

Carrera: Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Grado

Reporte de caso: Planificación Estratégica



Planificación estratégica de penetración de mercado para cervecería Checa, Sauco S.A, Grupo Meta

Strategic planning of market penetration for Checa brewery, Sauco S.A, Meta group

Autora: Díaz. Sofía Belén

Legajo: ADM05205

D.N.I: 42.259.448

Directora de TFG: Ortiz Figueroa, Ana María

Córdoba, Argentina – 2022

Índice de Contenido

Introducción	3
Macro entorno: PESTEL.....	4
<i>Factor económico</i>	5
<i>Factor Social</i>	5
<i>Factor Tecnológico</i>	6
<i>Factor Ecológico</i>	7
<i>Factor Legal</i>	7
Análisis del micro entorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	8
<i>Proveedores</i>	8
<i>Competidores</i>	9
<i>Clientes</i>	9
<i>Barreras de ingreso/salida</i>	9
<i>Productos sustitutos</i>	10
Análisis del mercado:	10
Análisis interno: CADENA DE VALOR.....	12
<i>Actividades de apoyo</i>	12
<i>Actividades primarias</i>	14
Marco teórico	15
Diagnóstico	17
Plan de implementación	18
Objetivo General	19
Objetivos específicos	19
Alcance.....	20
Detalle de los planes de acción	20
Cronograma de actividades	22
Análisis financiero	22
Conclusión y Recomendaciones.....	24
Bibliografía	25
Anexos.....	26
Anexo n°1: Ampliación de la capacidad productiva	26
Anexo n°2: Implementación de Tienda Nube	26
Anexo n°3: Desarrollo e implementación de beneficios para clientes de la tienda virtual.....	28
Anexo n°4 : Cash Flow proyectado.....	29

Resumen

El desarrollo del siguiente Trabajo Final de Grado, consiste en proponer una planificación estratégica para “Cervecería Checa”, una de las unidades de negocio de Sauco S.A, perteneciente a la empresa Grupo Meta de Córdoba, Argentina. Mediante esta planificación, se busca dar solución a las problemáticas detectadas en el análisis del macro y micro entorno, enfocándose en sus principales fortalezas. Como se encuentra inmersa en un mercado en crecimiento, el objetivo de dicho plan consiste en aumentar la rentabilidad de la cervecería en un plazo comprendido entre el año 2023 y el año 2025, mediante la estrategia de penetración de mercado. Para ello se propone aumentar la producción, desarrollar un nuevo canal de ventas digital y fidelizar a los clientes. Para finalizar, se presenta el análisis financiero el cual evidencia la viabilidad del proyecto planteado con un retorno sobre la inversión de 391%, obteniendo así, una ganancia de tres pesos con noventa y un centavo por cada peso invertido.

Palabras clave: Planificación estratégica – Cervecería Checa - penetración de mercado – tienda virtual – fidelización.

Abstract

The development of the following Final Degree Project consists of proposing a strategic planning for "Cervecería Checa", one of the business units of Sauco S.A., belonging to the company Grupo Meta from Córdoba, Argentina. Through this planning, it seek to solve the problems detected in the analysis of the macro and micro environment, focusing on its main strengths. As it is immersed in a growing market, the objective of this plan is to increase the profitability of the brewery in a period between 2023 and 2025, through the market penetration strategy. For this, it is proposed to increase production, develop a new digital sales channel and build customer loyalty. Finally, the financial analysis is presented which shows the viability of the proposed project with a return on investment of 391%, thus obtaining a profit of three pesos with ninety-one cent for each peso invested.

Keywords: Strategic planning - Cervecería Checa - market penetration - virtual store - loyalty.

Introducción

En el presente documento, se desarrollará el Trabajo Final de Grado correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración, de la Universidad Empresarial Siglo 21 en la provincia de Córdoba, Argentina.

El presente trabajo constará con el desarrollo de la propuesta de mejora elegida, correspondiente al análisis de la empresa Grupo Meta, situada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba. La misma será desarrollada bajo la metodología reporte de caso y constará de una Planificación Estratégica para cervecería Checa, quien forma parte de una de sus unidades de negocios, Sauco S.A.

La empresa Grupo Meta, se creó en el año 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández quienes, inspirados por Tecilio Fernández (su abuelo) y su compromiso y cariño por la labor de campo, pudieron continuar con su actividad de tambo y ganadería. Además, complementando su fuerza y convicción, han logrado sumar tres unidades de negocio a su reciente empresa.

Actualmente cuenta con cuatro unidades de negocios, las cuales son: La Tregua S.A. dedicada a las actividades de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado; Sauco S.A. cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche; Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital; Brewing S.A.S. la cual va a incluir un bar propio Checa y se encuentra en proceso de apertura.

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

Como se mencionó en líneas anteriores, en el desarrollo de este trabajo, nos centraremos en la fábrica de cervezas Checa. Está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Tiene buena aceptación entre la gente del lugar, aunque habría que trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

La propuesta para el presente trabajo consiste en el desarrollo de una estrategia de penetración de mercado, con el fin de captar clientes de la competencia que le permita incrementar el nivel de ventas y mejorar su rentabilidad.

Para esta propuesta se ha analizado la experiencia de Patagonia, quien comenzó produciendo cerveza en el garaje de una casa localizada al sur de la provincia de Buenos Aires, y descubrió una nueva variedad. Se lanzó al mercado con una cerveza de suave sabor a caramelo llamada Amber Lager. Actualmente, es una de las marcas de cerveza artesanal argentina más reconocida y posicionada en el mercado.

Análisis Situacional

A la hora de tomar decisiones dentro de una organización, es de suma importancia conocer los factores macro y micro económicos, que pueden incidir en su funcionamiento como, además, conocer el funcionamiento de su cadena de valor. Dichos factores fueron analizados en relación con la propuesta desarrollada y a continuación se expone lo investigado.

