, percibiendo pérdidas en lugar de beneficios. Estas estrategias generan importante presión para mejorar la rentabilidad.

En el año 1957, Igor Ansoff desarrolla la Matriz Producto/Mercado en la cual se exponen cuatro opciones a través de las cuales puede crecer una empresa.

La primera opción hace referencia a la penetración de mercado, la cual se ubica en el primer cuadrante, siendo la combinación de productos y mercados actuales. La estrategia consiste en obtener mayor participación en el mercado, aumentando las ventas con los mismos productos. Para lograr esto, se pueden realizar una serie de actividades como aumentar las actividades publicitarias y promocionales para atraer clientes; aumentar el consumo a través de promociones especiales o captar las preferencias de los clientes de los competidores.

El segundo cuadrante es el desarrollo de mercado, que corresponde a una combinación de productos actuales con nuevos mercados. Esta estrategia consiste en ampliarse geográficamente donde nuestros productos puedan ser valorados, ya sea incluyendo nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o mercados exteriores. Se puede incursionar en el desarrollo de canales de distribución; participación en ferias y publicidad.

En el tercer cuadrante se encuentra el desarrollo de productos, donde se desarrollan nuevos productos innovadores (ya sea por su calidad, funcionalidades, diseño) que puedan comercializarse en el mercado actual.

Finalmente, en el cuarto cuadrante se establece una combinación de desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta estrategia se caracteriza por ser riesgosa pero puede ser exitosa si se realiza la correcta combinación. (Economipedia, 2017)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, para la elaboración del presente trabajo se tendrá en cuenta el concepto de Planificación estratégica desarrollada por Hitt (2015) ya que es la que más se alinea a la visión de la empresa. Además, se aplicará la teoría de desarrollo de mercado, elaborada por el autor Igor Ansoff y la estrategia corporativa seleccionada con el propósito de generar una mayor rentabilidad en Cervecería Checa es de crecimiento.

Diagnóstico y discusión

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede determinar que Cervecería Checa cuenta con valiosos puntos estratégicos que le permiten posicionarse como una empresa con gran potencial de expansión y crecimiento. Algunas de sus oportunidades se encuentran en el incremento del consumo de la cerveza artesanal por parte de la población argentina, como se mencionó anteriormente en el Análisis PESTEL. Además, el grupo familiar que maneja la cervecería cuenta con experiencia en el rubro y un modelo de negocio que se puede replicar en otros mercados aprovechando el posicionamiento y aceptación de Checa en Sacanta. La capacidad productiva e instalaciones también es un aspecto favorable, ya que le permiten generar 360 mil litros de cerveza al año.

A pesar de que cuentan con buena presencia en las redes sociales, donde comparten las experiencias de sus clientes, no tienen una página web desarrollada donde comercialicen sus productos de manera online, por lo tanto, este punto ayudaría no sólo al posicionamiento sino a darle visibilidad a la empresa.

Con respecto al contexto económico-político en el cual se desenvuelve la organización, se puede mencionar que está caracterizado por la ausencia de estabilidad, lo que dificulta que las empresas estén en condiciones de tomar decisiones a largo plazo, ocasionando en el país un ambiente muy cambiante y difícil para el sector empresarial. Pese a ello, los dueños de Checa cuentan con espíritu innovador que los motiva a apostar en el crecimiento de sus unidades de negocio.

También es importante mencionar que la competencia es alta debido a la apertura masiva de nuevas cervecerías artesanales y a las experiencias cada vez más innovadoras que ofrecen a sus clientes. Por todo lo anterior, se propone aplicar una estrategia de desarrollo de mercado, buscando establecer un crecimiento extensivo a otras ciudades de Córdoba que se caracterizan por tener alta presencia turística como Villa General Belgrano.

La importancia de llevar a cabo la propuesta del presente trabajo radica en reforzar el posicionamiento de la marca, logrando que sea reconocida y valorada por el público cordobés. Además, la empresa percibirá un aumento en la rentabilidad, al comenzar a abastecer diferentes mercados.

Plan de implementación

Propuesta

Con el objetivo de producir un plan de implementación acorde a los lineamientos de la empresa, al microentorno y al macroentorno, tomaremos como referencia el diagnóstico efectuado anteriormente para definir algunos aspectos fundamentales. Los planes de acciones a desarrollar en el presente trabajo buscan aumentar la rentabilidad de la empresa, a través de la venta *e-commerce*, la contratación de un especialista *community manager* y la participación de la empresa en la fiesta de la cerveza.

En base al análisis expuesto, observamos que el mercado de la cerveza artesanal, junto a otros rubros no esenciales, se vio muy perjudicado durante y después de la pandemia. Esta caída de los ingresos, sumado al contexto inflacionario del país, nos presenta un desafío para revertir la tendencia de los últimos años y consolidar un incremento sostenido en las ventas.

Por otra parte, considerando que Cervecería Checa cuenta con experiencia en el rubro y con una alta aceptación en la localidad de Sacanta, resulta importante consolidar este aspecto como un factor clave de diferenciación y como un sólido punto de partida. En segundo lugar, teniendo en cuenta las instalaciones con las que cuenta la empresa y su capacidad tecnológica, resulta fundamental poner de relieve el potencial de innovación con el que cuenta para expandirse hacia canales de distribución no tradicionales y para aumentar su capacidad de producción.

Finalmente, se evidencia que la empresa no cuenta con una misión y visión definida, lo cual resulta indispensable para fundamentar los lineamientos de desarrollo. Por lo tanto, nos proponemos elaborar estos dos pilares.

Nueva misión: Producir y vender cervezas artesanales con un alto nivel de calidad, con distinción en sabor, aroma y color, a un precio competitivo.

Nueva visión: Lograr un posicionamiento como uno de los principales productores regionales en la elaboración de cervezas artesanales y de sus distintos sabores mediante la constante innovación en los procesos de producción y en los servicios de venta y posventa.

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.

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del

grupo

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 10% en el periodo comprendido entre enero de 2023 y enero de 2025, a través de un plan de implementación que logre el desarrollo de nuevos mercados y canales de distribución.

Justificación

El objetivo general parte de un análisis de los balances de la empresa de los últimos tres años, que, aunque muestran una caída considerable de los ingresos en 2020, también exponen un crecimiento desde 2021. Es imprescindible destacar que el decreto 494/2021 publicado por el Boletín oficial el 7/8/2021 permitió un paulatino regreso a la normalidad, generando un consumo explosivo por parte de la gente. Si bien los diagnósticos macroeconómicos no son favorables, la inercia de dicho consumo aún continúa vigente, solo que ya no está concentrada únicamente en la venta *on premise* (como antes de la pandemia), sino que también fue direccionada hacia la venta directa por medio del e-commerce y hacia la comercialización en eventos o negocios socios. Como fue detallado anteriormente, según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, la cerveza artesanal es cada vez más elegida por los argentinos. En conclusión, se trata de visualizar que estamos en una oportunidad favorable para absorber esa fuerza de mercado y lograr un incremento sostenido de la rentabilidad.

Objetivos específicos

1. Aumentar las ventas en un 10% a través de la incorporación de la venta digital a través de una plataforma en un plazo de 3 años.
2. Aumentar la cantidad de clientes a través de un desarrollo de mercado a Villa General Belgrano en un porcentaje de 3% en un plazo de un año.
3. Mejorar el posicionamiento en redes sociales de la empresa en un porcentaje de 25% en un periodo de un año.

Fundamentación de los objetivos

1. Como ha sido señalado, el cambio de paradigma luego de la pandemia respecto a las nuevas tecnologías y a la percepción del consumo cambiaron drásticamente, debido al cierre de comercios y a las restricciones impuestas para las reuniones sociales. En el campo específico de la industria cervecera, esto implicó la reformulación de los canales

de venta y llevó a que muchas empresas adoptaran formatos flexibles; nuevas técnicas digitales, tecnológicas y de marketing. Asimismo, cada vez resulta más importante crear contenido visual y atractivo para generar una presencia en el mercado digital.

Según el último informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en nuestro país el e-commerce creció durante el primer semestre de 2022 un 73% respecto al primer semestre del 2021, con una facturación de \$1.090.480 millones de pesos. (CACE, 2022) Asimismo, según esta misma fuente, esta tendencia continuaría en aumento y el 64% de las empresas consideran que la actividad del e-commerce será aún mejor en el segundo semestre de 2022.

