



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración

“Planificación estratégica para Cervecería Checa”

Autor: Aldana del Valle Zamora

DNI: 41019182

Legajo: VADM 18862

Profesora: Sofía Rinero

2022

Resumen

En el presente trabajo se llevará a cabo una planificación estratégica de “Penetración de mercado” en la empresa reconocida como Grupo Meta, y será dirigida a la Cervecería Checa, ubicada geográficamente en Sacanta, provincia de Córdoba. La misma pertenece a la unidad de negocio de Sauco S.A. Cabe agregar, que también posee el restaurante “La Jirafa”, posicionada en San Carlos de Bariloche.

Se pondrá especial atención en el objetivo general que tiene como intención incrementar la rentabilidad en un 10% para finales del año 2024, para obtener como resultado un proyecto viable, a través de tres objetivos específicos, los cuales constaran en ampliar los canales de distribución, aumentar la producción y las ventas de la cerveza artesanal, con un horizonte temporal de dos años, comenzando desde el 2023.

Palabras claves: Planificación estratégica, penetración de mercado, cerveza artesanal

Abstract

In the present work, a strategic planning of "Market Penetration" will be carried out in the company recognized as Grupo Meta, and it will be directed to the Czech Brewery, geographically located in Sacanta, province of Córdoba. It belongs to the Sauco S.A. business unit. It should be added that it also owns the restaurant "La Jirafa", located in San Carlos de Bariloche.

Special attention will be paid to the general objective that intends to increase profitability by 10% by the end of 2024, to obtain a viable project as a result, through three specific objectives, which will include expanding distribution channels, increase the production and sales of craft beer, with a time horizon of two years, starting from 2023.

Keywords: Strategic planning, market penetration, craft beer

Índice de Contenido

Introducción	5
Análisis de situación	7
<i>Análisis macro-entorno / PESTEL</i>	7
<i>Análisis micro-entorno / Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis de mercado</i>	13
<i>Análisis interno: cadena de valor</i>	14
Marco teórico	17
<i>Planificación estratégica</i>	17
<i>Estrategia de Crecimiento</i>	17
<i>Penetración de Mercado</i>	18
Diagnóstico y discusión	19
Propuesta	21
<i>Plan de implementación:</i>	21
<i>Bases Estratégicas</i>	21
<i>Alcance de la propuesta</i>	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Planes de Acción</i>	24
<i>Diagrama de Gantt</i>	26
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Cash Flow Proyectado</i>	27
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Bibliografía	32
Anexos	37
<i>Anexo 1. Transporte</i>	37
<i>Anexo 2: Sueldo para Asesor Comercial</i>	37
<i>Anexo 3: Sueldo para Escribano</i>	37
<i>Anexo 4: Alquiler de depósito</i>	38
<i>Anexo 5: Kits de Cerveza Artesanal Ipa, Golden Ale, Irish Red Premium y Stout</i>	38
<i>Anexo 6: Sueldo para Técnico Cervecerero</i>	40
<i>Anexo 7: Capacitación</i>	40
<i>Anexo 8: Fermentador de Cerveza Artesanal</i>	41

<i>Anexo 9: E- Commerce</i>	41
<i>Anexo 10: Leanding Page</i>	42
<i>Anexo 11: Balance 2019-2020 de Sauco S.A.</i>	42
<i>Anexo 12: Relevamientos de Expectativas de Mercado (Septiembre 2022)</i>	43
<i>Anexo 13: Tasa de Interés BADLAR – (Noviembre 2022)</i>	43
<i>Anexo 14: Link de acceso al Excel del Cashflow</i>	44

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Plan de Acción N°1</i>	24
<i>Tabla 2. Plan de Acción N°2</i>	24
<i>Tabla 3. Plan de Acción N° 3</i>	25
<i>Tabla 4: Diagrama de Gantt</i>	26
<i>Tabla 5. Inflación estimada. (Banco Central República Argentina)</i>	26
<i>Tabla 6. Presupuesto</i>	27
<i>Tabla 7. Presupuesto final</i>	27
<i>Tabla 8. Inflación (REM)</i>	27
<i>Tabla 9. Cash Flow</i>	28
<i>Tabla 10. Inversión</i>	28
<i>Tabla 11. Tasa de referencia e impuesto a las ganancias</i>	28
<i>Tabla 12. Ingresos obtenidos del Balance de Sauco 2019</i>	29
<i>Tabla 13. Indicadores</i>	29
<i>Tabla 14. Premisas generales y de los planes de acción</i>	29

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Incidencia de la Pobreza y la Indigencia</i>	9
<i>Ilustración 2: Cadena de Valor</i>	14
<i>Ilustración 3. Sueldo Asesor Comercial</i>	37
<i>Ilustración 4. Sueldo Escribano</i>	37
<i>Ilustración 5. Presupuesto de depósito para almacenamiento</i>	38
<i>Ilustración 6. Kits de Insumos</i>	38

<i>Ilustración 7. Sueldo Técnico Cervecerero</i>	40
<i>Ilustración 8. Capacitación (Duración, valor y contenido)</i>	40
<i>Ilustración 9. Costo de Fermentador de Cerveza Artesanal</i>	41
<i>Ilustración 10. Costo de servicio de E-Commerce</i>	41
<i>Ilustración 11. Página Web Wordpress – Leanding Page</i>	42
<i>Ilustración 12. Balance Financiero 2019 de Sauco S.A.</i>	42
<i>Ilustración 13. REM. (Septiembre 2022)</i>	43
<i>Ilustración 14. Tasa de Interés (Banco Central de la República Argentina)</i>	43

Introducción

En el presente trabajo final de grado, se realizará una planificación estratégica, dirigida a la unidad de negocio de Sauco S.A, perteneciente a una joven empresa llamada “Grupo Meta”.

Fue fundada en el año 2019, por Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres (3) hermanos, que tienen como objetivo a futuro seguir diversificando distintos rubros, gestionando y formando equipos de trabajo que sean eficientes, y seguir siendo una familia empresaria, que destaca como hito significativo reunir bajo un mismo nombre todas sus unidades económicas de negocio.

Grupo Meta se localiza en Argentina, más específicamente en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Cuenta con cuatro (4) unidades de negocio, las cuáles se explicarán a continuación:

- La Tregua S.A., está ubicada en Sacanta, y posee dos (2) actividades: tambo y agricultura. Si hablamos de la producción tampera se puede decir que opera bajo el sistema Dry Lot, explotando 300 vacas en ordeño. Se arriendan 900 hectáreas, para la cultivación de maíz, soja y trigo, con relación a la agricultura.

- Sauco S.A., geográficamente localizado en Sacanta, y constituido por la Cervecería Checa y “La Jirafa”, un histórico restaurante. La cervecería artesanal, cuenta con instalaciones de última generación, y tienen capacidad para producir hasta unos 360.000 litros de cerveza por año, en sus distintos tipos y estilos. La Jirafa, se encuentra en San Carlos de Bariloche, Río Negro; este restaurante ofrece desde minutas hasta platos regionales en su bodegón familiar, y su capacidad es de 160 comensales.

- Cervezas Argentinas S.A.S., ubicado en Güemes, provincia de Córdoba; cabe destacar que es una de las mejores zonas comerciales en donde además de ofrecer cerveza artesanal Checa, cuenta con una amplia cocina con cocteles. Y tiene el 50% de la participación del bar Casa Negra.

- Y como última UEN, tenemos a Brewing S.A.S, que cuenta con la apertura del bar Checa, y ofrecerá la cerveza artesanal producida por Sauco S.A.

- En la sección administrativa del Grupo Meta, se centra toda su actividad, tanto económica, legal, comercial y contable de cada unidad de negocio, y se ubica en la localidad de Sacanta.

Se comprende la unidad de negocio “Saucu S.A”, perteneciente a la empresa Grupo Meta para llevar a cabo este reporte de caso. El cuál se encuentra con pérdidas en sus ventas, según balances brindados, al no ser un negocio esencial y otra de las problemáticas que alcanza a esta empresa es que aun no se la reconoce como grupo, sino que solo se identifican sus unidades de negocio

Dicho lo anterior, este trabajo se centrará específicamente en la Cervecería Checa. Se propone implementar una planificación estratégica de penetración de mercado, lo cual ayudará a incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa, el objetivo será aumentar la producción, ampliar los canales de distribución, mejorar la atención al cliente y reducir costos. Teniendo como principal táctica que Saucu S.A pueda, de manera inicial, distribuir en San Carlos de Bariloche, y luego, desde allí expandir sus ventas a distintos puntos del país.

Como antecedente se destaca a la Panificadora “Bimbo” (México), que implementó dicha estrategia y la logró colocando su variedad de productos en puntos influyentes, es decir, cerca del consumidor. También desarrollaron una logística, la cual permitió que elevaran su estatus y llegara a ser hoy en día una de las empresas panificadoras líder del mercado.