Macro entorno: PESTEL

El análisis PESTEL, es un análisis descriptivo del entorno de la organización. De esta manera se toman en consideración aquellos elementos externos que son relevantes para nuestra organización y pueden provocar alguna modificación. Los factores a analizar son Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factor político

En los últimos meses, como consecuencia de los fallidos resultados obtenidos a nivel económico, se ha vivido una inestabilidad e incertidumbre característica en nuestro país. Como consecuencia de ello, el Poder Ejecutivo realizó cambios en el gabinete de economía, designando 2 nuevos ministros en un corto periodo de tiempo, dejando como “Súper Ministro” a Sergio Massa quien “...tendrá el mando de los ministerios de Economía, Desarrollo Productivo y Agricultura, Ganadería y Pesca, incluyendo las relaciones con los organismos internacionales, bilaterales y multilaterales de crédito.” (El Cronista, 2022.)

Bajo el proyecto de reactivar la economía, en lo que refiere a la agroindustria cervecera, el Gobierno anunció una medida que ayudaría al sector. “A través de un

comunicado oficial, el Ministerio de Agricultura de la Nación decidió sumarse a los intentos para que el bagazo cervecero seco se incluya en el Código Alimentario Argentino (CAA). Desde la cartera que dirige Luis Basterra se señaló que esto representa una “oportunidad de negocio sustentable para el sector cervecero”. (A la fresca, 2021)

Factor económico

Como consecuencia de las decisiones políticas, el aspecto económico se ve gravemente endeble. Los altos niveles de inflación creciente y la inestabilidad en el precio del dólar, como moneda de referencia, ocasionan un escenario de inestabilidad e incertidumbre en el momento de la toma de decisiones, tanto en el macro y micro entorno.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó la variación que registró el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en agosto que fue de 7%. En los primeros ocho meses del año, el IPC acumula una suba de 56,4 por ciento. De esta manera, el porcentaje disminuyó ligeramente respecto al 7,4% informado por el Indec en julio pasado. (Página12, 2022)

Como consecuencia de la inflación, “...el Banco Central de la República Argentina (BCRA) dispuso ayer elevar en 550 puntos básicos la tasa de política monetaria, que pasó de 69,5% a 75% nominal anual, y que impacta en remuneración de los depósitos a plazo fijo, las tasas de interés para créditos y otros costos de financiamiento en pesos.” (Infobae, 2022). Esta decisión fue tomada, con el objetivo de normalizar las tasas activas y pasivas, y disminuir el crecimiento de los precios consolidando estabilidad financiera y cambiaria.

Factor Social

En los últimos años, como consecuencia de las constantes crisis económicas sufridas en el país, la estratificación social ha variado notablemente. En el primer semestre del año bajó levemente la pobreza, pero subió la indigencia. Según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en el país, un 36,5% de la población es pobre, 0,8 puntos porcentuales menos que en el semestre anterior. Estos porcentajes implican que en la Argentina hay, en los conglomerados que toma el Indec, 10,6 millones de personas (2,7 millones de hogares) en situación de pobreza. Proyectado al total del país, la cantidad de pobres asciende a unos 17 millones de personas. (La Nación, 2022.)

En tanto, es indigente el 8,8% de los argentinos (2,6 millones), es decir, 0,6 puntos porcentuales más que en la medición previa. Proyectado a nivel país, son 4,1 millones de personas. (La Nación, 2022)

En 2020, las personas aumentaron el consumo de alcohol y se cree que uno de los factores principales fue la cuarentena por el Covid-19. En dicho año se vendieron más de 1.700 millones de litros de cerveza en supermercados y restaurantes a nivel mundial... Con un cambio por la pandemia en cuanto a medidas sanitarias, los hábitos de consumo cambiaron y los emprendedores en el negocio de las cervezas vieron una oportunidad para crecer en el mercado y lanzar nuevos productos para ampliar los paladares de los consumidores. En la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas... A pesar de que el número parezca mínimo frente al consumo de cerveza en Argentina, en los últimos cinco años, la bebida alcohólica artesanal comenzó a ganar lugar en las mesas y reuniones de los consumidores. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país. (BAENegocios, 2022)

Factor Tecnológico

Si bien la fabricación de la cerveza, se puede ubicar desde los comienzos de la sociedad, los avances tecnológicos han intervenido en el proceso de producción con el objetivo de obtener el mayor provecho en el producto final. Una de las mejoras ofrecidas son *fermentadores isobáricos*, de esta manera se impide que el líquido se oxide ya que la cerveza no entraría en contacto con el aire hasta que llegue a la mano del consumidor final (Ibáñez, 2010).

Otra de las propuestas, ha sido desarrollar la presentación de las cervezas en latas. El desarrollo de estas latas, con el avance de la tecnología, permiten que la luz no afecte el producto ya que funcionan como una versión pequeña de los barriles. Además, la mejora en las latas evita que el sabor metálico se traslade al producto, ya que cuenta con un aislante de silicona que mantiene separado el líquido y el metal.

A su vez, el desarrollo de sistemas y programas informáticos se presentan como grandes aliados del nuevo método de producción. Entre ellos se destaca la automatización de ciertos programas que ayudan en la regulación y miden los valores de la cerveza en las líneas de producción.

Factor Ecológico

“En el país hay más de 1.500 productores de cerveza artesanal que elaboran casi 25 millones de litros de ‘birra’ por año. Por cada uno de esos litros se generan 600 gramos de bagazo...” (Sobre la tierra, 2021) considerándose así un alto porcentaje de desperdicio, que genera un impacto negativo en el ambiente. Su descomposición, genera gas metano que es 25 veces más dañino que el dióxido de carbono.

Existen diferentes métodos de reutilización para el bagazo de cebada, como por ejemplo, la alimentación de ganado y abono para la tierra. Si bien, esta es una alternativa viable en zonas rurales, en las zonas urbanizadas es de difícil aplicación y presenta un grave problema ambiental.

Otra alternativa es la planteada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de nuestro país, de incorporar al Código Alimentario Argentino productos de consumo humado producidos mediante la transformación del bagazo cervecero en harinas. Esta incorporación se encuentra en análisis, debido a que la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía presentó el tema para incorporarlo en la legislación nacional en la reunión N° 130 de la Comisión Nacional de Alimentos (julio de 2019). (Alimentos argentinos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación)

Factor Legal

En Argentina, existe la Ley 18284 sancionada el 18-07-1969 que bajo la denominación Código Alimentario Argentino (CAA) declara vigentes las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto 141/1953.