2. Teniendo en cuenta las estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff anteriormente expuestas, se busca implementar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, entendiendo esta expansión también en términos geográficos. Cervecería Checa cuenta con la infraestructura necesaria para aumentar su capacidad productiva; por lo tanto, es posible pensar en una expansión hacia ciudades turísticas de Córdoba, en particular, a Villa General Belgrano, en donde se lleva a cabo la Fiesta Nacional de la Cerveza. Este evento podrá ser una buena oportunidad para consolidar una presencia de la marca a nivel nacional y alcanzar nuevos potenciales clientes.

Según un artículo publicado en *La Voz*, en octubre del presente año, se contabilizaron casi cien mil personas que ingresaron al predio de la fiesta en sus siete días y la venta de cervezas tuvo datos sorprendentes: los proveedores de cervezas a los stands gastronómicos indicaron que alcanzaron la mayor venta registrada en un día. (La Voz, 2022)

3. Lograr una mayor presencia en las redes, que es lo que moviliza el actual consumo post pandemia, implica diseñar una estrategia de corto o mediano plazo que funcione para producir un acercamiento entre la empresa y los clientes. Según los expertos, para crear una vinculación emocional, es necesario producir una comunicación bidireccional y atender a las particularidades de los usuarios. Asimismo, resulta fundamental producir una imagen personal y auténtica de la empresa que logre despertar el interés y que pueda crear una comunidad.

Alcance

- *Alcance temporal*: el horizonte de acción de esta propuesta es un periodo de tres años, desde principios de 2023 hasta principios de 2026.
- *Alcance geográfico*: por un lado, la propuesta busca afianzar el mercado dentro de la localidad de Sacanta. Por otro lado, busca expandir la influencia de la empresa en las principales ciudades turísticas de Córdoba, pero en particular, en Villa General Belgrano.

Recursos involucrados

En cuanto a los recursos tangibles, Cervecería Checa cuenta con instalaciones adecuadas para la implementación del plan estratégico, con un buen nivel de desarrollo tecnológico. Asimismo, posee contacto con redes de transporte que podrían facilitar la distribución de los productos hacia otros mercados físicos.

En cuanto a los recursos intangibles, podemos destacar un capital humano capacitado en los servicios digitales y en los seguimientos de posventa y una experiencia en el rubro que facilita el reconocimiento de la marca dentro de la comunidad.

Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del e-commerce

El desarrollo de los canales de venta online es indispensable para el aumento de la rentabilidad, teniendo en cuenta la fuerte aceleración del e-commerce que describimos anteriormente y también para ampliar el alcance geográfico de la empresa hacia nuevos mercados. En principio, es necesaria la creación de una plataforma virtual donde se presente el catálogo de productos, junto con la logística necesaria para alcanzar clientes ubicados en distintas regiones. Asimismo, resulta importante el diseño de una estrategia de posicionamiento web que tenga en cuenta, por un lado, los parámetros SEO (*Search Engine Optimization*) para generar un tráfico de calidad y, por otro, las estrategias de SEM (*Search Engine Marketing*) para generar anuncios publicitarios por medio de Google Ads y Google Shopping.

Para desarrollar este plan de acción, el directorio de la empresa, junto al área comercial, serán los encargados de seleccionar una de las agencias de marketing entrevistadas y analizadas con antelación para tercerizar el proceso de diseño de la web. Es importante enfatizar en la capacitación del personal de la empresa, que también debe adecuar sus servicios de venta y de posventa a estos nuevos medios. La confección del sitio web tiene un tiempo aproximado de tres semanas y luego deberá iniciarse el proceso de capacitación.

Tabla 1.

Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del e-commerce								
Tarea	Tiempo		Recursos				Observaciones	
	Desde	Hasta	Humanos		Físicos	Terceros		Económicos
			Área	Responsable				
Coordinar demos con 3 proveedores de plataformas e-commerce (1.1)	05/01/23	10/01/23	Comercial	Gerente de compras	Celular, computadora y Wi-Fi	No	\$9,040.00	Ver anexo 1
Seleccionar plataforma e-commerce (1.2)	11/01/23	13/01/23	Directorio - Comercial	Gerente de compras	-	Sí	\$9040.00	Ver anexo 1
Contratación e-commerce (1.3)	17/01/23	18/01/23	Asesores externos	Gerente comercial	-		\$3.999,00	Ver anexo 2
Implementación Google Ads (1.4)	20/05/23	24/09/23		Marketing	-		\$7083,00	Ver anexo 3
Contratación Asistente de e-commerce	03/01/23	31/12/25	Directorio	Gerente de RRHH	Celular, computadora y Wi-Fi	No	\$41.692,00	
Control (1.5)	Semestral, comenzando en junio de 2023		Comercial	Gerente de compras	Celular, computadora y Wi-Fi	No	\$4.790,45	-
Total							\$ 75.644,45	

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Plan de acción 2: Participación de La Fiesta Nacional de la Cerveza 2023

Con el objetivo de expandir la presencia de la marca en otras localidades del país, se propone la participación de Cervecería Checa al evento en cuestión, que concentra una buena parte del consumo y que conecta a consumidores de todo el país. Este plan de acción debe ser delicado en cuanto material de presupuesto ya que, para el corriente año, los precios rondaron entre \$300.000 a \$2.000.000. Asimismo, es necesario llevar adelante una capacitación de los vendedores que se encontrarán en el stand y analizar estrategias para aumentar la visibilidad de la marca. (Calamuchita Ya, 2022)

Tabla 2.

Plan de acción 2: Participación de La Fiesta Nacional de la Cerveza 2023								
Tarea	Tiempo		Recursos				Observaciones	
	Desde	Hasta	Humanos		Físicos	Terceros		Económicos
			Área	Responsable				
Analizar las condiciones de participación emitidos por la municipalidad (2.1)	01/03/23	03/04/23	Comercial	Gerente de compras	Celular, computadora y Wi-Fi	No	-	Ver anexo 3
Evaluar propuesta (2.2)	04/04/23	05/04/23	Directorio, Comercial	Gerente general, gerente comercial			-	
Compra de pliego por caja municipal (2.3)	- 01/08/23	03/08/23	Comercial	Gerente de compras	-	\$8.000,00		
Presentación y pago de la oferta (2.4)	-	07/08/23	Directorio	Gerente general	-	\$400.000,00		
Contratación de personal para el stand (2.5)	15/08/23	31/08/23	Comercial	Gerente comercial	-	\$117.180,01	Ver anexo 4	
Alquiler de food truck y venta al público (2.6)	01/09/23	10/10/23			Celular, computadora y Wi-Fi	\$247.909,49	Ver anexo 5 y 6	
Total						\$773.089,50		

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Plan de acción 3: Contratar un profesional en Community Manager

El objetivo principal es producir un acercamiento entre la marca y los usuarios a través de las redes sociales (con las que ya cuenta la empresa), generando un contenido diario que produzca una mayor interacción. Para ello, resulta conveniente contratar un profesional *Community Manager* que realice un seguimiento de la cuenta de Instagram y Facebook y que diseñe un plan de *social media* a corto y mediano plazo. Su trabajo consistirá en la realización de un posteo diario en ambas redes sociales, la moderación de los comentarios, la respuesta de mensajes directos, entre otras acciones.

Es fundamental producir una imagen más personal de la marca que genere confianza en los clientes para compartir las novedades de manera más dinámica y acercar los productos a través de diversos enfoques. Por ejemplo, a través de las historias, se pueden realizar encuestas sobre los gustos y preferencias del público, y también se pueden habilitar preguntas que puedan realizar los usuarios para conocer la compañía, lo cual impulsaría una comunicación fluida entre la empresa y los seguidores, mejorando su imagen en el medio digital.

Tabla 3.

Plan de acción 3: Contratar un profesional en Community Manager								
Tarea	Tiempo		Recursos					Observaciones
	Desde	Hasta	Humanos		Físicos	Terceros	Económicos	
			Área	Responsable				
Coordinar entrevista (3.1)	13/03/23	11/04/23	Directorio, Comercial	Gerente de compras	Celular, computadora y Wi-Fi	Sí/No	-	El contrato puede ser a través de una reclutadora o por una persona particular
Contratación del Community Manager (3.2)	-	12/04/23	Directorio	Gerente comercial		\$30.000,00		Salario mensual de un CM junior. Ver anexo 7.
Definición de objetivos con el CM (3.3)	Semestralmente, en el mes de abril y octubre		Comercial	Gerente general, gerente comercial		No	-	-
Contratación de influencers cerveceros (3.4)	01/05/23	29/11/25	Asesores externos	Gerente comercial			\$14.500,00	Ver anexo 8.
Control (3.5)	01/05/23	29/11/25				-	Sí	-
Total							\$44.500,00	

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Tabla 5.

Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del e-commerce	2022	2023	2024	2025
1.1 Coordinar demos con 3 proveedores de plataformas e-commerce		\$17.718,40	\$0,00	\$0,00
1.2 Seleccionar plataforma e-commerce		\$17.718,40	\$0,00	\$0,00
1.3 Contratación e-commerce		\$94.056,48	\$159.519,79	\$270.545,56
1.4 Contratación asistente e-commerce		\$1.062.312,16	\$1.801.681,42	\$3.055.651,69
1.5 Implementación Google Ads		\$166.592,16	\$282.540,30	\$479.188,35
1.6 Control		\$9.389,28	\$15.924,22	\$27.007,48
Subtotal		\$1.367.786,88	\$2.259.665,74	\$3.832.393,09
Plan de acción 2: Participación en la Fiesta Nacional de la Cerveza	2022	2023	2024	2025
2.3 Compra de pliego por caja municipal		\$15.680,00	\$26.593,28	\$45.102,20
2.4 Presentación y pago de la oferta		\$784.000,00	\$1.329.664,00	\$2.255.110,14
2.5 Contratación de personal para el stand		\$229.672,82	\$375.420,62	\$623.198,22
2.6 Alquiler de food truck y venta al público		\$485.902,60	\$781.906,53	\$1.297.964,84
Subtotal		\$1.515.255,42	\$2.513.584,43	\$4.221.375,41
Plan de acción 3: Contratar un profesional en community Manager	2022	2023	2024	2025
3.1 Coordinar entrevista		\$0,00	\$0,00	\$0,00
3.2 Contratación Community Manager		\$764.400,00	\$1.296.422,40	\$2.198.732,39
3.3 Contratación de influencer cervecedores		\$341.040,00	\$578.403,84	\$980.972,91
Subtotal		\$1.105.440,00	\$1.874.826,24	\$3.179.705,30
TOTAL		\$3.988.482,30	\$6.648.076,41	\$11.233.473,80

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Flujo de Fondos Proyectado

Tabla 6.

CASH FLOW PROYECTADO - SAUCO S.A.	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por venta de mercaderías	\$126.521.189,40	\$247.981.531,23	\$420.576.676,96	\$713.298.044,12
Plan de acción 1		\$8.266.051,04	\$14.019.222,57	\$23.776.601,47
Plan de acción 2		\$12.399.076,56	\$21.028.833,85	\$35.664.902,21
Plan de acción 3		\$7.439.445,94	\$12.617.300,31	\$21.398.941,32
TOTAL DE INGRESOS	\$126.521.189,40	\$276.086.104,76	\$468.242.033,68	\$794.138.489,12
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	-\$77.691.208,57	-\$152.274.768,80	-\$258.258.007,88	-\$438.005.581,36
Gastos de comercialización	-\$59.131.637,04	-\$115.898.008,59	-\$196.563.022,57	-\$333.370.886,28
Gastos administrativos	-\$14.162.265,27	-\$27.758.039,94	-\$47.077.635,73	-\$79.843.670,20
Gastos financieros	\$25.260.423,34	\$49.510.429,74	\$83.969.688,85	\$142.412.592,28
Otros egresos	\$802.289,53	\$1.572.487,48	\$2.666.938,76	\$4.523.128,14
Plan de acción 1		-\$1.367.786,88	-\$2.259.665,74	-\$3.832.393,09
Plan de acción 2		-\$1.515.255,42	-\$2.513.584,43	-\$4.221.375,41
Plan de acción 3		-\$1.105.440,00	-\$1.874.826,24	-\$3.179.705,30
TOTAL DE EGRESOS	-\$124.922.398,01	-\$248.836.382,40	-\$421.910.114,98	-\$715.517.891,22
UTILIDAD BRUTA	\$1.598.791,39	\$27.249.722,36	\$46.331.918,70	\$78.620.597,90
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$559.576,99	-\$9.537.402,83	-\$16.216.171,55	-\$27.517.209,27
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$1.039.214,40	\$17.712.319,54	\$30.115.747,16	\$51.103.388,64

Premisas generales
1. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.
2. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.
3. Para el calculo de VAN se tuvo en cuenta la tasa de referencia de plazo fijo
4. En el plan de acción 3 se espera ver reflejado un aumento en ventas del 3% anual

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 10% en el periodo comprendido entre enero de 2023 y diciembre de 2025, a través de un plan de implementación que logre el desarrollo de nuevos mercados y canales de distribución.
Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del e-commerce Con la incorporación de un e-commerce, las ventas aumentan en un 3,33%.por año.
Plan de acción 2: Participación en la Fiesta Nacional de la Cerveza A través de la participación en la fiesta de la cerveza, aumentan la cantidad de clientes y ventas en un 5%
Plan de acción 3: Contratar un profesional en community Manager Mejorando las interacción en redes sociales de la empresa, se logra un aumento de los ingresos del 3% .por año

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Se presenta el flujo de fondos proyectado según los planes de acción mencionados anteriormente. Para la confección de este, se tuvo en cuenta el balance de 2019 de Sauco, considerando que el correspondiente a 2020 no es representativo para tener en cuenta debido a que fue un año atípico debido a la pandemia. Para visualizar el flujo de manera completa, ver anexo 11.

Análisis Financiero

Resultado de los principales indicadores financieros: VAN, TIR, ROI.

El VAN (Valor Actual Neto) es un indicador de inversión que consiste en actualizar los ingresos y egresos de un proyecto para conocer cuánto se va a ganar o perder con la implementación del plan de acción bajo estudio. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una forma de calcular el rendimiento de una inversión. Esto quiere decir que nos ayuda a definir si una inversión tiene sentido, es rentable o no.

En este caso, como se puede observar en la tabla, el indicador de VAN nos arroja un saldo positivo, lo cual representa que se recupera la inversión inicial y la rentabilidad es superior a la exigida, obteniendo un excedente de \$4.354.475,69.

La tasa TIR nos indica que se obtiene una rentabilidad del 104,34%, la cual es superior a la tasa de referencia utilizada correspondiente al rendimiento de un plazo fijo, que asciende en noviembre de 2022 a 75%.

Tabla 7.

Inversión a realizar	- \$21.870.032,51
Flujo del periodo 1	\$17.712.319,54
Flujo del periodo 2	\$30.115.747,16
Flujo del periodo 3	\$51.103.388,64
VAN	\$4.354.475,69
TIR	104,3402%

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

El Retorno de Inversión (ROI) nos permite conocer cuanto dinero se ha generado en relación con el dinero que ha sido invertido en la ejecución del proyecto. Como se puede observar a continuación, se obtiene un valor de 616,10%, el cual nos indica que por cada peso invertido se obtiene \$6,16 aproximadamente. El mismo se obtuvo a través del cociente entre utilidad e inversión.

Tabla 8.

ROI	
Beneficios	\$156.610.375,26
Costos	\$21.870.032,51
ROI	616,10%

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Teniendo en cuenta los resultados de los indicadores anteriores, se puede establecer que se recomienda llevar adelante el proyecto, no solo para que la empresa logre la rentabilidad deseada sino también para lograr el posicionamiento de la marca.

Conclusiones

En el presente Reporte de Caso, se propuso una planificación estratégica con el objetivo de que Cervecería Checa implemente una estrategia de desarrollo de nuevos mercados para lograr un importante crecimiento de la marca. Luego de efectuar un extensivo análisis que permitió comprender cuál es la situación interna y externa de la empresa, se diseñaron objetivos teniendo en cuenta los potenciales elementos con los que la organización lograría un aumento en su rentabilidad. Dichos objetivos se plasmaron en planes de acción concretos, estimando el impacto de estos en los ingresos y costos de la empresa.

El flujo de fondos proyectado que se llevó a cabo puso en evidencia la conveniencia de llevar a cabo el proyecto. La tasa interna de retorno del proyecto es de 104,34%, lo que implica un beneficio adicional del 29,34% sobre el rendimiento que ofrece un plazo fijo en pesos, cuya tasa es del 75% anual. El VAN (Valor Actual Neto) complementa dicho análisis, al determinar que la inversión a realizar brinda un beneficio adicional de \$4.354.475,69 en comparación con la alternativa de inversión mencionada anteriormente.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, podemos concluir que la empresa está en condiciones de abordar el proyecto con la certeza de que el mismo generará beneficios no sólo económicos, sino de posicionamiento de la marca.