La Matriz de Ansoff, es una herramienta de toma de decisiones utilizada principalmente para el crecimiento de la empresa y cuenta con 4 estrategias (Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Productos y Diversificación). Coca Cola es una de las empresas que gracias a esta estrategia ha dominado en el mercado, mediante publicidad, y las distintas temáticas en sus embalajes, produciendo que se distinga de la competencia y tenga un buen efecto visual en los clientes. (Economipedia, 2019)

Análisis de situación

Análisis macro-entorno / PESTEL

Aspectos políticos

El riesgo político tiene repercusiones en distintos ámbitos como lo pueden ser el comercio y la actividad económica internacional de las empresas. Se pueden dar desde el incremento de los costes operativos, la concurrencia de pérdidas comerciales o incluso el cierre de instalaciones.

El actual presidente de la Nación, Alberto Fernández, quien asumió su mandato en diciembre de 2019, fue electo con la promesa de revivir la economía de nuestro país, tras un largo periodo de recesiones económicas.

En la Argentina la situación política viene siendo inestable en los últimos años y esto impacta de manera directa en las empresas. Uno de los temas más relevantes de las compañías es planificar en un contexto de incertidumbre y cambios constantes.

Desde la llegada del virus se vieron con la intención de cerrar 120 fábricas habilitadas donde se produciría cerveza artesanal, 450 de este tipo de cervecerías y como consecuencia de esto, se perdieron 500 puestos de trabajo, según explicó la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina. (Bae Negocios, 2020)

Cualquier evento o decisión política que interfiera en el flujo de la cadena de suministro puede afectar gravemente a un negocio internacional, En el 2023, debido a la próxima elección presidencial, las empresas deberán resguardarse y observar para luego actuar de manera correcta, adaptándose a las nuevas reformas. Afectando también el comportamiento del consumidor. Esto repercute directamente en aspectos como la facturación, la producción y la operativa diaria. Áreas como I-D, la seguridad, las finanzas, el cumplimiento normativo, la gobernanza o la reputación también sufren el efecto de la inestabilidad. (Argentina, 2022).

El gobierno de la Nación lanzó la 3era Edición del Programa PreViaje que abarca Octubre y Noviembre del año 2022; el mismo consiste en el reintegro de hasta un 50% del consumo realizado en ciudades turísticas (transporte, gastronomía, excursiones, etc.) para aplacar la crisis y fomentar el turismo interno, ya que incentiva a que se consuma también en temporada baja por todo el país. Las cervecerías no son la excepción, ya que

constantemente mantienen un mayor flujo de clientes, generando un incremento de ventas durante todo el año

Aspectos económicos

Más inflación, Menos crecimiento. Menos déficit. Mayor tasa de interés. Aceleración de la devaluación. Ese es el escenario económico base para 2022.

La proyección es que el tipo de cambio oficial complete el año en \$165, y la estimación para fines de 2023 es que el dólar llegará a \$277,4.

Los tarifazos como el aumento de la luz, gas, transporte, afectan fuertemente a muchos negocios, ya que incrementan los costos fijos en una gran medida, por lo que disminuye la rentabilidad. Al igual que los consumidores, que ven afectados sus bolsillos, y por lo tanto tienen menos capacidad de compra. (La Nación, 2022)

En cuanto a lo que es la actividad económica, luego de una caída de 9,9% en el año 2020 (Covid-19) se ha recuperado, en el 2021, con un incremento del 10,3% del PIB. Y a fines del mismo año la economía superaba el nivel de actividad posterior a la pandemia en un 5%.

A comienzos del 2022 se pudo lograr un acuerdo, con duración de 30 meses, y 4 meses y medio de gracia, con el Fondo Monetario Internacional por el EFF (Programa de Facilidades Extendidas). Este permitirá que Argentina posponga los vencimientos con el FMI y consolidar, en el corto plazo, sus reservas. (Banco Mundial, 2022)

El sector cervecero impacta de manera directa en este aspecto, ya que utiliza ingredientes como el lúpulo, la malta, levadura y agua, y también el maíz. Dichos componentes son producidos en nuestro territorio, es decir, en la República Argentina (Río Negro, 2018)

Aspectos sociales

Argentina es un país situado en América Latina, tiene una superficie de 2.780.400 Km² y una población estimada para el 2022 de 45.376.763 habitantes, se encuentra en la posición 31 en la tabla de población, compuesta por 196 países y posee una muy baja densidad poblacional, de 16 habitantes por Km².

Se estima que para el presente año la población de varones será de 21.824.372 y de mujeres 22.670.130. Con respecto al trabajo, podemos mencionar indicadores como son la

tasa de actividad, tasa de empleo y tasa de desocupación. La tasa de actividad posee un porcentaje de 46,9%, la tasa de empleo un 43,6% y la tasa de desocupación un 7%.

En cuanto a lo que es la pobreza en Argentina, se alcanzó el 27,9% de hogares bajo la línea de pobreza, y bajo indigencia se comprende un 6,1%, en el segundo semestre del año 2021. (Indec, 2022)

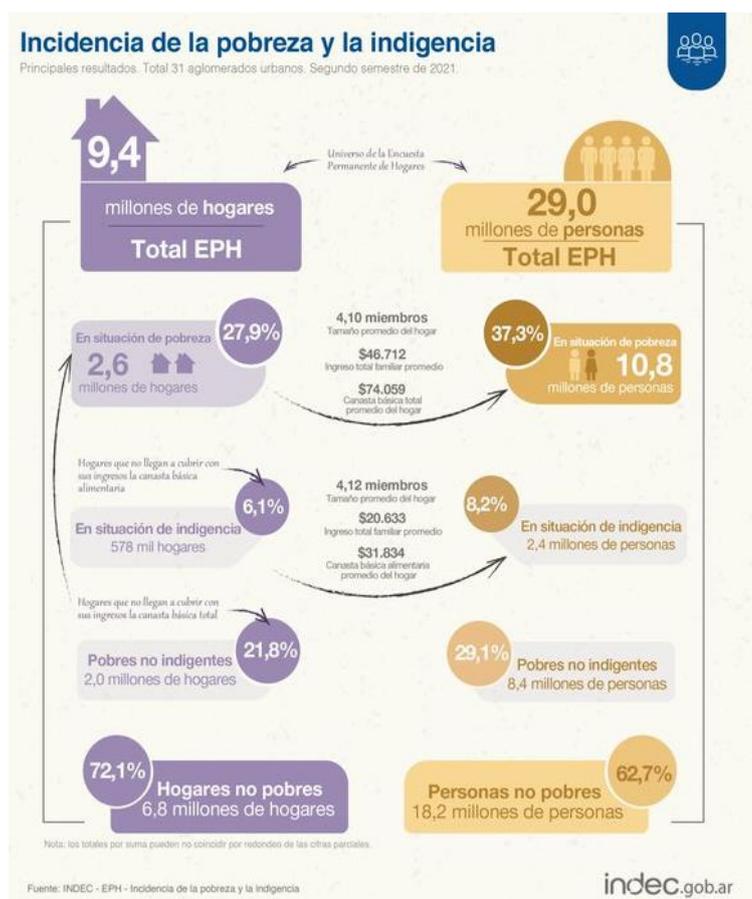
Se produjeron cambios en los consumos de alcohol, a partir de los impactos emocionales que produjo la Emergencia Sanitaria, la falta de una rutina estable, la buena disposición de tiempo libre, etc. Los adultos (de 35 a 45 años) fueron los que más optaron por aumentar su consumo frente a este suceso. (Revista de Salud Pública, 2020)

Argentina se encuentra en el puesto número 4 del Top 5 global con mayor crecimiento en el e-commerce retail.

Los consumidores se vieron obligados a empezar a utilizar el servicio takeaway, en la pandemia, y en la actualidad esto ya se volvió algo rutinario, y se vio duplicada la cantidad de pedidos realizados en estos nuevos sistemas. (iProfesional, 2021). Una de las organizaciones que tuvieron que innovar y simpatizar con ello fueron las cervecerías.

En el 2021, se detectó un crecimiento en el comercio electrónico del 68% en comparación al año 2020. Esto se produce ya que los procesos de compra son simples, se pueden hacer en cualquier momento y también, brinda la oportunidad de ahorrar tiempo. (El economista, 2022)

Ilustración 1. Incidencia de la Pobreza y la Indigencia



Fuente: extraído de (Indec, 2022)

Aspectos Tecnológicos

Según los resultados del estudio la penetración de uso de internet en Argentina es muy elevada. El 90% de la población tiene acceso a internet. El e-commerce está mutando de dispositivo, la penetración de los Smartphone cada vez mayor en la población Argentina.