La popularidad de la cerveza artesanal ha crecido en los últimos años, convirtiéndose en una de las bebidas alcohólicas más consumidas en nuestro país, sin embargo, su participación en las grandes superficies comerciales, es casi nula. Ante ello, se ha sancionado la Ley 27545, LEY DE GÓNDOLAS.

Esta Ley, presenta tres objetivos principales. El primero, es hacer que el precio sea fácilmente identificable en el momento de la compra. El segundo objetivo, es presentar más variedades de los mismos productos para que los consumidores puedan

tener en sus manos productos económicos, locales, agrícolas y populares. Un tercer propósito, es crear armonía y equilibrio entre las diversas partes involucradas para evitar dañar a los competidores de la industria a través de prácticas comerciales.

Su implementación les permite a las fábricas de cerveza artesanal, llegar a las góndolas de supermercados y otros comercios, y poder competir con las marcas tradicionales.

Análisis del micro entorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En cualquier etapa de la vida de un proyecto, es importante medir y analizar la competitividad de la empresa en el mercado. El modelo de las *5 fuerzas de Porter* ha sido un concepto desarrollado por el ingeniero y profesor Michael Porter en su libro, “Estrategia Competitiva”, publicado en 1982.

El objetivo principal de la realización de este análisis, se basa en la definición de las posibles ganancias a recibir, conociendo y determinando las oportunidades de mejora que ofrece el mercado, como así también las amenazas provenientes de éste.

Proveedores

La elaboración de cerveza artesanal requiere el uso de insumos de alta calidad ya que constituye uno de los principales factores de diferenciación del producto. Los insumos fundamentales (malta, lúpulo y levadura), en la mayoría de los casos son importados y luego son materias primas que sufren mucho por la tributación de importaciones presentes en el país generando un alto costo, y cuyos precios aún sufren también con las variaciones del tipo de cambio.

Por lo tanto, el nivel de negociación de los proveedores en Córdoba, es alto, ya que se cuenta con un único proveedor tanto de materias primas como de maquinaria en la provincia. Éste es Cibart, un Centro Integral de Bebidas Artesanales en Argentina, que posee más de 21 años de experiencia en el mercado. Además de contar con los insumos necesarios para la fabricación, se destaca por su amplia variedad de capacitaciones con el objetivo de contribuir al desarrollo profesional de todo aquel que se encuentre interesado en el mercado.

Si bien, además, podemos identificar diferentes proveedores en el país, ubicados mayormente en la provincia de Buenos Aires que realizan envíos a todo el país, el nivel de negociación de los proveedores estará determinado por la capacidad de cada empresa de enfrentar los diferentes costos de envíos a cada fábrica.

Competidores

La intensidad de la competencia entre competidores en el sector de la cerveza, ha creado un aumento en el potencial de este mercado en su conjunto beneficiando a las empresas del sector. El número de empresas competidoras puede considerarse alto, especialmente cuando se comparan con los números de grandes cervecerías, lo que hace que la competitividad de las cervezas artesanales sea alta.

La diversidad de estos competidores derivada de las diferentes características y de las estrategias utilizadas por las micro cervecerías, también intensifican la rivalidad. La pequeña diferencia de precio entre productos de la competencia, así como una amenaza por nuevos entrantes, es también otra característica de este sector que contribuye a una competencia más feroz.

Los principales competidores son las cervezas artesanales, como Antares, Peñón del Águila, Patagonia, entre otros. Como competidores indirectos, podemos mencionar las más típicas marcas de cerveza tradicional, como Quilmes, Isenbeck, Brahma y Budweiser.

Clientes

Se conoce que el mercado de la cerveza artesanal se encuentra en un constante crecimiento, por lo que el número de competidores es cada vez mayor. Esta situación genera un alto poder de negociación de los clientes, debido a que la oferta de cerveza artesanal en el mercado es muy alta. Existe también, una gran cantidad de productos sustitutos que el cliente puede elegir.

Barreras de ingreso/salida

De acuerdo con los procesos de fabricación, que, en la actualidad gracias al avance de la tecnología, no presentan grandes inconvenientes y los costos no tan altos de las

maquinarias para el equipamiento de la fábrica, las barreras de ingreso en el sector son relativamente bajas.

Al poseer barretas de ingreso bajas, el mercado es amplio y se necesita de un producto de calidad con alto valor agregado, para lograr el posicionamiento en el mercado y obtener rentabilidad.

Productos sustitutos

Como productos sustitutos de la cerveza artesanal, se puede mencionar en primer lugar, las cervezas fabricadas a nivel industrial. Si bien, éstos productos son realizados en procesos automatizados, casi sin valor agregado, compiten con las cervezas artesanales al tener un bajo costo de venta.

Al pertenecer al sector de las bebidas alcohólicas, además, se puede considerar como productos sustitutos otras bebidas como vinos, espumantes y bebidas blancas, como vodka y gin, entre otros, Éstos productos pueden considerarse sustitutos, no sólo por pertenecer al mismo mercado si no, porque, además, han comenzado a incursionar en vender sus productos enlatados, por la facilidad a la hora de transportarlos.

Análisis del mercado:

Frente al contexto de la pandemia, las pymes no están exentas. Estas generan casi el 90% de todos los puestos de trabajo del país. Aunque no existen estadísticas concretas, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Emprendedores (SEPYME) y el Desarrollo Regional calcula que existen 1.550.000 de este tipo de empresas, de las cuales el 71% tiene su sede en la provincia de Buenos Aires.

La SEPYME clasifica a las empresas de acuerdo con su promedio de ventas anuales durante los últimos tres años, con niveles que varían según el sector empresarial en el que se encuentre. Así, un proveedor de servicios que factura menos de \$ 135.000 se considera una microempresa, mientras que una constructora que genera ventas inferiores a \$ 7.000.000 se clasifica como empresa mediana.

Así mismo, dicho organismo establece que el ciclo económico argentino depende en gran medida del ciclo del comercio internacional. Las estadísticas respaldan la noción de que a Argentina le va bien cuando el comercio internacional es favorable y viceversa.