Recomendaciones

Como recomendación profesional, puedo mencionar la posibilidad de que la empresa busque reconocimiento internacional una vez que se haya posicionado a nivel nacional. Puede lograrlo participando en rondas de negocios internacionales, con el objetivo de crear conexiones que le permitan comenzar a exportar la cerveza artesanal, tal como lo hace la empresa Peñón del Águila.

Con la implementación de la página web, sería ideal que la empresa pueda invertir en vehículos propios para ejercer la distribución total de los pedidos, prescindiendo de la tercerización del servicio. Además, se puede analizar la posibilidad de llevar a cabo alianzas

estratégicas con supermercados y bares a nivel nacional para comercializar la marca en todo el país, con el objetivo aumentar la cantidad de clientes en todas las provincias.

Por otra parte, considero que puede ser importante que la empresa desarrolle la apertura de nuevas sucursales del restaurante en otras provincias, para lograr reconocimiento no solo con la calidad de la cerveza sino a través de la experiencia gastronómica.

Bibliografía

Agroempresario. (n.d.). *El crecimiento de la cerveza artesanal en la Argentina* / *Agroempresario.com*. Diario Agroempresario. Retrieved September 5, 2022, from <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>

Arranz Ramonet, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. IICEE.

Bloomberg. (2022, April 28). *IFE 4: ¿será el bono ANSES 2022 más leña al fuego para la inflación en Argentina?* Bloomberg Línea. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/28/ife-4-sera-el-bono-anses-2022-mas-lena-al-fuego-para-la-inflacion-en-argentina/>

CACE. (2022). *CACE | Estadísticas - CACE*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Retrieved October 23, 2022, from <https://cace.org.ar/estadisticas/>

Cadena 3. (2021, August 6). *La cerveza artesanal, un boom que llegó para quedarse*. Cadena 3. Retrieved August 26, 2022, from <https://descubri.cadena3.com/noticia.asp?categoria=sabores&titulo=la-cerveza-artesanal-un-boom-que-llego-para-quedarse&id=300673>

Calamuchita Ya. (2022, August 2). *Villa General Belgrano: venta de pliegos para Oktoberfest*. Calamuchita Ya. Retrieved October 23, 2022, from <https://www.calamuchitaya.com/villa-general-belgrano/villa-general-belgrano-venta-pliegos-oktoberfest-n63000>

Calculadora de Inflación. (n.d.). *Calculadora de Inflación*. Calculadora de Inflación. Retrieved October 23, 2022, from <https://calculadoradeinflacion.com/argentina.html?md=diciembre&ad=2020&mh=octubre&ah=2022&q=8018524>

CalcularSueldo. (n.d.). *Home. Costo de un empleado en Argentina*. Retrieved October 23, 2022, from <https://calcularsueldo.com.ar/costolaboral-72028%2C40-3.html>

Centro Integral de Bebidas Artesanales. (2020, August 20). *Estilos De Cerveza Artesanal Más Consumidos En Argentina*. CIBART. Retrieved October 23, 2022, from <https://cibart.com.ar/novedades/estilos-de-cerveza-artesanal-mas-consumidos-en-argentina/>

Cerveza Ortuzar. (2019, September 27). *Varios factores hoy hacen muy vertiginosa la labor de los micro cerveceros...* Cerveza Ortuzar. Retrieved September 5, 2022, from <https://cervezaortuzar.com.ar/se-juntaron-varios-factores-que-hoy-hacen-muy-vertiginosa-la-labor-de-los-micro-cerveceros-santiago-onorato-ortuzar/>

CIMPAR. (2021, Mayo). *Buenas Prácticas Ambientales para la Cervecería Artesanal*. CIMPAR. Retrieved August 26, 2022, from https://www.cimpar.org.ar/wp-content/uploads/2021/05/Manual-de-cerveceros-edic-2021_mayo-FINAL-FINAL.pdf

Circuito Gastronómico. (2018, March 7). *Sumate con tus amigos a la Experiencia Antares ¡gratis!* Circuito Gastronomico. Retrieved September 5, 2022, from <https://www.circuitogastronomico.com/sumate-con-tus-amigos-a-la-experiencia-antares-gratis/>

Clarín. (2022, July 23). *Agustín Rossi culpó a Martín Guzmán por la "brutal corrida bancaria" y dijo que hasta su renuncia estaba "controlada"*. Clarín. Retrieved August 26, 2022, from https://www.clarin.com/economia/agustin-rossi-culpo-martin-guzman-brutal-corrida-bancaria-dijo-renuncia-controlada-_0_9dz31G0Tnf.html

Crehana. (2021, October 21). *¿Cuánto gana un influencer por publicidad? [2022]*. Crehana. Retrieved October 23, 2022, from <https://www.crehana.com/blog/negocios/cuanto-gana-un-influencer/>

Devincenzi, A. (2022, February 28). *Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan gondolas*. El Cronista. Retrieved September 5, 2022, from <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

Diario con vos. (2022, August 14). *La IPA "podría desaparecer" por las restricciones a las importaciones*. Diario Con Vos. Retrieved September 5, 2022, from <https://www.diarioconvos.com/2022/08/14/la-ipa-podria-desaparecer-por-las-restricciones-a-las-importaciones/>

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (E. López Sánchez, Ed.) Pearson Educación.

Economipedia. (2017). *Matriz de Ansoff - Definición, qué es y concepto*. Economipedia. Retrieved October 2, 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

El Sauce TV VGB. (2022, August 3). CINTIA BRASCA SE VENDEN LOS PLIEGOS PARA LA OKTOBERFEST HASTA EL 10 DE AGOSTO. YouTube. Retrieved October 23, 2022, from https://www.youtube.com/watch?v=iIbZr_qbxV0

Falcioni, N. (2019, March 26). *Alquiler de Choperas: ¿cuánto cuesta y dónde alquilar?* Vinómanos. Retrieved September 5, 2022, from <https://vinomanos.com/2019/03/alquiler-de-choperas/>

Forbes. (2020, July 8). *Desde el inicio de la cuarentena aumentó al menos 10 veces el consumo de latas de cerveza artesanal*. Forbes Argentina. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.forbesargentina.com/negocios/desde-inicio-cuarentena-aumento-menos-10-veces-consumo-latas-cerveza-artesanal-n3360>

Forbes. (2021, December 2). *Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina*. Forbes Argentina. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.forbesargentina.com/negocios/como-cuanto-crecio-mercado-cervezas-argentina-n10549>

Glassdoor. (2022, October 20). Sueldo: Community Manager (Octubre, 2022). Glassdoor. Retrieved October 23, 2022, from https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Glassdoor. (2022, October 20). Sueldo: Gerente de Compras (Octubre, 2022). Glassdoor. Retrieved October 23, 2022, from https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-compras-sueldo-SRCH_KO0,18.htm?clickSource=searchBtn

Google. (2022, October 20). Google Analytics. Retrieved October 23, 2022, from <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos (11a. ed.)*. (M. P. Suárez Moreno, & P. Mascaró Sacristán, Trads.) Cengage Learning.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. Pearson.