Aquellas empresas que sean capaces de utilizar las herramientas de manera eficaz e innovadora sumaran alternativas para expandir sus mercados, incrementar sus ventas, posicionar su marca y su imagen, crear relaciones directas con sus clientes, explotar nuevos canales a costos bajos, entre otros objetivos.

Las app's, tuvieron un gran alcance y trajeron consigo innovaciones para las empresas cerveceras, como los deliverys, los cuáles en 2020 crecieron demasiado y están en el podio de las empresas con mayor desarrollo en el último año (iProfesional, 2021)

Por ello, es necesario que las empresas, lleven una constante actualización en cuanto a la tecnología, y así aprovechar las miles de oportunidades que puedan acontecerse a raíz de su uso. (iProfesional, 2022)

En relación a las tecnologías para la producción, los ordenadores por ejemplo, han logrado una gran mejora. Permitiendo, incluso a pequeña escala, automatizar algunos de los procesos en las cervecerías. (InstallBeer, 2019)

Aspectos Ecológicos

En la actualidad, predomina una economía sostenible en las empresas, para que las mismas tengan garantizadas el bienestar de la sociedad y el desarrollo, deberán incorporar un modelo socioeconómico, y se debe hacer un buen uso de los recursos naturales y valorar el medioambiente. Lo que permitirá beneficios como, por ejemplo: atraer nuevos mercados, posicionarse en el mercado, etc. (Ramírez, 2021)

Durante toda la producción se implementaron prácticas sustentables y nuevas tecnologías, para cuidar el medioambiente, incluyendo así la localización de la organización y como se conecte con el mismo. (Cerveceros Argentinos, 2016)

Las empresas pueden optar por el Desarrollo Sostenible en el E-commerce, ya que esta causa aporta al cuidado del medioambiente, logrando disminuir el uso del transporte, energía eléctrica, entre otras. Los consumidores tienen un nivel de positivismo muy importante en cuanto a las empresas que desarrollan y llevan adelante este tipo de actividades. (Tienda Nube, s.f.)

Aspectos Legales

El decreto –más polémico- que hubo en el último tiempo, fue el de la doble indemnización, aplicada el 13 de Diciembre del 2019, medida tomada en la época de la pandemia. La misma establecía que el trabajador debía recibir un monto adicional, aparte de dicha indemnización, y esto fue un detonante que afectó a todo tipo de empresas. Pero tuvo su fin el pasado, 30 de Junio, luego de 4 prorrogaciones, ya que el gobierno no lo consideraba necesario, en términos de la reactivación económica. (Página 12, 2022)

En cuanto a lo que trata de habilitación comercial o licencias, tiene relación con el permiso de que la actividad comercial se pueda ver realizada, y así mismo, se debe tramitar en las dependencias del municipio (Aliaga, Huesa, Mauricio & Quizama, 2009). Las leyes y normas son impuestas en la nación, las provincias, y los municipios, son las que organizan y controlan el desarrollo, de bares, empresas cerveceras, entre otras organizaciones, y les permiten la apertura de las fábricas, locales, ventas, etc.

Análisis micro-entorno / Las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Clientes

En la industria cervecera, existe una gran variedad ya sea de estilos, sabores, calidad, packaging, y marcas; lo que significa que los clientes tienen un abanico de posibilidades a elección de cervezas, y gozan de un poder de negociación elevado, ya que la cantidad de proveedores (Cerveza Artesanal) incrementa cada año un poco más. Y no se considera un sector en el que los clientes puedan demandar rebajas en los precios, u otras exigencias. Aquí podríamos utilizar lo que es el desarrollo de nuevos canales de venta, para potenciarnos

Poder de Negociación de los Proveedores

Analizando el mercado, se puede considerar bajo este poder de negociación, ya que lo que se requiere para la producción, hablando de insumos, materiales, materia prima, se pueden conseguir fácilmente, porque esta industria cuenta con numerosos tipos de proveedores y por lo tanto, para las negociaciones, por su parte, no causan ninguna posición determinante. Esto permite elegir entre distintas alternativas para abastecerse de lo que se necesite en ese proceso. Agregando de que los ingredientes que se necesitan para la elaboración de cerveza artesanal (levadura, lúpulo y malta) son commodities.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada que existen, desde; Instalaciones, tecnología, maquinarias, hasta la inversión inicial que debe aportarse para que se pueda emprender en la industria cervecera, hacen que el factor de ingreso de competidores recientes sea ciertamente bajo, lo que reduciría considerablemente las ventas. Sin embargo, las empresas deberían tener en cuenta la diferenciación del producto, ya que es uno de los factores claves para que nuevas empresas penetren el mercado.

Productos Sustitutos

Se encuentra una amplia cartera de productos sustitutos, en esta industria. Estos se refieren a productos, o servicios que satisfacen o brindan una necesidad semejante al producto o servicio ofrecido por la empresa, pero que se diferencia por alguna característica en particular.

Adentrándonos en lo que es la cervecera se identifican como algunos sustitutos: las gaseosas, el vino, fernet, como también, los licores, gin, whisky, ron; es decir, las bebidas

destiladas Y hablando propiamente de la cerveza, podemos decir que es la segunda bebida más consumida en Argentina (TheFoodTech, 2022), siguiéndole así, el vino. (Vinos Rubicon, 2022)

Sin embargo, las bebidas con más carácter de sustitución son las gaseosas (Coca Cola, Fanta), las bebidas isotónicas como el Gatorade, Jugos en polvo (Tang, Clight), entre otras; por la simple razón de que estos están libres de sustancias alcohólicas, y no son perjudiciales. (Infobae, 2016)

Rivalidad entre Competidores

Se observa bastante competitiva la industria en cuanto a sus rivales, ya que existe una gran variedad de estilos, precios, sabores, que logran ponerse en una posición de disputa frente a otros mercados dedicados a la venta de Cerveza Artesanal, agregando que tuvo un crecimiento considerable en los últimos años, a raíz de la pandemia. En la actualidad, existen aproximadamente unas 800 cervecerías artesanales en Argentina, y tienen una producción de alrededor de unos 70 millones de litros anuales. Según un estudio llevado a cabo por el Centro de Cata de Cerveza en bloque con La Fiebre del Lúpulo (Clarín, 2021)

Análisis de mercado

El consumo de las variedades artesanales de cerveza, en Argentina, son notablemente altas, ya que la industria creció a partir del 2019, a causa de la Emergencia Sanitaria, del Brote de Coronavirus, y se arrojaron estadísticas que lo confirman. El sector creció un 40% aproximadamente, según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, y comparando con el consumo general de cervezas se aporta el dato de que, la Artesanal representa el 1,8%. (Bae Negocios, 2022)

Argentina es el segundo país en América del Sur, que ingesta alcohol, estadísticamente, 9,88% de litros per cápita al año. En el ranking a nivel global, supera a Suecia (8,8 litros), Noruega (7,8 litros) y Holanda (8,7), que son países europeos conocidos como unos de los mayores consumidores de alcohol. (Argentina.gob.ar, s.f) (Asociación Toxicológica Argentina, 2022)

La tendencia de consumir alcohol desde los 13 años aumenta cada vez más, y se considera que a medida que los adolescentes avancen en su desarrollo, esto se va a ir intensificando. (Argentina.gob.ar, s.f.)

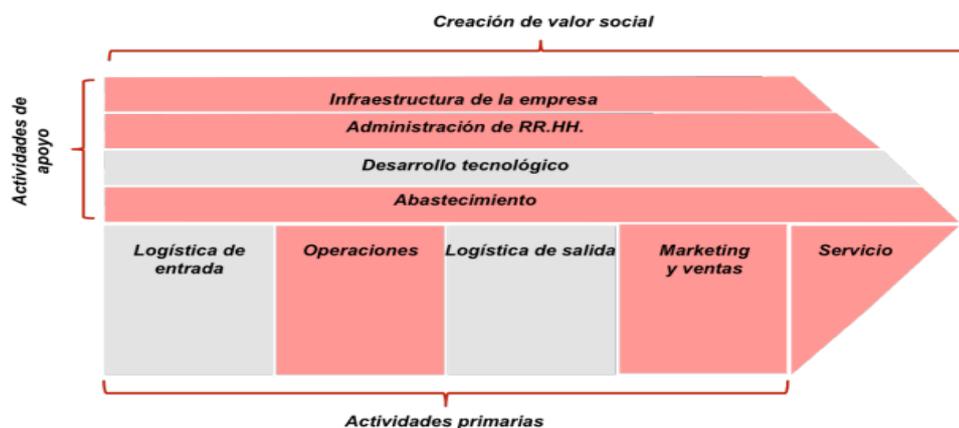
La cerveza es la bebida más optada para consumir por los argentinos, con un consumo de 41 litros per cápita, por año. Y representa, el 60% del total de bebidas alcohólicas más elegidas por las personas. (Asociación Toxicológica Argentina, s.f.)