En este sentido, cuando el comercio exterior posibilita la expansión de la economía, todas las empresas se benefician; y cuando las condiciones externas se tornan adversas, ambos tipos de empresas [exportadoras y no exportadoras] sufren una caída en las ventas. Como resultado, en una recesión, ambos tipos se ven afectados.

Por lo que, frente a esta situación, una de las primeras medidas del gobierno argentino fue la creación de un Ministerio de la Producción, dedicado a suavizar el impacto de la crisis económica y promover la inversión, especialmente en las empresas más pequeñas. Otra decisión importante fue destinar unos \$ 170 millones en fondos de ANSES (la Administración de Seguridad Social de Argentina) para otorgar préstamos a pequeñas empresas y fabricantes de automóviles. Este dinero se aportó a través de la banca pública y privada, pero hasta el momento los resultados no han sido muy visibles ya que se han contactado pocas empresas y pocas han tomado la decisión de sacar un préstamo.

Sin embargo, para una empresa pequeña, un préstamo especialmente promocionado no es suficiente si las ventas caen y los costos se elevan notoriamente. Entonces, lo importante es cómo se desarrolla la actividad económica en general y cuáles son las condiciones generales para la producción. En ese sentido, el tema del trabajo y los impuestos (ya sea bajando la carga social de las empresas o reduciendo los impuestos) es más importante que las medidas dirigidas a sectores específicos.

La propuesta desarrollada sería de aplicación para el mercado de la cerveza artesanal. Éste puede diferenciarse del mercado de la cerveza industrial, principalmente por las características del producto y su proceso de producción, el cual posee una segunda fermentación lo que le adiciona a la bebida un gas natural sintetizado por la propia levadura utilizada en el proceso.

Hoy en Argentina, la industria cervecera involucra 15 actividades productivas, en 11 provincias diferentes y, aproximadamente, un millón de hectáreas sembradas con diferentes productos para su elaboración. Además, de forma directa e indirecta, da trabajo a 150.000 personas. Según el análisis sectorial de la consultora CLAVES, la producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos). Hasta la pandemia, según los datos de la consultora, había cerca de 1.500

emprendimientos cerveceros, 2.000 marcas desarrolladas y 600 fábricas de cerveza artesanal habilitadas en el país. Sin embargo, el saldo del A.S.P.O fue el cierre de 120 plantas y más de 450 cervecerías y puntos de recarga. (A24, 2021).

Análisis interno: CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor es el proceso de análisis de las actividades realizadas por una empresa para ofrecer un producto o servicio de valor a los clientes. El análisis de la cadena de valor determina si el valor que cada actividad individual aportada al cliente es mayor que el costo de realizar la actividad para la empresa.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: La unidad de negocios SAUCO S.A se encuentra conformada por la fábrica de cerveza Checa y la gestión del restaurante La Jirafa. La misma está ubicada en Sacanta, Córdoba, departamento de San Justo, y tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Entre los instrumentos específicos podemos mencionar, macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

En cuanto al restaurante La Jirafa, está ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas hasta platos regionales. Entre los instrumentos específicos podemos mencionar el equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet, etc.

Administración de los recursos humanos: La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. En el plantel directivo se ubican los hermanos y socios de la empresa: la licenciada en Comercio Exterior, Paula; el administrador en agricultura, Juan

Cruz, y el ingeniero agrónomo, José. Al ser un grupo grande, cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada. En la Cervecería Checa, los responsables son José (uno de los fundadores y directivos del grupo) y Luis, licenciado en química encargado de la parte productiva de la cervecería (maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza). Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa. En Bariloche tienen un representante o apoderado que se llama Francisco, y Nancy es quien se encarga de la parte administrativa, aunque luego todo se concentra en la oficina del grupo. El único servicio tercerizado es la parte de redes y contabilidad, que tiene que ver con la administración del IVA y demás impuestos nacionales, cargas de datos y análisis de las gestiones de cada una de las unidades. En relación con los recursos humanos, por sexo y edad, se puede señalar que el restaurante La Jirafa cuenta con un plantel fijo de 5 personas (3 mujeres y 2 hombres). Durante las épocas de temporada, se incluye personal de entre 25 y 60 años de edad, para cubrir tareas de mozo de manera eventual. En cuanto a la cervecería Checa, posee 3 puestos operarios que son desarrollados por hombres de entre 20 y 30 años.

Desarrollo tecnológico: La fábrica de cerveza se encuentra equipada con las maquinarias necesarias que poseen la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. El notorio avance de la tecnología ha llevado a la búsqueda de soluciones tecnológicas que ayudan a evitar algunos contratiempos que se producen en el proceso de producción, por ejemplo, el desarrollo de maquinaria adecuada para cada parte del proceso y el desarrollo de programas informáticos que permiten la automatización del mismo y disminuyen el margen de error al no ser controlado por el hombre.

Abastecimiento: En cuanto al abastecimiento de la fábrica de cerveza, podemos hacer referencia a la compra de la materia prima, por ejemplo, malta, lúpulo y levadura, y posteriormente los insumos necesarios para su embasamiento, como, por ejemplo, botellas, latas, barriles y etiquetas y tapas. En cuanto a lo que refiere al restaurante La Jirafa, podemos mencionar la compra de materias primas para el desarrollo de sus platos típicos.

Actividades primarias

Logística interna: En este aspecto, identificamos las acciones correspondientes hasta el momento de dar comienzo al proceso productivo. Si bien no se conoce esta información, luego de realizar la reposición de stock faltante, se cree que son los operarios quienes se encargan de recibir la materia prima, controlarla y almacenarla correspondientemente en un ambiente con la temperatura adecuada, para evitar pérdidas.

Operaciones: En lo que respecta a este aspecto, haremos referencia a los pasos correspondientes para la producción de la cerveza. El proceso comienza con la selección de la malta de acuerdo con la receta a seguir, a esto le sigue el molturado, que consiste en la trituración justa del grano para mejorar su rendimiento. A continuación, se realiza el macerado que consiste en la introducción del grano molido en agua caliente. Este proceso termina el filtrado del mosto, donde se suprime el bagazo y los elementos ya inservibles, y se procede al hervido o ebullición, el cual consta de introducir el mosto en agua hirviendo y la cantidad deseada de lúpulo. Es importante, ir retirando la espuma para evitar sabores no deseados. De inmediato se enfría la mezcla, se filtra y se trasvasa a un fermentador y luego de las semanas indicadas de acuerdo con el sabor deseado, se traspasa a un segundo fermentador y se procede al envasamiento del producto.