INDEC. (2022, May 16). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2021*. INDEC. Retrieved August 26, 2022, from https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

INDEC. (2022, June 23). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer trimestre de 2022*. INDEC. Retrieved August 26, 2022, from https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7C2D.pdf

INDEC. (2022, July 14). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Junio de 2022*. INDEC. Retrieved August 26, 2022, from https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_2216A1EC80F9.pdf

Infobae. (2013, September 18). *Con el buen tiempo, los argentinos consumen más cerveza y ropa*. Infobae. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.infobae.com/2013/09/18/1509849-con-el-buen-tiempo-los-argentinos-consumen-mas-cerveza-y-ropa/>

InfoNegocios. (2021, September 2). *Cerveza y destilería cordobesa for export (Peñón del Águila cruza la cordillera y suma Perú, Uruguay y Bolivia)*. InfoNegocios. Retrieved October 23, 2022, from <https://infonegocios.info/nota-principal/cerveza-y-destileria-cordobesa-for-export-penon-del-aguila-cruza-la-cordillera-y-suma-peru-uruguay-y-bolivia>

La Ola Digital. (2022, October 18). *La Oktoberfest 2022 dejó una ganancia que supera los 100 millones de pesos*. LA OLA digital. Retrieved October 23, 2022, from <https://laola.com.ar/la-oktoberfest-2022-dejo-una-ganancia-que-supera-los-100-millones-de-pesos/>

La Voz. (2022, October 11). *La Oktoberfest de Villa General Belgrano batió un récord: cuánta gente fue a la edición 2022 | Ciudadanos*. La Voz. Retrieved October 23, 2022, from <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-oktoberfest-de-villa-general-belgrano-batio-un-record-cuanta-gente-fue-a-la-edicion-2022/>

Mac Trail Rental. (n.d.). *Monterrey 210 – mactrailrental.com*. mactrailrental.com. Retrieved October 23, 2022, from <http://mactrailrental.com/fleet/210/>

MDZ Online. (2022, September 4). *El festival internacional de la cerveza artesanal llega a Buenos Aires*. MDZ Online. Retrieved September 5, 2022, from <https://www.mdzol.com/sociedad/2022/9/4/el-festival-internacional-de-la-cerveza-artesanal-llega-buenos-aires-271815.html>

Ministerio de Economía. (n.d.). *Medidas Económicas COVID-19*. Argentina.gob.ar. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>

Ministerio de Economía. (n.d.). *Unión Europea*. Argentina.gob.ar. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/suscritos/ue>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2021, December 22). *Lanzamiento del Plan de Promoción de Exportaciones 2022 | Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Cancillería Argentina. Retrieved August 26, 2022, from <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/noticias/lanzamiento-del-plan-de-promocion-de-exportaciones-2022>

Mundo Cerveza. (2016, May 10). *Bioteología aplicada a la elaboración de cervezas artesanales*. Mundo Cerveza. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.mundocerbeza.com/bioteologia-aplicada-a-la-elaboracion-de-cervezas-artesanales/>

Noticias de Necochea. (2018, April 11). *SUD: Nuevo emprendimiento local de cerveza artesanal*. Noticias de Necochea. Retrieved September 5, 2022, from https://nden.com.ar/nota/2871/sud_nuevo_emprendimiento_local_de_cerveza_artesanal/

The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). *Cerveza en Argentina | OEC*. The Observatory of Economic Complexity. Retrieved August 26, 2022, from <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/beer/reporter/arg>

Vega, J. (2022, 08 01). *RECIBO DE SUELDO EMPLEADOS HOTELEROS - GASTRONÓMICOS 2022 (+ ACUERDO AGOSTO 2022)*. CP Jorge Vega. Retrieved October 23, 2022, from <https://jorgevega.com.ar/laboral/74-recibo-sueldo-empleados-hoteleros-gastronomicos-2022.html>

Página 12. (2022, August 20). *Cómo será el Puente al Empleo, la iniciativa para transformar planes sociales en trabajo formal | El decreto para ponerlo en marcha se postergó para la próxima semana*. Página12. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.pagina12.com.ar/474859-como-sera-el-puente-al-empleo-la-iniciativa-para-transformar>

Peñon del Águila. (n.d.). *Historia*. Peñon del Águila. Retrieved September 5, 2022, from <https://penondelaguila.com/historia/>

Perfil. (2022, July 28). *Alberto Fernández reestructuró el Gabinete y Sergio Massa será "superministro"*. Perfil. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.perfil.com/noticias/politica/alberto-fernandez-reestructuro-el-gabinete-y-sergio-massa-sera-superministro.phtml>

Poder Ejecutivo Nacional. (1969, 07 28). *Código Alimentario Argentino*. Texto completo | Argentina.gob.ar. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pressreader. (2018, April 19). *Franquicias 2018*. PressReader. Retrieved September 5, 2022, from <https://www.pressreader.com/argentina/apertura-argentina/20180419/282780652101524>

Pulso Cervecerero. (2017, December 5). *Growlers, una tendencia en alza en la ciudad de Buenos Aires*. Pulso Cervecerero. Retrieved September 5, 2022, from <https://pulsocervecerero.com/growlers-una-tendencia-alza-buenos-aires/>

Qué Digital. (2015, June 1). *Cerveza artesanal: un recorrido de la fábrica al bar - Noticias de Mar del Plata - Noticias de Mar del Plata*. Qué digital. Retrieved September 5, 2022, from <https://quedigital.com.ar/sociedad/cerveza-artesanal-un-recorrido-de-la-fabrica-al-bar/>

Santander Trade. (2022, Marzo 15). *Política y economía Argentina - Santandertrade.com*. Santander Trade. Retrieved August 26, 2022, from <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos. (2017, February 3). *Incorporación al Código Alimentario Argentino del artículo 1082 bis*. InfoLEG - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina. Retrieved August 26, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/271519/norma.htm>

UNC. (2020, June 1). *Estudio detecta un aumento en el consumo de sustancias psicoactivas durante la cuarentena – UNCiencia*. UNCiencia. Retrieved August 26, 2022, from <https://unciencia.unc.edu.ar/psicologia/estudio-detecta-un-aumento-en-el-consumo-de-sustancias-psicoactivas-durante-la-cuarentena/>

UNL. (2010, August 5). *Efluentes de cervecería: ¿residuos o materia prima?* UNL. Retrieved August 26, 2022, from https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/efluentes_de_cervecer%C3%ADa_%C2%BFresiduos_o_materia_prima#.YwfvSOxBz64

David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. Alfaomega.

Estrategias de crecimiento. (1998). Ediciones Díaz de Santos.

Tienda Nube. (n.d.). *¿Cuánto cuesta crear una tienda online? Planes y precios de Tiendanube*. Tiendanube. Retrieved October 23, 2022, from <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

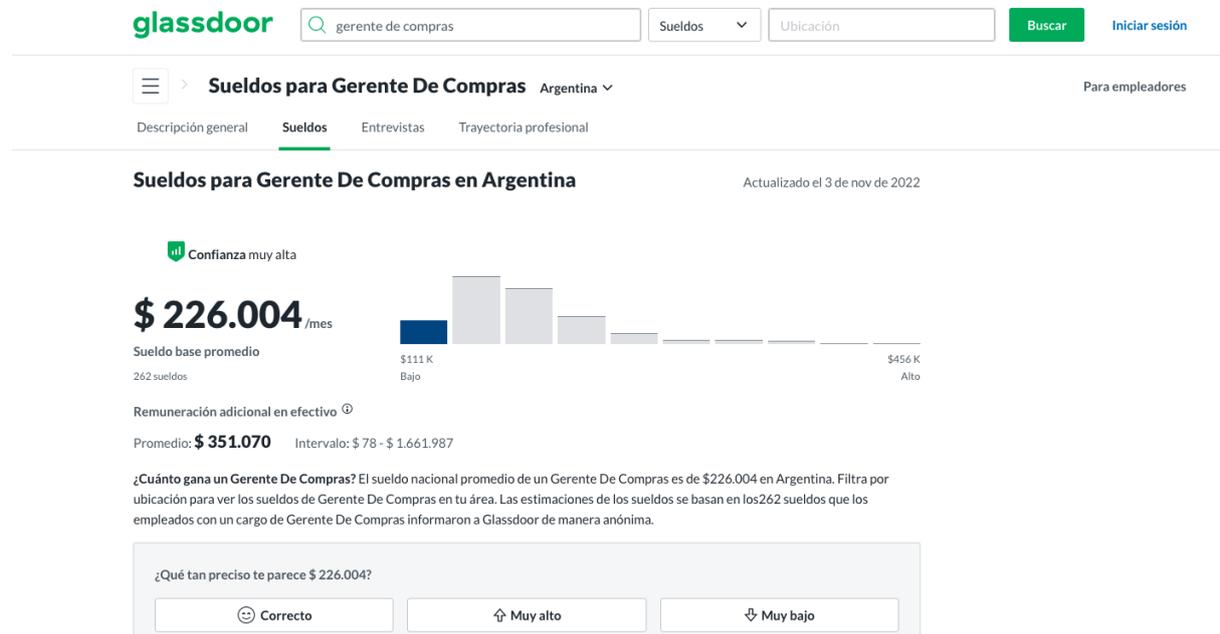
Índice de Anexos

Anexo 1: Presupuesto para coordinar demostraciones con empresas de e-commerce.....	37
Anexo 2: Presupuesto e-commerce para la venta digital.....	38
Anexo 3: Presupuesto asistente e-commerce.....	39
Anexo 4: Presupuesto Google Ads.....	40
Anexo 5: Presupuesto para stand en Oktoberfest 2023.....	41
Anexo 6: Presupuesto de contratación de personal para el evento.....	42
Anexo 7: Presupuesto de cantidad de litros de cerveza para Oktoberfest.....	45
Anexo 8: Presupuesto de alquiler de Food Truck.....	46
Anexo 9: Presupuesto mensual de Community Manager.....	47
Anexo 10: Presupuesto de influencer local que promocióne los productos en redes....	48
Anexo 11: Flujo de fondos proyectado.....	49

Anexo 1

Presupuesto para coordinar demostraciones con empresas de ecommerce

Para estimar el tiempo que tiene que designar el gerente de compras para conocer las diferentes propuestas de *e-commerce*, se tuvo en cuenta el sueldo promedio del mismo, el cual se dividió en 25 para obtener el valor por día.