En cuanto a los precios en Argentina, son bastante delirantes y desbocados, lo que hace que las empresas sufran la inflación de una manera inevitable. (Euronews, 2022)

Según el más reciente relevamiento (2016) de Nielsen Company (Empresa estadounidense, líder mundial de datos, información, y medición de mercado) disminuyó el consumo de fernet en un 5%, los Ready to Drink un 23,7% y los aperitivos un 24,4%. Pero se incrementó el de los licores (8,1%), el vodka (25,1), el whisky (7,2%) y por último el ron (15%). (Asociación Toxicológica Argentina, 2022).

Análisis interno: cadena de valor

Ilustración 2: Cadena de Valor



Fuente: Adaptado de Porter, 1985

Actividades primarias

Logística interna: El fundador (José) y el Lic. En Química (Luis), son las personas que más conocimiento, capacidad y experiencia poseen, y se encargan de recibir la MP (Materia Prima) en cervecería Checa, y también se le realiza un control de calidad a los productos, en la planta de producción localizada en Sacanta. Para que el producto final sea el deseado, la MP también debe serlo.

Operaciones: En la planta se realiza todo el proceso productivo de manera estandarizada, y cuenta con herramientas como: fermentadores, enfriador, hervidor, filtrador, macerador de cerveza, enlatadora, para que los operarios puedan conseguir el producto final esperado. Y dicha cervezas se envasan en latas de aluminio. Actualmente, pueden producir 30.000 Litros mensuales, aproximadamente. Ya que se construyó una planta para producir la cerveza, en la localidad de Sacanta, para que pueda cumplir con determinadas variables como: Sistemas de lavado automáticos, sistemas de control integral, altos estándares de calidad del producto, etc.

Logística externa: Una vez envasadas las cervezas en la planta son distribuidas, de acuerdo a los pedidos recibidos, por una empresa de logística externa a cada uno de sus clientes. Luego de que se produce la cerveza, estas se llevan a barriles de acero inoxidable, también en botellas de vidrio, donde se almacenan.

Marketing y Ventas: La cervecería cuenta con la red social “Instagram”, la cual posee alrededor de 12.000 mil seguidores, y desde la misma capta personas, incrementando así su cartera de clientes. Tienen un técnico en marketing que mide cuál es la satisfacción de todos los clientes y otros temas relacionados a la cervecería Checa. Dirigen su producto a distintos canales de venta como ser: Casa Negra, Café y Bronx, Hood, como para nombrar algunos; y también en sitios como almacenes, licorerías, vinotecas especializadas. Destacando que el 80% de los clientes que las han degustado los recomiendan, y esto produce que la empresa sea un atractivo visual para el cliente y así mismo, cree valor.

Servicios: La cerveza posee una gran aceptación por parte del 80% de sus clientes, ya que la recomiendan. El técnico de Marketing, mediante estadísticas, ayuda a buscar la fidelización de los clientes con la Cervecería. Y se caracterizan por llevar un trato personalizado con cada uno de ellos.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: En Grupo Meta, cada unidad está a cargo de un responsable, más allá de que se trabaje de forma mancomunada. Y para llevar el control de los avances de cada mes, se encarga el directorio. Cuenta con el servicio de consultoría, el de un contador y una técnica en RRHH, donde, en conjunto, rejunten información de las distintas unidades económicas. Se puede observar en su organigrama que las acciones que deben llevar a cabo cada una de las áreas (finanzas, contabilidad y planificación) no están

muy especificadas; y en base a esto puede surgir que exista, en algún momento, una superposición de las tareas, esto afectaría notablemente las operaciones.

Recursos Humanos: Se cuenta con una técnica en Recursos Humanos, y se registran 3 puestos operativos en la planta fabril, cubiertos por hombres de entre 20-30 años de edad. La selección del personal lo realizan José, Paula y Juan Cruz, quienes se guían por el perfil proactivo, preparación y calidad humana de los empleados a la hora de seleccionarlos.

Desarrollo de tecnología: La cervecería posee redes sociales activas, utilizándolas en términos de Marketing y Publicidad. Está equipada con todo lo necesario, y actualmente, se incluirán maquinarias para el lavado de botellas y barriles; y biorreactores para tratamiento de efluentes.

Compras: Se hacen de acuerdo con lo que se proponen vender y/o por la temporada, y lo que se pueda almacenar para estar unos pasos por delante de la inflación. Unos de los insumos que se deben priorizar son, las botellas de vidrio y los barriles de acero inoxidable, ya que son indispensables para la elaboración de la cerveza artesanal.

Marco teórico

Se desarrollara a continuación la herramienta que se va a utilizar, y se centrará en la “Planificación estratégica”, la misma llevará a concretar nuestro objetivo.

Luego, se pasará a plantear la “Penetración de Mercado” como medida de crecimiento para esta industria, más puntualmente, para la Empresa Sauco S.A, con la cual se estará trabajando a lo largo de este reporte de caso

Planificación estratégica

Se reconoce a esta herramienta como un proceso de decisión que tiene como objetivo que la empresa se encuentre adaptada, adecuadamente, al entorno.

Por medio del proceso de la Planificación Estratégica, se busca definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que se proceden en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización; ya que es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo. (Chiavenatto & Sapiro, 2017)

Steiner (2007), mantiene que la Planificación Estratégica es una base determinante y fundamental para la Dirección Estratégica. Asimismo, tiene como fin determinar los mayores objetivos de una organización, tanto como las estrategias y las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para, de manera positiva, lograr esos objetivos.

Sauco S.A tendrá que prestar especial atención en la estrategia que llevará a cabo, la misma consiste en penetrar la unidad de negocio “La Jirafa”, con los productos actuales de la cervecería, hacia la localidad de Río Negro. Incrementando su intervención en el mercado que operan actualmente.

Estrategia de Crecimiento

Se utiliza como guía para el desarrollo de la organización, ya que contribuye a determinar de dónde proviene el crecimiento, para que en el futuro las utilidades de negocios de una compañía logren alcanzar los objetivos de rentabilidad deseados, lo cual permitirá que el negocio crezca.

Dicha estrategia sirve a la empresa para poder elevar la cantidad de operaciones, y adoptar, asimismo, un aumento en sus ingresos, ya sea en razón de ventas, cantidad de empleados o por su participación en el mercado (Robbins & De Cenzo, 2009).

Harrison & St. John (2002), aluden a que las estrategias de crecimiento están fijadas a incrementar su viabilidad en las distintas actividades y también, su tamaño, a lo largo del tiempo.

En cuanto a Robbins, (2014) esta estrategia sucede cuando se aumenta en una organización la cantidad de productos que ofrece o los mercados a los que se dirige, pudiendo hacerlo desde nuevas líneas estratégicas de negocios o utilizando las actuales.

Penetración de Mercado

Es importante para la organización comenzar a aumentar su participación, ya sea de productos o servicios, en sus actuales mercados. Para esto se necesita de mayor esmero de mercadotecnia.

Incluye el aumento en los gastos de publicidad, un mayor esfuerzo en el ámbito publicitario, el incremento de vendedores, y la oferta de artículos de promoción de ventas, en forma acrecentada.

Cuando una empresa intenta y quiere obtener más participación en el mercado con sus productos y mercados actuales, se habla de una Estrategia de Penetración de Mercado (Kotler & Lane Keller, 2009)

Y aportando la conclusión de Lamb, Hair & McDaniel (2011), se dice que cuando una organización que utiliza este tipo de estrategia va a tratar de incrementar su participación en el mismo, de tal manera que propondrán una publicidad eficaz, y cupones de descuento a sus actuales clientes, lo que hará que en este tipo de estrategia estén más involucrados los consumidores existentes.

Diagnóstico y discusión

Con respecto al análisis llevado a cabo de la empresa de negocios Sauco S.A, se pudo detectar como una de las problemáticas, que no es reconocida como se quisiera, y en cuanto a sus ventas, se tuvo el inconveniente de que, desafortunadamente, decayeron demasiado. A su vez, se puede observar que la fábrica de cerveza artesanal Checa está bien posicionada frente a una industria tan competitiva, donde encontraron como principal eje para el crecimiento, la innovación.

Por ello, el objetivo del presente trabajo es aplicar una planificación estratégica, tomando en consideración el crecimiento de la misma, y para esto se propone una Penetración de Mercado, buscando introducirse en nuevos canales de venta. Partiendo desde los clientes, por la simple razón de que Argentina es uno de los países donde más cerveza se consume, con una estadística de 41 litros per cápita por año, entonces, esta industria se vería totalmente favorecida si dicho plan estratégico se utiliza correctamente.