Logística externa: La logística final se refiere al producto ya envasado, en barriles, botellas o latas, y a su posterior distribución a los puntos de comercialización, por ejemplo, los bares pertenecientes al grupo en análisis Casa Negra y Checa. Cabe destacar, que antes de distribuir el producto final, el mismo debe ser conservado dentro de la fábrica en un ambiente óptimo para que la cerveza no pierda su calidad.

Marketing y ventas: En lo que refiere a este aspecto, si bien la cerveza elaborada por el grupo ha recibido una buena aceptación del público, se ha detectado la necesidad inmediata de desarrollar una identidad de marca que ayude a posicionar el nombre de la cerveza en el mercado y sea identificado como generador de trabajo. En cuanto al restaurante, sucede algo similar. Ha recibido buena aceptación de la comunidad de Bariloche, aunque sus mayores afluencias de clientes se producen en las épocas de temporada alta, gracias a la visita de los turistas que se acercan a la localidad.

Servicio post-ventas: El grupo cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la

cervecería. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

Marco teórico

En el presente apartado, se buscará fundamentar los conceptos básicos que dan soporte al desarrollo de este trabajo Final de Grado. A fin de lograr el objetivo planteado, se propone una estrategia de penetración de mercado conceptualizada en el desarrollo de una planificación estratégica.

Según Robbins (2012) la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Éstas estrategias son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.

Por otra parte, según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

De acuerdo con este autor, existen 6 etapas dentro del proceso de planificación estratégica:

1. Reconocimiento del contexto: las creencias, decisiones, suposiciones, conclusiones, etc., sobre nosotros y el mundo con que nos relacionamos, el cual determina nuestro pensamiento y conducta.
2. Establecimiento de la visión: Compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para la vida del individuo, como una aclaración del propósito de la vida de la organización.
3. Elaboración de los Objetivos/ Metas: Un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable.
4. Identificación de barreras: Obstáculos para la realización de las metas y la visión. Fuentes de resistencia al cambio. Son internas y externas y constituyen retos o problemas por ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias.

5. Formulación de estrategias: Vías para moverse de la visión a la realidad. Son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras, siendo la fuente de múltiples tácticas.
6. Elaboración de los planes de acción: Son descripciones concretas de lo que sucederá. Son vías detalladas de implementar las estrategias y sobrepasan barreras. Son vías para fijar la responsabilidad personal.

En cuanto a la elaboración de objetivos y metas, Robbins (2012) indica que los objetivos (metas) son los resultados o propósitos que se desea lograr. Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Esa es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación. Es preciso saber cuál es el objetivo o el resultado que se quiere lograr antes de poder establecer los planes para conseguirlo. Los planes son documentos en los que se especifica cómo se lograrán los objetivos. Normalmente en ellos se incluyen la asignación de recursos, los cronogramas y otras acciones necesarias para que se cumplan.

Otro aspecto fundamental de la planificación estratégica, es la correcta identificación, selección y aplicación de una ventaja competitiva. En este aspecto, podemos identificar el concepto de estrategia competitiva, desarrollado por Michael Porter. Él sostiene en su libro, *“Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”* publicado en 1991 que la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Las declaraciones de la misión y de los objetivos de la mayor parte de las organizaciones destacan el crecimiento, es decir, la intención de aumentar los rendimientos y las utilidades. Al buscar la utilidad, la organización debe considerar sus mercados y sus productos para decidir si continúa haciendo lo mismo, cada vez más y mejor, o si se aventura a tomar nuevos riesgos. La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por Igor Ansoff describe estas opciones. Para él, existen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto/mercado: Estrategia de

penetración en el mercado; Estrategia de desarrollo del mercado; Estrategia de desarrollo del producto; Estrategia de diversificación. (Chiavenato, tercera edición).

Para llevar a cabo la planificación estratégica propuesta, nos centraremos en una de las estrategias mencionadas anteriormente: penetración de mercado. Según Igor Ansoff, en el desarrollo de esta estrategia, la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. (Chiavenato, tercera edición).

Diagnóstico

Luego del análisis realizado, tanto de los factores macro y micro económicos como así también del análisis interno y de su cadena de valor, se pueden determinar las siguientes conclusiones.

Como principal fortaleza, podemos observar que la cervecería Checa ha alcanzado un excelente porcentaje de aceptación de su público, y ha logrado buenas referencias dentro del mercado de cervezas artesanales, llegando al punto de competir con marcas muy reconocidas en el mercado como, por ejemplo, Antares.

Sin embargo, podemos notar una clara debilidad, ya que se centra únicamente en bares y restaurantes enfocados a la juventud, es decir, a un público de mujeres y varones de clase media, de entre 18 y 35 años localizados en la ciudad de Córdoba. Este enfoque de un nicho de mercado, provoca una limitación a la hora del posicionamiento anteriormente planteado para la empresa ya que, al no cubrir una mayor cuota en un mercado, altamente competitivo, corre el riesgo de ser prontamente desplazada.

La cerveza Checa, es comercializada en su propio bar llamado “Checa” ubicado en la zona de Nueva Córdoba, en la capital de la provincia. Además, posee varios puntos de venta ubicados en barrios con un alto nivel de desarrollo en oferta gastronómica. Si bien los comercios son varios, están centrados en la oferta de cerveza tirada, y se detecta la falta de locales que comercialicen el producto enlatado. Esto limita el alcance de la captación del público de la competencia y por consecuencia, la marca pierde la oportunidad de posicionarse en un mejor lugar ante sus competidores dentro del mercado, al no poder competir con las marcas de cerveza común y marcas artesanales ya posicionadas, en grandes superficies comerciales.

En nuestro país, el consumo de la cerveza artesanal ha crecido en los últimos años. Si bien, éste representa sólo un 1,8% del consumo total de la cerveza, el cuál es un porcentaje bajo en relación al consumo en otros lugares del mundo, la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal asegura que el rubro creció alrededor de un 40% con más de 1.500 productores.