(Glassdoor, 2022)

Anexo 2

Presupuesto e-commerce para la venta digital

El valor correspondiente al diseño y desarrollo del e-commerce fue extraído de TiendaNube. Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta el valor de Plus de \$3.999,00 mensual. (Tienda Nube, n.d.)

RECOMENDADO				
<p>Básico</p> <p>AR\$ 599 /mes</p> <p>Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.</p> <p>2% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos, visitas y ventas sin límites ✓ Integraciones con medios de pago y envío ✓ Botón de WhatsApp ✓ Atención humana y personalizada por email y chat 	<p>Full</p> <p>AR\$ 1,499 /mes</p> <p>Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.</p> <p>2% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones ✓ Promociones y descuentos ✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google 	<p>Plus</p> <p>AR\$ 3,999 /mes</p> <p>Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.</p> <p>1% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño 100% flexible ✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp 	<p>Avanzado</p> <p>AR\$ 12,999 /mes</p> <p>Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.</p> <p>0.5% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples idiomas y monedas 	<p>tiendanube evolución</p> <p>Consultar precio</p> <p>El próximo paso para negocios en expansión con ingresos de ARS \$5 millones / mes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples idiomas y monedas ✓ Tecnología única para la expansión de tu negocio ✓ Atención Personalizada para acompañarte en las distintas etapas de tu negocio. ✓ Soluciones a la medida de tus necesidades
<p> ¿Necesitás ayuda?</p>				

(Tienda Nube, n.d.)

Anexo 3

Presupuesto asistente e-commerce

Para la gestión diaria del e-commerce, se contratará un asistente para ser soporte en los requerimientos de la misma. Según Glasdoor, el sueldo promedio de una jornada completa es de \$83.384,00. Para este caso en particular, tendremos en cuenta una contratación de medio tiempo.

glasdoor [Iniciar sesi](#)

Sueldos para Asistente E Commerce Argentina

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

Sueldos para Asistente E-Commerce en Argentina Actualizado el 12 de oct de 2022

Confianza alta

\$ 83.384 /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

Sueldo base promedio
5 sueldos

\$76 K Bajo	\$83 K Promedio	\$171 K Alto
----------------	--------------------	-----------------

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Asistente E-Commerce? El sueldo nacional promedio de un Asistente E-Commerce es de \$83.384 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Asistente E-Commerce en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 5 sueldos que los empleados con un cargo de Asistente E-Commerce informaron a Glasdoor de manera anónima.

¿Qué tan preciso te parece \$ 83.384?

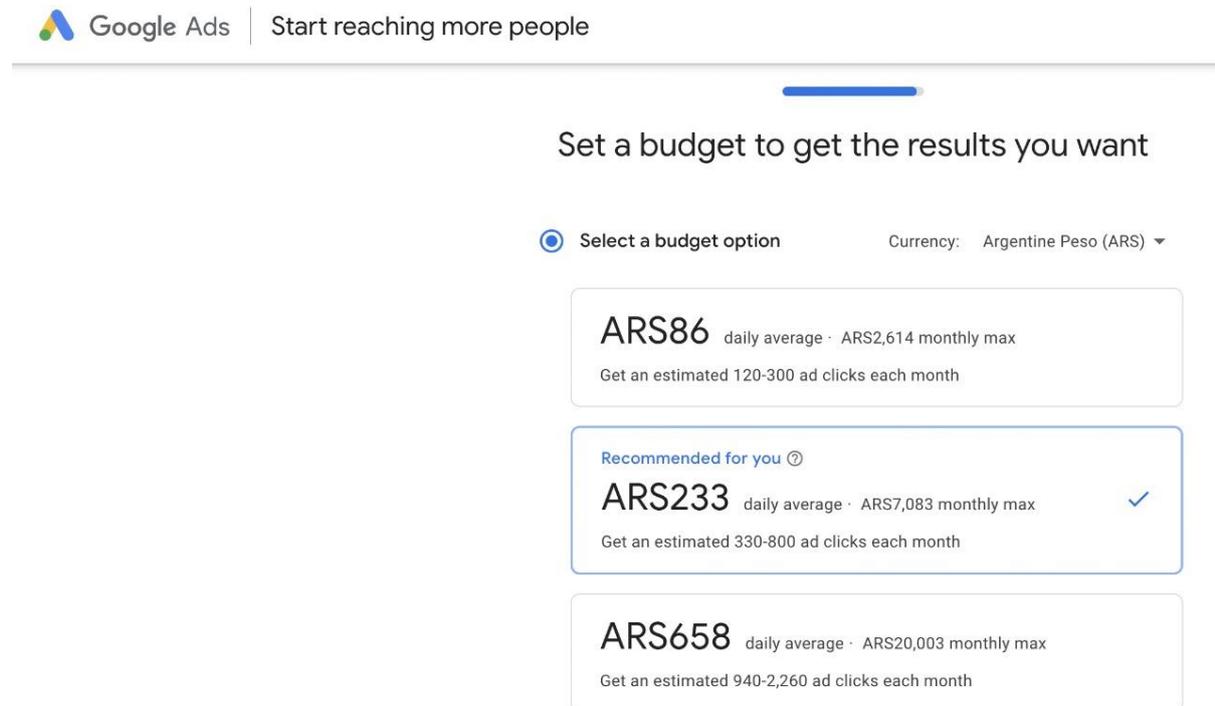
Tu opinión ayuda a Glasdoor a que las estimaciones de sueldos sean cada vez más precisas.

(Glasdoor, 2022)

Anexo 4

Presupuesto Google Ads

Para crear publicidades que lleguen en el momento exacto al público deseado, se contratará el plan de Google Ads por un costo mensual de \$7.083,00. Además, con esto se logra que Cervecería Checa se posicione en las búsquedas de Google.



The screenshot shows the Google Ads budget selection interface. At the top, the Google Ads logo is followed by the text "Start reaching more people". Below this is a horizontal line with a blue progress indicator. The main heading is "Set a budget to get the results you want". Underneath, there is a radio button selected for "Select a budget option" and a dropdown menu for "Currency: Argentine Peso (ARS)". Three budget options are listed in rounded rectangular boxes:

- ARS86** daily average · ARS2,614 monthly max
Get an estimated 120-300 ad clicks each month
- Recommended for you** ⓘ
ARS233 daily average · ARS7,083 monthly max ✓
Get an estimated 330-800 ad clicks each month
- ARS658** daily average · ARS20,003 monthly max
Get an estimated 940-2,260 ad clicks each month

(Google, 2022)

Anexo 5

Presupuesto para stand en Oktoberfest 2023

En la conferencia de Cintia Brasca, secretaria general de gobierno de Villa General Belgrano, brinda información con respecto a los valores para la industria gastronómica que quiera participar en la fiesta Oktoberfest 2023. En la misma, se determina que el importe a abonar para participar en la licitación es de \$8.000,00 por pliego. Una vez comprado el pliego, se debe realizar la oferta del stand, siendo la fecha máxima de presentación el 10 de Agosto inclusive. El 11 de agosto se realiza la apertura de los sobres y se adjudica el stand, teniendo 48 horas para el pago del 70% de la oferta en el banco de Córdoba.

Los pliegos tienen un precio estimado entre \$300.00,00 y \$1.800.000,00 dependiendo de la categoría y tipo de comercio. Para el presente trabajo, se toma un precio estimado de \$400.000,00 para el stand de cervecería checa. (El Sauce TV VGB, 2022)

Anexo 6

Presupuesto de contratación de personal para el evento

Para el puesto, se requiere 3 personas que trabajen durante los 10 días de la fiesta. Una de ellas estará destinada exclusivamente a atención al público para caja. Las otras dos personas se encargarán de la manipulación de la cerveza y su entrega al cliente.