Las empresas de cervezas artesanales lidian constantemente con varios factores, como el cambio drástico que pueda llegar a suceder, tanto en la industria, como a nivel global, y estos, dentro de tal rubro, evolucionan y ante las incertidumbres son flexibles. Sin embargo, deben poder saber adaptarse y enfrentarse a un tipo de mercado inestable y competitivo.

Las redes sociales, se utilizan bastante en la actualidad para el e-commerce y serían un buen comienzo para reconvertirse como empresa.

Para lograr crecer en las ventas, por canales de venta online, se deberá de contar con una buena logística, para que los productos deseados lleguen a su consumidor en un lapso de tiempo razonable.

Por lo tanto, este trabajo se centrará en aumentar las ventas de la Cervecería Checa, mediante Penetración de Mercado, ya que a pesar de integrar una industria bastante competitiva, la empresa se encuentra bien posicionada.

Entonces, para poder desarrollar el análisis del presente reporte de caso se tendrán en cuenta los puntos de vista de los autores Lamb, Hair & McDaniel, de que se podría incrementar mediante distintos tipos de estrategias, las ventas, con descuentos, promociones, etc. Y el de Philip Kotler, que consiste en el mismo objetivo pero haciéndolo en los

mercados actuales y con los productos actuales. Logrando así, nuestro plan estratégico, que trata de incorporar nuevos canales de venta, brindar una mejor atención al cliente y reducir costos; es importante para la empresa ya que con estas acciones se podrá incrementar la rentabilidad de la Cervecería.

De tal modo, que esta unidad de negocio, se beneficiara atrayendo más clientes por sus ventas en las redes, ya que logrará llegar a más personas, y a su vez, los consumidores tendrán la opción de obtener sus productos de una manera más fácil y eficaz.

Propuesta

Plan de implementación:

Con relación a la unidad de negocio de Sauco S.A, se implementará un plan, que se conformará por un objetivo general y tres específicos, también se hará fundamental hincapié en lo que es la misión, visión, y los valores de la misma.

Se propone aumentar los canales de distribución del producto, es decir, las cervezas artesanales, y la producción de la misma, en la ciudad de Bariloche, lugar donde se encuentra la otra unidad de negocio de Sauco S. A, es decir, el restaurante “La Jirafa”. Esto hará que se pueda incrementar las ventas, y tal plan se incorporará en la Cervecería Checa. Como se mencionó en temas anteriores, Argentina es uno de los principales países en donde se consume mayormente cerveza artesanal (41 litros per cápita anuales), así que es una gran ventaja, y un buen plan a desarrollar en esta empresa.

Bases Estratégicas

Misión:

“Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo” (Grupo Meta, 2019).

Visión:

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Grupo Meta, 2019).

Valores:

- Positivismo
- Confianza
- Respeto
- Compromiso

Por lo tanto, se realizará tal planificación estratégica de acuerdo a la visión y la misión de la empresa, para lograr obtener el crecimiento esperado a largo plazo.

Alcance de la propuesta

- Alcance geográfico: Tendrá especial foco de atención en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro. Donde se encuentra el restaurante “La Jirafa”, la otra unidad de negocio que compone a Sauco S.A.
- Alcance temporal: Se comenzará esta propuesta a principios del año 2023 y tendrá una duración de 2 años.
- Alcance de contenido: Se penetrará inicialmente la ciudad de San Carlos de Bariloche, con los productos que actualmente posee la Cervecería Checa, teniendo a un futuro la posibilidad de ampliar su crecimiento en el mercado, llegando a toda la provincia de Río Negro.

Objetivo general

Incrementar en un 10% la rentabilidad en la Cervecería Checa para fines del año 2024.

Justificación:

Se regirá por la estrategia de planificación elegida a lo largo del reporte, es decir, “Penetración de mercado”, tomando como oportunidad que la ciudad en donde se va a introducir el producto es una zona bastante concurrida por los turistas.

Se desarrollará este objetivo en un lapso de 24 meses, empezando este plan en enero del año 2023, y se detallarán las distintas áreas que se van a abarcar con la realización de esta propuesta.

Objetivos específicos

- Ampliar canales de distribución en un 15% en el plazo de 2023-2024.

Justificación:

Como primera medida de este objetivo se tendrá en cuenta que el destino de la cerveza artesanal de Checa será San Carlos de Bariloche (UEN: La Jirafa) y lo hará con el fin

de expandirse y penetrar en tal unidad de negocio, logrando un aumento en las ventas del producto. Para ello, será fundamental que la empresa decida invertir en este caso en transporte, ya que por medio de este se realizará tal distribución en la provincia de Río Negro, y para que el producto pueda ser almacenado para mantener su stock, tendrá que procederse a emitir otro gasto, un depósito limitado.

También, favorecería contratar a un asesor de comercio, preferiblemente de la zona de Bariloche, para que se encargue de atraer a posibles revendedores que van a hacer de intermediarios de los consumidores finales de la cerveza artesanal traída de Sacanta, ya sea mediante bares, o algún otro tipo de comercio.

- Aumentar la producción en un 10% en el plazo de 2023-2024.

Justificación

Para tal, tendrá que abastecerse de mayor cantidad y tiempo de producción, es decir, que se deberá incurrir en más insumos, para lograr lo planeado. Asimismo, para poder llegar a tener éxito, contratar a un personal calificado o que cumpla con los criterios establecidos, debe estar en sus propósitos, y más allá de ser idóneos o no, tendrán que brindarles capacitaciones, un tour en la fábrica, etc., para asegurarse de que todo vaya de acuerdo a lo programado y no ocurran inconvenientes a lo largo del mismo.

- Aumentar las ventas en un 40% en el plazo de 2023-2024.

Justificación:

Las ventas sufrieron una caída importante a raíz de la emergencia sanitaria, por ello, se busca proponer un incremento en estas a través de una estrategia de marketing digital, y se tomarán como parámetro los estados de resultados del año 2019, para comparar los resultados económicos y, posteriormente, se actualizarán a la inflación actual; por el motivo de que el 2020 fue un año atípico para esta industria en especial.

Cabe agregar que el consumo creció considerablemente en un 40% según lo indica la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (Agroempresario, 2022)

Planes de Acción

Tabla 1. Plan de Acción N°1

Plan de Acción - Objetivo específico 1						
Descripción	Inicio - Fin	Recursos físicos	Responsable - Área	Recursos económicos	Tercerización	Observaciones
	2023-2024					
Importe de presupuesto del transporte	04/02/23-18/02/23	Computadora, teléfono, Wi-Fi	Encargado de administración-Administración			
Contratación y utilización del serv. De transporte	19/02/23 - 31/07/24		Encargado de administración-Administración	\$223.400	Intralog	Anexo 1
Importe de presupuesto del asesoramiento comercial	11/02/23-25/02/23	Computadora, teléfono, Wi-Fi	Encargado de comercio- Comercial			
Contratación de asesor comercial	2/02/23-31/11/24	Computadora, teléfono, Wi-Fi		\$85.969		Anexo 2
Contratación de escribano	12/02/23-31/11/24	Computadora, teléfono, Wi-Fi		\$70.500		Anexo 3
Importe del presupuesto para almacenamiento	5/06/23-19/06/23	Computadora, teléfono, Wi-Fi	Encargado de administración, coordinador de producción-Administración, Producción			
Alquiler del contenedor para almacenamiento	22/02/23-31/12/24			\$17.500	Tiendainmuebles	Anexo 4

Tabla 2. Plan de Acción N°2

Plan de Acción - Objetivo específico 2						
Descripción	Inicio - Fin	Recursos físicos	Responsable - Área	Recursos económicos	Tercerización	Observaciones
	2023-2024					
Investigación y selección de proveedor	06/01/23-20/01/23	Computadora, teléfono, Wi-Fi	Encargado de producción – Adm. Y producción			
Compra y adquisición de Insumos	21/01/23-24/01/23	Almacenamiento	Encargado comercial – Comercial	\$11.977x100L		Anexo 5
				\$2.851x20L		
				\$2.619x20L		
				\$2.499x20L		
Búsqueda de personal	06/01/23-15/04/23	Computadora, Wi-Fi				
Contratación del personal	16/04/23-31/12/24	Instalación operativa	Encargado de administración-	\$74.500		Anexo 6

			Administración			
Importe de presupuesto para capacitación	08/05/23-18/05/23	Computadora, teléfono Wi-Fi	Encargado de producción-producción.			
Capacitación	22/05/23-22/07/23	Computadora, Wi-Fi		\$2.840	Escuela Gourmet	Anexo 7
Importe de presupuesto para maquinarias	02/02/23-28/02/23	Computadora, teléfono, Wi-Fi	Encargados de adm. Y de producción – Administración y producción			
Compra y adquisición de maquinarias	10/03/23-17/03/23	Instalación operativa de Checa	Encargado de administración - Administración	\$460.000		Anexo 8