Este aumento significativo en el mercado, se traduce como una gran amenaza a la que se enfrenta cervecería Checa. Al existir un gran nivel de competidores capaces de satisfacer las mismas necesidades, debe mantenerse en constante desarrollo para poder seguir compitiendo y no perder mercado frente a los productos de la competencia.

Como se mencionó en el análisis político y económico, nuestro país posee dos factores sumamente preocupantes y peligrosos, como lo son la volatilidad cambiaria y la inestabilidad política. Estos factores, impactan en los precios de las materias primas y en los costos de almacenamiento y distribución, y sin un constante análisis y reestructuración de los planes de acción para mermar su impacto, podrían ocasionar una caída en la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a lo expresando en este análisis y en lo mencionado en el marco teórico, nos enfocaremos en proponer una planificación estratégica basada en la penetración de mercado para la cervecería artesanal Checa.

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, se busca llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado para incrementar las ventas y mejorar su rentabilidad. Además, se busca incrementar su participación en el mercado, aumentando su demanda y posicionándola junto a las marcas ya reconocidas dentro de la cerveza artesanal. Esto le permitirá, además, llegar a competir en nuevos horizontes y enfrentarse al mercado de la cerveza tradicional.

Plan de implementación

En el siguiente apartado, se desarrollará la propuesta de aplicación para lograr resolver las problemáticas detectadas anteriormente. Esta propuesta se encuentra compuesta por un objetivo general, que fija el alcance de la misma, y tres objetivos específicos con sus respectivos planes de acción donde se detallan las actividades para cumplirlo.

Misión: “Ofrecer una experiencia memorable a los consumidores de cerveza de la Argentina: creando productos y espacios únicos que nos permitan estar presentes en los momentos más importantes. Celebrar las ideas, el conocimiento y la creatividad”.

Visión: “Ser una marca de referencia en el mercado de la cerveza artesanal de Argentina en los próximos 10 años: reconocida por la calidad y la innovación de su línea de productos, su dinámica comercial y por el diseño de una experiencia memorable para sus clientes”.

En cuanto a lo que refiere a los Valores, se llevan a cabo los elaborados por Grupo Meta. Los mismos son positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Objetivo General

Incrementar las ventas de la cervecería Checa en un 15% en el periodo comprendido entre enero de 2023 y diciembre de 2025, mediante el desarrollo de una planificación estratégica basada en una estrategia de penetración de mercado.

Justificación

Este objetivo se determinó considerando el análisis de mercado desarrollado anteriormente, donde se verifica que el mercado de la cerveza artesanal ha crecido un 40% en los últimos 5 años. Esto implica que el mercado se encuentra en una etapa crecimiento y con el desarrollo de una planificación estratégica basada en la penetración de mercado, las ventas podrían aumentarse y por consecuencia, mejorar la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

- I. Ampliar un 12% la producción para fines del 2025, mediante la incorporación de equipos de calidad.

Justificación

Considerando que la empresa cuenta con el espacio físico necesario para los nuevos equipos y que vende la totalidad de los litros producidos sin generar costos adicionales de almacenamiento, se propone aumentar un 12% la producción para fines del 2025 adquiriendo nuevos equipos de fabricación. De esta manera, la producción anual

actual de 360.000 litros aumentaría en 43.200 litros, dando como resultado un total de 403.200 litros anuales, aumentando su cuota en el mercado y mejorando su rentabilidad.

- II. Aumentar la participación en el mercado en un 10% mediante el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales para diciembre de 2025.

Justificación

Como consecuencia de los cambios en el ritmo de vida, los consumidores han modificado sus métodos de compra, siendo las compras en Internet las que más han crecido en los últimos años. El fácil acceso a Internet y la cantidad de horas que se navega en la red, provoca que sea imprescindible para las empresas contar con una tienda o plataforma virtual. El desarrollo de la misma permite conseguir un mayor número de clientes y brindar la capacidad de no solo dar a conocer el catálogo de productos, sino también de adquirirlos inmediatamente desde la comodidad de su hogar u oficina.

- III. Fortalecer el vínculo de fidelización del cliente para garantizar la recompra en un 5% para fines del 2025.

Justificación

Si bien es importante conseguir y captar nuevos clientes, la principal dificultad de una empresa radica en prolongar la relación con el cliente existente y lograr fidelizarlo. Es por ello que es importante brindar además de un producto de buena calidad, un servicio complementario a la hora de la compra que cumpla y supere las expectativas de los compradores y asegure la recompra.

Alcance

- Temporal: el periodo comprendido para la implementación de dichos planes de acción es de 3 años, y se extiende desde enero del 2023 hasta diciembre del 2025.
- Geográfico: la propuesta desarrollada está diseñada para ser implementada en la provincia de Córdoba.

Detalle de los planes de acción

Una vez establecidos los objetivos, se proponen a continuación las siguientes tácticas necesarias para el cumplimiento de cada objetivo. En la siguiente tabla se

determinarán las acciones correspondientes, la duración, los recursos involucrados y el presupuesto correspondiente.