Según la escala salarial de UTHGRA, el sueldo neto para los 10 días para las 3 personas necesarias es de \$72.028,40, pero teniendo en cuenta las contribuciones patronales el monto estimado es de \$117.180,01.

[Recibo de sueldo](#)
[Novedades 2022](#)
[Novedades 2021](#)
[Acuerdo 2019](#)
[Acuerdo 2018](#)

Acuerdos anteriores

Recibo: Gastronomicos - Hoteleros (CCT 389/2004)
 Anterior
Exportar
Ingresar

Empresa: Empresa A
 Editar
+ Agregar
MAS

Empleado: Empleado A
 Editar
+ Agregar
MAS

Fecha de Ingreso: (día - mes - año)
 Fecha de Egreso: (día - mes - año)

Liquidación: 2022 Octubre
 Agregar / Quitar

[SUSCRIBIRSE \(clic aquí\)](#)
Consultas: estudio@jorgevega.com.ar

Opciones básicas
General
Adicionales
Extras
Feriados
Licencias
Vacaciones

SAC
Descuentos
Embargos
Art. 223 bis LCT
Salario / REPRO
Conceptos

[Modificar bases](#)

Zona: Resto del país
 Establecimiento: D
Categoría: 1

Jornada: completa (48hs)
 Trabajador jubilado:

Redondear a:
 Zona: 0 %

Antigüedad en años: 0
 Adicional por asistencia:

Alimentación: 0% + almuerzo o cena
 Liquidar alimentación: Si

Calcular SAC:
Afiliado sindicato:

Liquidación mensual

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 76.840,48	\$ 15.752,28
+ Sueldo Básico	\$ 2.099,47	30	\$ 62.984	
+ Adicional por complemento	\$ 62.984	12 %	\$ 7.558,08	
+ Adicional por asistencia	\$ 62.984	10 %	\$ 6.298,4	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 76.840,48	11 %		\$ 8.452,45
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 76.840,48	3 %		\$ 2.305,21
+ Obra social	\$ 76.840,48	3 %		\$ 2.305,21
+ Cuota sindical	\$ 76.840,48	2,5 %		\$ 1.921,01
+ Seguro de vida y sepelio	\$ 76.840,48	1 %		\$ 768,4
- No remunerativo 2022			\$ 11.337	\$ 396,8
+ Acuerdo 2022 Primer Tramo - suma no remunerativa	\$ 377,9	30	\$ 11.337	
+ Cuota sindical	\$ 11.337	2,5 %		\$ 283,43
+ Seguro de vida y sepelio	\$ 11.337	1 %		\$ 113,37
Totales			\$ 88.177,48	\$ 16.149,08
Sueldo neto				\$ 72.028,4

(Vega, 2022)

Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 72.028,00	
Sueldo Bruto:	\$ 86.780,72
Aportes y deducciones	
Jubilacion (11%):	\$ 9.545,88
Obra social (3%):	\$ 2.603,42
Ley 19032 (PAMI) (3%):	\$ 2.603,42
Se aplica tope de \$ 474.530,27 - Biblioteca AFIP - Res. (ANSeS)	
Impuesto a las Ganancias:	\$ 0,00
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 72.028,00
Contribuciones	
Jubilacion (16%):	\$ 13.884,92
Obra social (5%):	\$ 4.339,04
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 1.735,61
Asignaciones Familiares (7.5%):	\$ 6.508,55
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 1.301,71
Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 26,03
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 2.603,42
Total Contribuciones Patronales:	\$ 30.399,29
COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 72028,40):	\$ 117.180,01

(CalcularSueldo, n.d.)

Anexo 7

Presupuesto de cantidad de litros de cerveza para Oktoberfest

Actualmente, se estima que el costo de producción de cada litro de cerveza es de \$58,10. Para el cálculo del mismo, se tuvo en cuenta los balances de 2020 de Sauco, donde se proporciona el costo de ventas, que posteriormente se actualizó con la calculadora de inflación, en base a los datos previstos por Indec. (Calculadora de Inflación, n.d.)

Para estimar la cantidad de litros necesarios para los 10 días que dura la fiesta, se tuvo en cuenta la cantidad de gente que participó en el 2022 y los litros de cerveza consumidos. (La Ola Digital, 2022)

Costo total de mercaderías vendidas (2020)	\$8.018.524
Costo total de mercaderías vendidas actualizado por inflación (2022)	\$20.917.139,7
Capacidad productiva instalada	360.000 litros
Costo por litro actualizado por inflación	\$58,10
Cantidad de litros destinados a Oktoberfest	3000 litros
Costo total	\$174.309,49

(Elaboración propia, 2022)

Anexo 8

Presupuesto de alquiler de Food Truck

Para la comercialización de la cerveza artesanal, se alquilará un foodtruck que estará ubicado en el pliego correspondiente. El valor del mismo se obtuvo de manera estimativa a través de la página Mac Trail Rental, donde se alquilan diferentes tipos de foodtruck. El precio del mismo depende del tamaño y capacidad del mismo. En este caso, se eligió el carrito “Monterrey 210”, cuyo valor es de \$7.360,00 por día (Mac Trail Rental, n.d.). Teniendo en cuenta que el evento tiene una duración de 10 días, el valor total de alquiler es de \$73.600,00.

HOME SOBRE MACTRAIL PREGUNTAS FRECUENTES FOTOS TRAILERS FOOD TRUCKS TRAILERS ESPECIALES CONTACTO




MONTERREY 210

- ✓ Unidad habilitada para trabajar en CABA
- ✓ Ideal para usar como stand móvil
- ✓ Amplio espacio interior
- ✓ Forrado interior, instalación eléctrica y luces LED
- ✓ Posibilidades de escalera de acceso tipo avión
- ✓ Aire acondicionado frío/calor
- ✓ Equipamiento opcional gastronómico

210-250



\$7360 / Día x Mes **RENTAR AHORA**

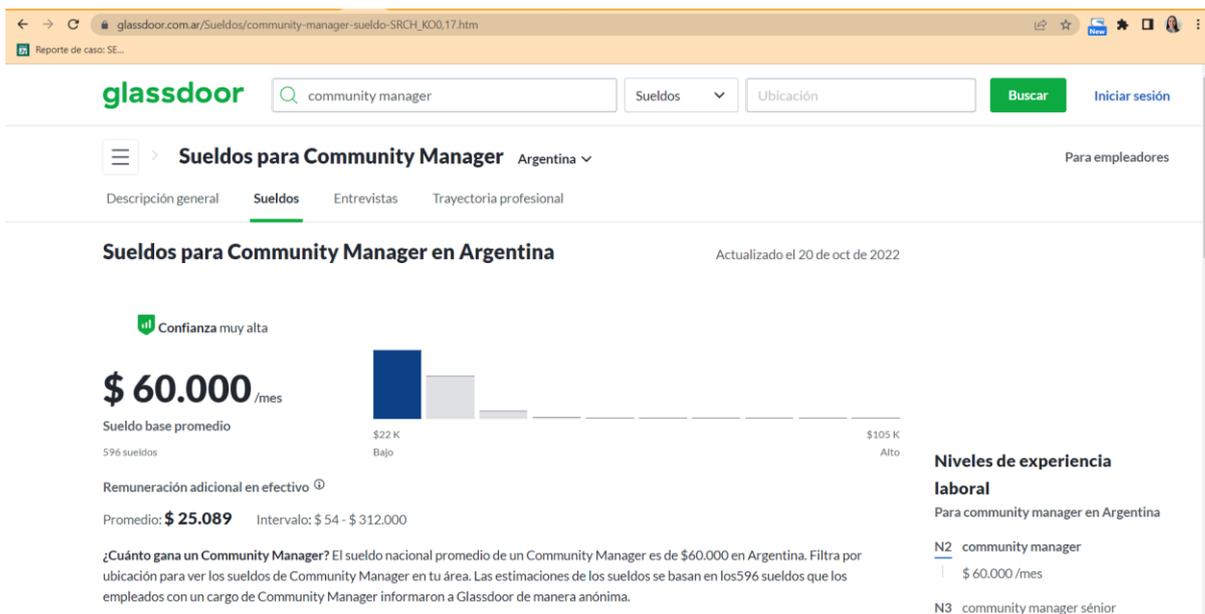
UNIDAD HABILITADA PARA TRABAJAR EN CABA

(Mac Trail Rental, n.d.)