Tabla 3. Plan de Acción N° 3

Plan de Acción - Objetivo específico 3						
Descripción	Inicio - Fin	Recursos físicos	Responsable - Área	Recursos económicos	Tercerización	Observaciones
	2023-2024					
Contratación y creación de una plataforma e-commerce	01/02/23-31/12/24	Computadoras, teléfonos, Wi-Fi	Encargado de administración, RRHH	\$1.499	Mi Tienda Nube	Anexo 9
Publicidad por medio de Google, Instagram y Facebook	07/03/23-31/12/24	Computadoras, Wi-Fi	Community Manager, Marketing		Mi Tienda Nube	Anexo 10
Contratación de Leanding Page	20/04/23-31/12/24	Computadoras, teléfonos, Wi-Fi	Encargado de administración-RRHH	\$7.400		Anexo 10

Diagrama de Gantt

Tabla 4: Diagrama de Gantt

	Actividad	Tiempo		2023												2024											
		Inicio	Fin	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
OBJETIVO 1	Importe de presupuesto del transporte	feb-23	feb-23																								
	Contratación y utilización del servicio de transporte	feb-23	jul-24																								
	Importe de presupuesto del Asesoramiento Comercial	feb-23	feb-23																								
	Contratación del Asesor Comercial	feb-23	nov-24																								
	Contratación de Escribano	feb-23	nov-24																								
	Importe del presupuesto para almacenamiento	jun-23	jun-23																								
	Alquiler de contenedor para almacenamiento	feb-23	dic-24																								
OBJETIVO 2	Investigación y selección de proveedor	ene-23	ene-23																								
	Compra y adquisición de insumos	ene-23	ene-23																								
	Búsqueda de personal	ene-23	abr-23																								
	Contratación del personal	abr-23	dic-24																								
	Importe de presupuesto para capacitación	may-23	may-23																								
	Capacitación	may-23	jul-23																								
	Importe de presupuesto para maquinarias	feb-23	feb-23																								
Compra y adquisición de maquinarias	mar-23	mar-23																									
OBJETIVO 3	Contratación y creación de una plataforma e-commerce	feb-23	dic-24																								
	Publicidad por medio de Google, Instagram y Facebook	mar-23	dic-24																								
	Contratación de Landing Page	abr-23	dic-24																								

Presupuesto

Tabla 5. Inflación estimada. (Banco Central República Argentina)

Inflación estimada (BCRA)	2023	2024
	1,91	1,72

Tabla 6. Presupuesto

	2022	2023	2024
PLAN DE ACCIÓN 1			
Transporte	\$ 223.400	\$ 853.388	\$ 2.935.655
Asesor Comercial	\$ 21.492	\$ 164.199	\$ 1.129.688
Escribano	\$ 17.625	\$ 134.655	\$ 926.426
Contenedor	\$ 17.500	\$ 367.675	\$ 7.588.812
PLAN DE ACCIÓN 2			
Insumos Kit Ipa 100L	\$ 11.977	\$ 45.752	-
Insumos Kit Golden Ale 20L	\$ 2.851	\$ 54.454	-
Insumos Kit Irish red 20L	\$ 2.619	\$ 50.023	-
Insumos Kit Stout 20L	\$ 2.499	\$ 47.731	-
Personal	\$ 18.625	\$ 320.164	\$ 6.608.180
Capacitación	\$ 2.840	\$ 5.424	-
Maquinaria	\$ 460.000	\$ 878.600	-
PLAN DE ACCIÓN 3			
E- commerce	\$ 1.499	\$ 31.494	\$ 650.036
Leanding Page	\$ 7.400	\$ 14.134	-

Tabla 7. Presupuesto final

	2023	2024	TOTAL
PLAN 1	\$ 1.519.917	\$ 12.580.581	\$ 14.100.498
PLAN 2	\$ 1.402.148	\$ 6.608.180	\$ 8.010.328
PLAN 3	\$ 45.628	\$ 650.036	\$ 695.664
			\$ 22.806.490

Cash Flow Proyectado

Tabla 8. Inflación (REM)

Tabla 1: Inflación (REM)	2023		2024	
	1,91	91%	1,72	72%

Tabla 9. Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "SAUCO S.A"		
	2023	2024
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 58.925.174	\$ 101.469.150
Resultados Financieros	\$ 11.764.629	\$ 20.258.691
Resultados de Ventas Bienes de Uso	\$ 373.653	\$ 643.431
Plan de acción 1	\$ 4.419.388	\$ 7.610.186
Plan de acción 2	\$ 2.946.259	\$ 5.073.458
Plan de acción 3	\$ 11.785.035	\$ 20.293.830
TOTAL DE INGRESOS	\$ 90.214.138	\$ 155.348.746
EGRESOS		
Gastos de Comercialización	\$ 27.539.593	\$ 47.423.179
Gastos Administrativos	\$ 6.595.843	\$ 11.358.042
Plan de acción 1	\$ 1.519.917	\$ 12.580.581
Plan de acción 2	\$ 1.402.148	\$ 6.608.180
Plan de acción 3	\$ 45.628	\$ 650.036
TOTAL DE EGRESOS	\$ 37.103.129	\$ 78.620.018
UTILIDAD BRUTA	\$ 53.111.009	\$ 76.728.728
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 18.588.853	\$ 26.855.055
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 34.522.156	\$ 49.873.673

Tabla 10. Inversión

Inversión a realizar	-22.806.490
Flujo del período 1	34.522.156
Flujo del período 2	49.873.673
Flujo del período 3	0
Flujo del período 4	0

Tabla 11. Tasa de referencia e impuesto a las ganancias

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR	70%

Tabla 12. Ingresos obtenidos del Balance de Sauco 2019

Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Resultados Financieros	\$ 6.149.832
Resultados de Ventas de Bienes de Uso	\$ 195.323
Gastos Administrativos	\$ 3.447.906
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.485,00
Total de ingresos 2019	\$ 73.906.064,93
Utilidad Neta 2019	\$ 374.690,00

Tabla 13. Indicadores

VAN	8.681.169
TIR	142%
ROI	
Beneficios	52.128.155
Costos	22.806.490
ROI	129%

Tabla 14. Premisas generales y de los planes de acción

Premisas Generales
Se utilizan como referencia los estados financieros del año 2019
Se toma la tasa de interes BADLAR de referencia

Objetivo general: Incrementar en un 10% la rentabilidad para fines de 2024
Plan de accion 1: Ampliar canales de distribución en un 15% en el plazo de 2023-2024
Se estima que al aumentar los canales de distribución se incrementarían las ventas en un 7,5% anual
Plan de acción 2: Aumentar la producción en un 10% en el plazo de 2023-2024
Se considera que anualmente crecerán en un 5% las ventas al aumentar la producción
Plan de acción 3: Aumentar las ventas en un 40% en el plazo de 2023-2024
El aumento de ventas será proporcional al 20% anual, partiendo de enero del 2023

Conclusiones

Se da cierre a este Reporte de Caso respecto a la Unidad Estratégica de Negocios “Sauco S.A” de la Empresa Grupo Meta, y como se fue desarrollando a lo largo del informe, este estuvo especialmente enfocado en la Cervecería Checa.

Como se mencionó anteriormente, Sauco S.A. se encuentra frente a un escenario positivo, debido al alto consumo de cerveza artesanal que hay en nuestro país, siendo esta una gran oportunidad para incrementar las ventas.

Actualmente, este tipo de negocios se encuentran en una fase de recupero debido a la pandemia, por eso el acercamiento hacia los clientes y futuros clientes, y el uso de publicidades puede lograr ser una gran oportunidad para comercializar.

Se llegó a la conclusión de que este proyecto tiene la posibilidad de incrementar la rentabilidad de dicha empresa, dando lugar a que los resultados que se arrojaron en el Cash Flow fueron positivos, es decir, que el crecimiento que se desea obtener mediante los tres planes de acción definidos es posible.

Como se pudo visualizar en el flujo de caja proyectado, con respecto a los indicadores, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, con un excedente del 142%. Por lo tanto, se puede asegurar que se acepta el proyecto.

Además, en razón al Valor Actual Neto (VAN) se afirma que generará beneficios, ya que arrojó un excedente de \$8.681.169, también se acepta el proyecto.

Y para finalizar, en el Retorno de la Inversión (ROI) se reporta una ganancia de \$1,29 por cada peso (\$) invertido.

Por lo tanto, el proyecto será viable para la empresa.

Recomendaciones

Se proporcionará a continuación una secuencia de recomendaciones profesionales que la empresa podría llegar a tener en cuenta en un futuro, para poder alcanzar una mayor eficiencia en el mercado, y seguir creciendo para ser más reconocida, esta vez como grupo.