Tabla n°1: Planes de acción

Plan de acción	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Plan de acción N° 1	Análisis estructural de la planta de fabricación	ene-23	feb-23	Gerente de producción	Área de producción	Stock, ventas	NO	\$ 0,00	Anexo n°1 con la explicación de las actividades y los valores de los recursos financieros
	Compra e implementación anual de 3 equipos de fabricación de 1200Lts mensuales	mar-23	dic-26	Gerente de administración	Área administrativa	Equipos nuevos	SI	\$ 936.569,92	
	Capación de los operarios para el nuevo equipo	mar-23	may-23	Gerente de producción	Área de producción	Equipos nuevos, operarios	NO	\$ 0,00	
	Control del aumento de la producción	mar-23	dic-26	Gerente de producción	Área de producción	Stock, ventas	NO	\$ 0,00	
Plan de acción N° 2	Evaluación de las diferentes plataformas de e-commerce	ene-23	feb-23	Gerente de marketing	Área comercial	Computadoras, celulares, internet	NO	\$ 0,00	Anexo n°2 con la explicación de las actividades y los valores de los recursos financieros
	Contratación de la plataforma Tienda Nube	feb-23	feb-23	Gerente de administración	Área administrativa	Computadoras, internet	NO	\$ 17.988,00	
	Sesión fotográfica de los productos y selección de fotografías	feb-23	feb-23	Fotógrafo Gerente de marketing	Área comercial	Camara fotográfica, productos, computadoras, internet	SI	\$ 13.600,00	
	Creación del catálogo de productos en la tienda virtual	mar-23	mar-23	Gerente de marketing	Área comercial	Computadoras, internet	NO	\$ 0,00	
	Personalización e implementación de la plataforma	abr-23	abr-23	Gerente de marketing	Área comercial	Computadoras, internet	NO	\$ 0,00	
Control de la ventas	abr-23	dic-26	Gerente de administración	Área administrativa	Computadoras, internet	NO	\$ 0,00		
Plan de acción N° 3	Búsqueda y selección de Community Manager para media jornada	feb-23	feb-23	Gerente de recursos humanos y administración	Área de recursos humanos y administrativa	Computadoras, celulares, internet	NO	\$ 37.775,00	Anexo n°3 con la explicación de las actividades y los valores de los recursos financieros
	Evaluación y definición de beneficios para compras en la tienda virtual	feb-23	feb-23	Gerente de marketing y administrativo	Área comercial y administrativa	Computadoras, internet	NO	\$ 0,00	
	Creación de contenido para redes sociales anunciando la implementación de la tienda virtual	feb-23	mar-23	Diseñador gráfico	Área comercial	Computadoras, internet, foto de producto, programas de diseño	SI	\$ 2.249,00	
	Implementación del contenido en las redes	mar-23	abr-23	Gerente de marketing	Área comercial	Computadoras, internet, redes sociales	NO	\$ 0,00	
	Análisis de la base de datos de la tienda virtual y selección de compradores que hayan hecho mínimo 3 compras	feb-23	abr-23	Community Manager	Área comercial	Computadoras, internet, redes sociales	NO	\$ 0,00	
	Comunicación por mail de beneficios en las próximas compras	jun-23	dic-26	Community Manager	Área comercial	Computadoras, internet, redes sociales	NO	\$ 0,00	
	Evaluación y control de la implementación de beneficios	jun-23	dic-26	Gerente de marketing y administrativo	Área comercial y administrativa	Computadoras, internet, tienda virtual	NO	\$ 0,00	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla n°2: Presupuesto

	Detalle	Presupuesto		
		Año		
		2023	2024	2025
Plan de acción N° 1	Compra e implementación anual de 3 equipos de fabricación de 1200Lts mensuales	\$ 936.569,92	\$ 1.358.026,38	\$ 1.969.138,26
Plan de acción N° 2	Contratación de la plataforma Tienda Nube	\$ 47.988,00	\$ 69.582,60	\$ 100.894,77
	Sesión fotográfica de los productos	\$ 43.200,00	\$ 62.640,00	\$ 90.828,00
Plan de acción N° 3	Búsqueda y selección de Community Manager para media jornada	\$ 549.100,00	\$ 796.195,00	\$ 1.154.482,75
	Creación de contenido para redes sociales anunciando la implementación de la tienda virtual	\$ 3.052,00	-	-

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el detalle de las actividades que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos, mediante un Diagrama de Gantt. Robbins y Coulter en su libro “Administración”, definen al diagrama de Gantt como “una gráfica de barras con la variable tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.” (Robbins y Coulter, 2014).

Tabla n°3: Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt		Responsables	2023												2024												2025												Repetir por año
Actividad			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Plan de acción N° 1	Análisis estructural de la planta de fabricación	Gerente de producción																																					
	Compra e implementación anual de 3 equipos de fabricación de 1200Lx mensuales	Gerente de administración																																				1 vez	
	Capacitación de los operarios para el nuevo equipo	Gerente de producción																																					
	Control del estado de la producción	Gerente de producción																																					
Plan de acción N° 2	Evaluación de las diferentes plataformas de e-commerce	Gerente de marketing																																					
	Contratación de la plataforma Tienda Nube	Gerente de administración																																					
	Sesión fotográfica de los productos y selección de fotografías	Fotógrafo y Gerente de marketing																																					
	Creación del catálogo de productos en la tienda virtual	Gerente de marketing																																					
	Personalización e implementación de la plataforma	Gerente de marketing																																					
Plan de acción N° 3	Control de la venta	Gerente de administración																																					
	Búsqueda y selección de Community Manager	Gerente de recursos humanos y administración																																					
	Evaluación y definición de beneficios para compras en la tienda virtual	Gerente de marketing y administrativo																																					
	Creación de contenido para redes sociales iniciando la implementación de la tienda virtual	Diseñador gráfico																																					
	Implementación del contenido en las redes	Gerente de marketing																																					
	Análisis de la base de datos de la tienda virtual y selección de compradores que hayan hecho mínimo 3 compras	Community Manager																																					
	Comunicación por mail de beneficios en los próximos meses	Community Manager																																			12 veces		
Evaluación y control de la implementación de beneficios	Gerente de marketing y administrativo																																						

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis financiero

En el siguiente apartado se presenta el análisis financiero del proyecto, el cual se realizó mediante una proyección en los ingresos y egresos de la empresa, partiendo del balance de la unidad de negocio Sauco S.A del año 2019 (ver Anexo n° 4) .

Aunque este balance no cuenta con datos más recientes, se desestima el del año 2020 ya que el funcionamiento de la empresa no fue el habitual.