Anexo 9

Presupuesto mensual de Community Manager

Según la página Glassdoor, el sueldo base promedio de un Community Manager en Argentina ronda entre los \$60.000,00. (Glassdoor, 2022) Esto se considera para un perfil junior con un nivel de experiencia laboral medio-bajo. Las estimaciones se basan en 596 sueldos que personas con ese cargo informaron de manera anónima.

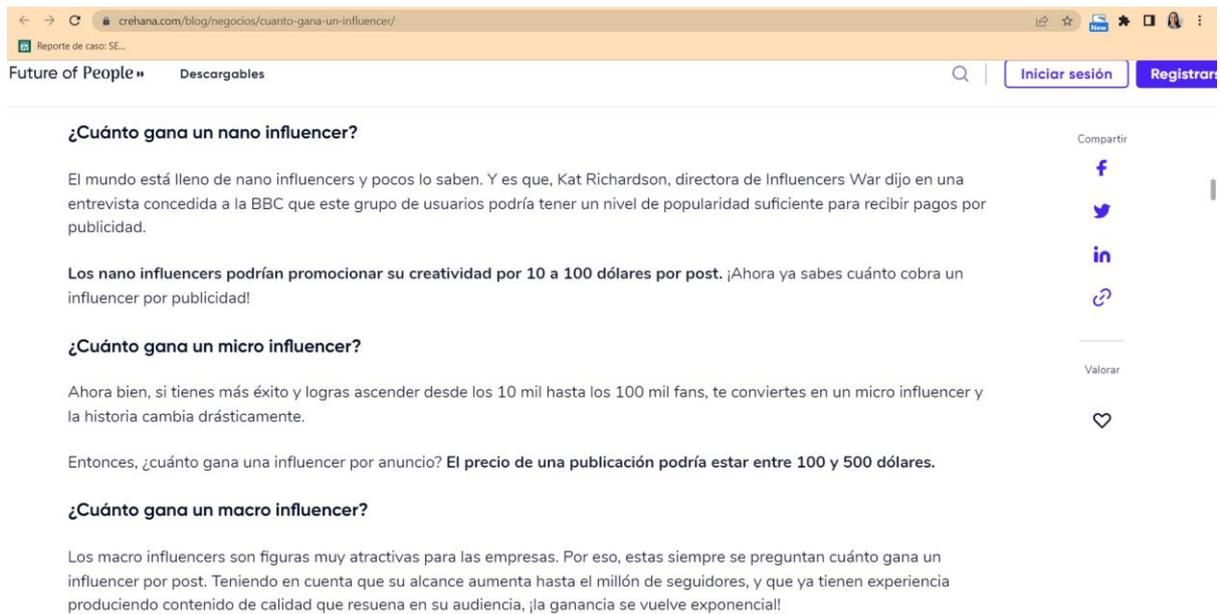


(Glassdoor, 2022)

Anexo 10

Presupuesto de influencer local que promoció los productos en redes

Crehana indica que las empresas confían el marketing de sus productos a influencers para acercar su oferta a los consumidores. (Crehana, 2021) En este caso, se tomó como referencia para el presupuesto, el valor de un micro influencer, cuyo servicio se estima entre 100 usd por post.



crehana.com/blog/negocios/cuanto-gana-un-influencer/

Reporte de caso: SE...

Future of People » Descargables

Iniciar sesión Registrarse

¿Cuánto gana un nano influencer?

El mundo está lleno de nano influencers y pocos lo saben. Y es que, Kat Richardson, directora de Influencers War dijo en una entrevista concedida a la BBC que este grupo de usuarios podría tener un nivel de popularidad suficiente para recibir pagos por publicidad.

Los nano influencers podrían promocionar su creatividad por 10 a 100 dólares por post. ¡Ahora ya sabes cuánto cobra un influencer por publicidad!

¿Cuánto gana un micro influencer?

Ahora bien, si tienes más éxito y logras ascender desde los 10 mil hasta los 100 mil fans, te conviertes en un micro influencer y la historia cambia drásticamente.

Entonces, ¿cuánto gana una influencer por anuncio? **El precio de una publicación podría estar entre 100 y 500 dólares.**

¿Cuánto gana un macro influencer?

Los macro influencers son figuras muy atractivas para las empresas. Por eso, estas siempre se preguntan cuánto gana un influencer por post. Teniendo en cuenta que su alcance aumenta hasta el millón de seguidores, y que ya tienen experiencia produciendo contenido de calidad que resuena en su audiencia, ¡la ganancia se vuelve exponencial!

Compartir

Valorar

(Crehana, 2021)

Anexo 11

Flujo de fondos proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - SAUCO S.A.	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por venta de mercaderías	\$126.521.189,40	\$247.981.531,23	\$420.576.676,96	\$713.298.044,12
Plan de acción 1		\$8.266.051,04	\$14.019.222,57	\$23.776.601,47
Plan de acción 2		\$12.399.076,56	\$21.028.833,85	\$35.664.902,21
Plan de acción 3		\$7.439.445,94	\$12.617.300,31	\$21.398.941,32
TOTAL DE INGRESOS	\$126.521.189,40	\$276.086.104,76	\$468.242.033,68	\$794.138.489,12
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	- \$77.691.208,57	- \$152.274.768,80	- \$258.258.007,88	- \$438.005.581,36
Gastos de comercialización	- \$59.131.637,04	- \$115.898.008,59	- \$196.563.022,57	- \$333.370.886,28
Gastos administrativos	- \$14.162.265,27	- \$27.758.039,94	- \$47.077.635,73	- \$79.843.670,20
Gastos financieros	\$25.260.423,34	\$49.510.429,74	\$83.969.688,85	\$142.412.592,28
Otros egresos	\$802.289,53	\$1.572.487,48	\$2.666.938,76	\$4.523.128,14
Plan de acción 1		- \$1.367.786,88	- \$2.259.665,74	- \$3.832.393,09
Plan de acción 2		- \$1.515.255,42	- \$2.513.584,43	- \$4.221.375,41
Plan de acción 3		- \$1.105.440,00	- \$1.874.826,24	- \$3.179.705,30
TOTAL DE EGRESOS	- \$124.922.398,01	- \$248.836.382,40	- \$421.910.114,98	- \$715.517.891,22
UTILIDAD BRUTA	\$1.598.791,39	\$27.249.722,36	\$46.331.918,70	\$78.620.597,90
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	- \$559.576,99	- \$9.537.402,83	- \$16.216.171,55	- \$27.517.209,27
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$1.039.214,40	\$17.712.319,54	\$30.115.747,16	\$51.103.388,64

Inversión a realizar	- \$21.870.032,51		Rentabilidad 2025	7,16%
Flujo del periodo 1	\$17.712.319,54		Rentabilidad 2019	1,22%
Flujo del periodo 2	\$30.115.747,16		Diferencia	5,95%
Flujo del periodo 3	\$51.103.388,64			
VAN	\$4.354.475,69			
TIR	104,3402%			
ROI				
Beneficios	\$156.610.375,26			
Costos	\$21.870.032,51			
ROI	616,10%			

Premisas generales	
1.	Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.
2.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.
3.	Para el calculo de VAN se tuvo en cuenta la tasa de referencia de plazo fijo
4.	En el plan de acción 3 se espera ver reflejado un aumento en ventas del 3% anual

(Elaboración propia, 2022)

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 10% en el periodo comprendido entre enero de 2023 y diciembre de 2025, a través de un plan de implementación que logre el desarrollo de nuevos mercados y canales de distribución.	
Plan de acción 1: Aumento de las ventas a través del e-commerce	
Con la incorporación de un e-commerce, las ventas aumentan en un 3,33%.por año.	
Plan de acción 2: Participación en la Fiesta Nacional de la Cerveza	
A través de la participación en la fiesta de la cerveza, aumentan la cantidad de clientes y ventas en un 5%	
Plan de acción 3: Contratar un profesional en community Manager	
Mejorando la interacción en redes sociales de la empresa, se logra un aumento de los ingresos del 3% .por año	
Ingresos 2019	\$30.802.495,68
Costo de ventas 2020	- \$18.914.484,82
Otros costos de venta	\$0,00
Gastos administrativos	- \$3.447.905,58
Gastos de comercialización	- \$14.396.023,33
Rdos. financieros	\$6.149.832,17
Otros egresos	\$195.323,17

(Elaboración propia, 2022)

Para visualizar el flujo completo pueden ingresar al siguiente link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/170R7sUfHV1LrpNrzuF_WNyF8zBt-I-DzJtUKiNm8U/edit?usp=sharing