Teniendo en cuenta especialmente a los clientes, se propone mantener las normas de calidad con las que cuenta la empresa (Buenas prácticas de manufactura, ISO 9001), generando una mayor confianza entre empresa-clientes.

Y para concluir, otra sugerencia sería la de implementar un CMI (Cuadro de Mando Integral), esta herramienta ayudaría a medir la evolución, los resultados obtenidos, la situación en la que esté inmersa la empresa y también, sus objetivos, logrando gestionarla mediante los Kpi's y métricas que ofrece el mismo.

Bibliografía

Agroempresario (2022). *El crecimiento de la cerveza artesanal en Argentina*. Recuperado de: <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/#:~:text=El%20consumo%20de%20cerveza%20artesanal,productores%20en%20tudo%20el%20pa%C3%ADs.>

Argentina (s.f.) *Consumo de alcohol en Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol/consumo-de-alcohol-en-argentina>

Asociación Toxicológica Argentina (2016) *Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina*. Recuperado de: <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20mercado%20lo,que%20m%C3%A1s%20toman%20esa%20bebida>

Bae Negocios (29 de Junio del 2020) *Cerraron 450 cervecerías artesanal y 120 fábricas de cerveza en Argentina*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza-en-la-pandemia-20200629-0062.html>

Bae Negocios (26 de Julio de 2022) *Cerveza artesanal, una bebida cada vez mas elegida por los argentinos*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>

Banco Central de la República Argentina (Octubre del 2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM221031%20Resultados%20web.pdf>

Banco Central de la República Argentina (Septiembre del 2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Recuperado de: https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/relevamiento_expectativas_de_mercado.asp

Banco Mundial (13 de Abril del 2022) *Argentina: Panorama General*. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=La%20actividad%20econ%C3%B3mica%20se%20ha,actividad%20anterior%20a%20la%20pandemia>

Banco Mundial (17 de Febrero del 2021) *Cómo la Covid-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>

Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel (2011). *Fundamentos de Marketing*. International Thomson

Cerveceros Argentinos (2016) *Medio Ambiente*. Recuperado de: <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/MedioAmbiente.pdf>

Clarín (8 de Septiembre de 2021) *La cerveza artesanal argentina conquista el mundo: las 5 marcas que ya se venden en Europa y Asia*. Recuperado de: https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html#:~:text=En%20Argentina%20existen%20actualmente%20800,sector%2C%20en%20el%20que%20mayoritariamente

Cronista, E. (16 de Agosto de 2022). *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-2022-cuales-son-los-requisitos-y-los-10-destinos-para-visitar-en-octubre-y-noviembre/>

Datos Macro (s.f.). *Argentina: Economía y demografía*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina#:~:text=Argentina%2C%20con%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,33%20por%20volumen%20de%20PIB>

Economipedia (2019) *Matriz de Ansoff*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

El economista (18 de Junio del 2022) *E commerce- 6 tendencias para aumentar las ventas*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/actualidad/e-commerce-6-tendencias-aumentar-ventas-n54083>

Euronews. (8 de Julio de 2022) *Los precios desbocados que sufren en Argentina*. Recuperado de: <https://es.euronews.com/2022/07/08/los-precios-desbocados-que-sufren-en-argentina>

George A. Steiner (2007) *Planeación Estratégica*. Cecsca 29

Idalberto Chiavenato, ArãoSapiro (2017) *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición.* Mc Graw Hill

Indec (2021). *Incidencia de la Pobreza y la Indigencia.* Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_eph_pobreza_03_22.jpg

Indec (30 de Marzo de 2022). *Pobreza.* Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Infobae (20 de Enero del 2016) *¿Cuáles son las bebidas sin alcohol que mas eligen los argentinos?* Recuperado de: <https://www.infobae.com/2016/01/20/1781029-cuales-son-las-bebidas-alcohol-que-mas-eligen-los-argentinos/>

Installbeer (2019). *Nuevas tecnologías en la elaboración y el dispensado de cervezas.* Recuperado de: <https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza#:~:text=A%20su%20vez%2C%20los%20sistemas,los%20valores%20de%20la%20cerveza>

Inta (2009). *Requisitos para habilitar establecimientos de elaboración de alimentos.* Recuperado de: https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_habilitar-establecimientos-de-alimentos.pdf

iProfesional(20 de Enero de 2022).*Internet: la Argentina lidera la región en esta variable clave de la Red.* Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/355988-argentina-con-mayor-penetracion-de-internet-en-america-latina>

iProfesional (30 de Abril del 2021) *Las grandes ganadoras de las nuevas restricciones: las apps de delivery no paran de facturar.* Recuperado de: <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/MedioAmbiente.pdf>

Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John (2002) *Fundamentos de la dirección estratégica.* Editorial Paraninfo

Kevin LaneKeller, Philip Kotler (2009) *Dirección de Marketing.* Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

La Nación (10 de agosto de 2022). *Nuevas proyecciones: A cuánto llegara el dólar y la inflación en 2022.* Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2022->

[nid10082022/#:~:text=%E2%80%9CNuestra%20proyecci%C3%B3n%20es%20consistente%20con,oficial%20finalizar%C3%ADa%202022%20en%20%24165](https://www.pagina12.com.ar/433428-termina-la-doble-indemnizacion#:~:text=La%20medida%20establec%20que%20el,por%20ley%20un%20monto%20adicional)

Página 12 (30 de Junio del 2022) *Termina la doble indemnización*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/433428-termina-la-doble-indemnizacion#:~:text=La%20medida%20establec%20que%20el,por%20ley%20un%20monto%20adicional>

Portal de Marketing y Casos Empresariales (s.f.) *Caso Bimbo una Empresa con Corazón*. Recuperado de: <https://www.marketinginteli.com/casos-empresariales/caso-bimbo/#:~:text=Estrategia%20de%20Penetraci%C3%B3n%20de%20Mercado.&text=En%20M%C3%A9xico%20Bimbo%20ha%20logrado,mayor%20empresa%20panificadora%20del%20mundo>

Robbins, S. Coulter, M. (2014) *Principios de Administración*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

Ramírez, P. (2 de Agosto de 2021) *Economía sostenible ¿Por qué es tan importante en el mundo futuro?* Recuperado de: <https://economia3.com/economia-sostenible-importancia/>

Revista de Salud Pública (15 de Diciembre del 2020) *Cambios en los patrones de consumo de bebidas alcohólicas en la cuarentena por Covid-19. Un estudio en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina)*. Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/view/29140#:~:text=Un%2045%25%20de%20clar%C3%B3%20haber%20aumentado,la%20falta%20de%20rutina%20estable>

Río Negro (14 de Agosto del 2018) *El impacto de la industria cervecera en la economía nacional*. Recuperado de: <https://www.rionegro.com.ar/el-impacto-de-la-industria-cervecera-en-la-economia-nacional-XY5562752/>

Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo (2009) *Fundamentos de Administración. Tercera Edición*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

Santander (Marzo de 2022) *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

TheFoodTech (8 de Agosto de 2022). *Cerveza, una de las bebidas más consumida en el mundo*. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/cerveza-una-de-las-bebidas-mas-consumida-en-el-mundo/>

Tienda nube (s.f.) *Desarrollo sustentable en el e-commerce*. Recuperado de:
https://d26lpennugtm8s.cloudfront.net/assets/blog_es/sustainability.pdf

Vinos Rubicon (2022). *Las bebidas más consumidas del mundo*. Recuperado de:
<https://www.vinosrubicon.com/las-bebidas-mas-consumidas-del-mundo/>

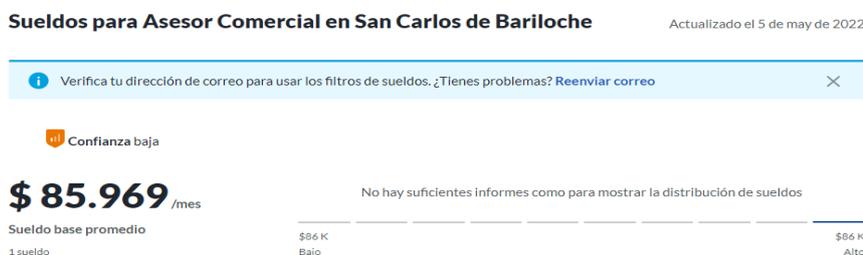
Anexos

Anexo 1. Transporte

Se tendrá en cuenta que el transporte concurrirá a su destino, (San Carlos de Bariloche) dos veces al año a llevar la mercadería, es decir, los insumos para seguir produciendo cerveza artesanal.

Anexo 2: Sueldo para Asesor Comercial

Ilustración 3. Sueldo Asesor Comercial



El sueldo divisado del Asesor es estimado por 40hs semanales.

Para 10 hs de trabajo semanales, cada 2 meses se va a presupuestar \$21.492 mensual.

Anexo 3: Sueldo para Escribano

Ilustración 4. Sueldo Escribano



En cuanto al escribano, también se estima por 40hs semanales

Se necesitaran solo de 10 hs semanales de trabajo cada 2 meses, es decir, se presupuestará por \$17.625 por mes.

Anexo 4: Alquiler de depósito

Ilustración 5. Presupuesto de depósito para almacenamiento











Depósito y galpón en Alquiler

Depósito - Obrador - Container - Habitables - Oficinas. ♥

Publicado hace 10 meses

Corredora con **Identidad verificada** ✔

\$ 17.500

📏 12 m² totales

Contactar

¿Tuviste un problema con la publicación? [Avisanos.](#)

Anexo 5: Kits de Cerveza Artesanal Ipa, Golden Ale, Irish Red Premium y Stout

Ilustración 6. Kits de Insumos



IPA

100LTS

Nuevo | 9 vendidos

Kit Insumos Cerveza Artesanal Ipa X100Lts ♥

\$ 11.977

en 6x \$ 2.961³¹

[Ver los medios de pago](#)

📦 **Llega gratis entre el martes y el viernes**

[Ver más formas de entrega](#)

↩️ **Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▼ (13 disponibles)



Nuevo | 5 vendidos

Kit Insumos Estilo Golden Ale P/ 20 Lts - Cerveza Artesanal

\$ 2.851

en 6x \$ 704⁹¹

[Ver los medios de pago](#)

Envío a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

[Calcular cuándo llega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▼ (95 disponibles)

Nuevo | 1 vendido

Kit Insumos Irish Red Premium 20l Art. Punto Birra

\$ 2.619

en 6x \$ 647⁵⁵

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Santa Rita, Capital Federal

[Ver costos de envío](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

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

Mercado Puntos. Sumás 18 puntos.

Nuevo | 31 vendidos

Kit Insumos Cerveza Artesanal 20 Litros Stout

\$ 2.499

en 6x \$ 617⁸⁸

[Ver los medios de pago](#)

Llega el lunes

Solo en CABA y zonas de GBA.

Comprando dentro de las próximas **3 h 5 min**

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Ipa: $\$11.977 \times 2 = \23.954

Golden Ale: $\$2.851 \times 10 = \28.510

Irish Red: $\$2.619 \times 10 = \26.190

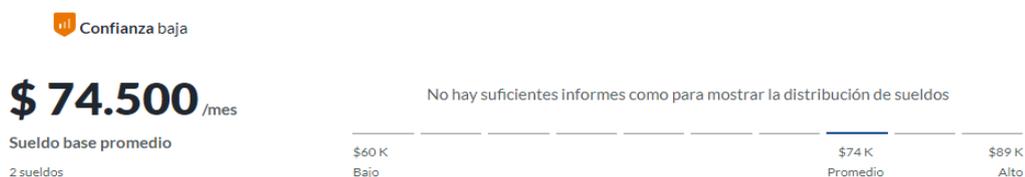
Stout: $\$2.499 \times 10 = \24.990

Anexo 6: Sueldo para Técnico Cervecerero

Ilustración 7. Sueldo Técnico Cervecerero

Sueldos para Técnico Cervecerero en Argentina

Actualizado el 18 de Jul de 2022



Tratándose de 40hs de trabajo por parte de un técnico.

Se contratará a un Técnico cervecero, trabajando 10hs semanales. Con sueldo total de \$18.625 por mes.

Anexo 7: Capacitación

Ilustración 8. Capacitación (Duración, valor y contenido)

Duración y valor

El curso de **Elaboración de Cervezas Artesanales** no cuenta con fechas de inicio, días y horarios pre establecidos. Disponés de 3 meses para finalizar la cursada y recibir el certificado profesional. Tiene un valor único y total de \$2840, que lo podrás abonar hasta en 3 cuotas sin interés.

- ✓ Acceso al curso de Elaboración de Cervezas Artesanales.
- ✓ Todos los videos, material teórico, recetas.
- ✓ Acceso a los vivos, seminarios gratuitos, exámenes y el certificado internacional.

[INSCRIBIRME](#)

Contenidos del curso

- Clase 1 - Introducción
- Clase 2 - Golden
- Clase 3 - Irish Red
- Clase 4 - Honey Beer
- Clase 5 - IPA
- Clase 6 - Stout de café
- Clase 7 - Maltas
- Clase 8 - Examen Final



En esta clase verás una introducción a todo el Curso de Cerveza Artesanal: equipamiento básico e industrial, materia prima, proceso de elaboración, fermentación, lupulado, envasado, limpieza y cata.

Anexo 8: Fermentador de Cerveza Artesanal

Ilustración 9. Costo de Fermentador de Cerveza Artesanal



Nuevo

Fermentador De 350lts. Cerveza Artesanal.

\$ 460.000
en 6x \$ 113.735

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Piamonte, Santa Fe
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (4 disponibles)

Comprar ahora

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

Mercado Puntos. Sumás 3285 puntos.

Anexo 9: E- Commerce

Ilustración 10. Costo de servicio de E-Commerce

Creá tu tienda online con las herramientas que tu marca necesita para ir más lejos.

Mensual Trimestral Anual (-15% -25%)

Básico	RECOMENDADO Full	Plus	Avanzado	Consumo
AR\$ 599 /mes	AR\$ 1,499 /mes	AR\$ 3,999 /mes	AR\$ 12,999 /mes	
Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.	El próximo paso para la expansión de tu negocio.
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción	
<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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño 100% flexible ✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples idiomas y monedas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples tecnologías de expansión ✓ Atención acompañada en todas las etapas de tu negocio ✓ Soluciones personalizadas para tu negocio

Anexo 10: Leanding Page

Ilustración 11. Página Web Wordpress – Leanding Page



Anexo 11: Balance 2019-2020 de Sauco S.A

Ilustración 12. Balance Financiero 2019 de Sauco S.A

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		2020	2019
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA		5.073.394,37	11.888.010,86
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
	De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
	De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
	Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17
	Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17
	UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(7.772.599,90)	389.237,29
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	(7.772.599,90)	374.689,99

Anexo 12: Relevamientos de Expectativas de Mercado (Septiembre 2022)

Ilustración 13. REM. (Septiembre 2022)

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,3	+5,3 (7)	100,1	+4,9 (17)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	94,1	+3,5 (7)	95,2	+5,3 (7)
2023	var. % i.a.; dic-23	90,5	+6,4 (7)	91,3	+6,1 (15)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,7	+0,3 (1)	75,5	-0,1 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	66,8	+3,7 (8)	72,2	+4,5 (9)

Anexo 13: Tasa de Interés BADLAR – (Noviembre 2022)

Ilustración 14. Tasa de Interés (Banco Central de la República Argentina)

2. Tasa de interés

Quienes participan del REM prevén que la tasa de interés nominal anual (TNA) correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo en bancos privados, de más de un millón de pesos, BADLAR promedio de días hábiles de nov-22 (70,00%) se elevará 94 puntos básicos respecto al promedio registrado durante sep-22 (69,06%). En comparación con la encuesta previa, hubo correcciones a la baja en las estimaciones relevadas hasta febrero de 2023, de entre 52 y 110 puntos básicos menos. Para el mes de marzo se prevé una tasa 67 puntos básicos más alta que en el relevamiento del mes pasado. Se prevé un nivel de 71,43% en el mes de diciembre de 2022. Para diciembre de 2023, la proyección relevada indica una TNA de 71,39%.

Cuadro 2.1 | Expectativas de tasa de interés

Tasa de interés (BADLAR)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*
nov-22	TNA; %	70,00	-1,10 (1)	70,57	-1,63 (1)
dic-22	TNA; %	71,43	-0,57 (1)	71,49	-1,18 (1)
ene-23	TNA; %	71,71	-0,73 (1)	72,40	-1,55 (1)
feb-23	TNA; %	71,48	-0,52 (1)	72,12	-1,46 (1)
mar-23	TNA; %	71,07	+0,67 (1)	70,92	-0,88 (1)
abr-23	TNA; %	70,55	-	70,56	-
Próx. 12 meses	TNA; %	70,51	+0,51 (14)	70,00	+0,30 (15)
2022	TNA; %; dic-22	71,43	-0,57 (1)	71,50	-1,20 (1)
2023	TNA; %; dic-23	71,39	+0,81 (10)	71,10	+1,60 (10)

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

Fuente: REM - BCRA (oct-22)

Anexo 14: Link de acceso al Excel del Cashflow

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dZq2Qty8zd8y4bHzVPsd-PYb8TcOW_ZF/edit?usp=sharing&oid=110857054571252579870&rtpof=true&sd=true