Tabla n°4: Flujo de caja proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - SAUCO S.A			
	2023	2024	2025
INGRESOS DEL PLAN	\$ 50.269.672,95	\$ 74.348.846,29	\$ 109.961.943,67
TOTAL DE INGRESOS	\$ 50.269.672,95	\$ 74.348.846,29	\$ 109.961.943,67
EGRESOS			
Costo de mercadería vendida	\$ 33.289.493,28	\$ 48.269.765,26	\$ 69.991.159,63
Gastos de comercialización	\$ 3.455.045,60	\$ 5.009.816,12	\$ 7.264.233,37
Gastos administrativos	\$ 1.103.329,79	\$ 1.599.828,19	\$ 2.319.750,87
Plan de acción n°1	\$ 936.569,92	\$ 1.358.026,38	\$ 1.969.138,26
Plan de acción n°2	\$ 47.988,00	\$ 69.582,60	\$ 100.894,77
	\$ 64.800,00	\$ 93.960,00	\$ 136.242,00
Plan de acción n°3	\$ 549.100,00	\$ 796.195,00	\$ 1.154.482,75
	\$ 3.052,00	-	-
TOTAL DE EGRESOS	\$ 39.449.378,59	\$ 57.197.173,55	\$ 82.935.901,65
UTILIDAD BRUTA	\$ 10.820.294,36	\$ 17.151.672,74	\$ 27.026.042,02
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.787.103,03	\$ 6.003.085,46	\$ 9.459.114,71
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 7.033.191,34	\$ 11.148.587,28	\$ 17.566.927,31

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los indicadores considerados para medir la rentabilidad fueron: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Retorno sobre la Inversión (ROI). Para ello, se consideraron las siguientes premisas generales:

- Se considera el Estado de Resultado del 2019.
- El aumento de las ventas será proporcional a la cantidad de años.
- Para el costo de mercadería vendida se considera como base el costo de ventas del 2019 más la inflación estimada para el periodo.
- Al aumentar los ingresos, los costos de ventas aumentan en un 10%.
- Al no contar con la estimación del coeficiente de inflación para 2025, se toma como referencia el del 2024.
- Se considera un 15% de Gastos de Comercialización y un 20% de Gastos Administrativos.
- El flujo proyectado no contempla IVA.
- Para calcular la VAN se considera la tasa de interés de plazo fijo del Banco Nación.

VAN	\$ 18.217.147,21	Impuesto a la Ganancia	35%
TIR	118%	Tasa de referencia	75%

ROI			
Beneficios	\$ 35.748.705,93	Inversión a realizar	-\$ 7.280.031,68
Costo del plan	\$ 7.280.031,68	Flujo del periodo 1	\$ 7.033.191,34
ROI	391%	Flujo del periodo 2	\$ 11.148.587,28
		Flujo del periodo 3	\$ 17.566.927,31

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se mencionó anteriormente, el primer valor a tener en cuenta para este análisis es el Valor Actual Neto (VAN) el cual da un valor de \$18.217.147,21. Luego se considera el valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual da un resultado de 118%. Considerando que el valor de VAN es positivo, y que la tasa de la TIR es mayor a la tasa de referencia, la cual pertenece al Banco Nación y es del 75%, se considera la viabilidad del proyecto.

Además, se considera el valor del Retorno sobre la Inversión (ROI) el cuál expresa la cantidad de dinero obtenido por cada peso invertido. En este análisis, se verifica que se obtuvo un ROI de 391% lo que significa que, por cada peso de inversión, la empresa obtendrá tres pesos con noventa y un centavo.

Conclusión y Recomendaciones

Luego de analizar el caso de cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A de la empresa Grupo Meta de la localidad de Sancanta, Córdoba se determina aplicar la estrategia de penetración de mercado. Luego de haber realizado el estudio correspondiente de los factores macro y micro económicos, el análisis de la cadena de valor, sus actividades primarias y secundarias y desarrollando el diagnóstico correspondiente, se propone esta estrategia con el objetivo de mantener los clientes y los productos, para aumentar la rentabilidad de la empresa para el año 2025.

Al considerar que la empresa se encuentra inmersa en un mercado en crecimiento, se detectó que no cuenta con las suficientes herramientas para aumentar sus ventas, por ello que se propone aumentar la capacidad de producción, generar un nuevo canal de ventas digitales y fidelizar al cliente.

Como se mencionó en el análisis del Cash Flow, la viabilidad de este proyecto es rentable el valor del Retorno sobre la Inversión (ROI) es de 391% lo que significa que, por cada peso de inversión, la empresa obtendrá tres pesos con noventa y un centavo.

Bibliografía

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación. (2019) Bagazo de Cerveza. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaBagazo.pdf>
- Milagros Ruiz Barroeta. (26/07/2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. Recuperado de [https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#%C2%BFQue es el analisis PESTEL](https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#%C2%BFQue%20es%20el%20analisis%20PESTEL)
- Alejandro Tellería (2021). AlaFresca! El Gobierno anunció una medida que ayudaría a “cientos de cervecerías y micro cervecerías”. Recuperado de <https://alafresca.com.ar/el-gobierno-anuncio-una-medida-que-ayudaria-a-cientos-de-cervecerias-y-micro-cervecerias/>
- (14/09/2022). Página 12. Inflación de agosto 2022: el Indec anunció que el índice fue de 7 por ciento. <https://www.pagina12.com.ar/481966-inflacion-de-agosto-2022-el-indec-anuncia-el-indice-y-hay-ex>
- Carlos Manzoni. (20/09/2022) Cayó la pobreza a 36,5%, pero se incrementó la indigencia por la suba de la inflación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-el-primer-semester-del-ano-bajo-la-pobreza-pero-aumento-la-indigencia-nid28092022/>
- (19/09/2022). La Argentina tiene una de las tasas de interés más altas del mundo pero todavía no le gana a la inflación. <https://www.infobae.com/economia/2022/09/19/la-argentina-tiene-una-de-las-tasas-de-interes-mas-altas-del-mundo-pero-todavia-no-le-gana-a-la-inflacion/>
- Carina Limura. 26/07/2022. Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Boletín oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317>

Anexos

Anexo n°1: Ampliación de la capacidad productiva

Para cumplir este objetivo, en primer lugar, se debe hacer un análisis estructural de la planta de fabricación. Luego, se adquirirán 3 nuevos equipos de fabricación de 1200 litros mensuales, aumentando la producción en un total de 14.400 litros anuales. Estos equipos, serán adquiridos en marzo del año 2023, 2024 y 2025 por lo que en diciembre del 2025 la fabricación habrá aumentado un 12% lo que repercutirá en las ventas e incrementará la rentabilidad de la organización.

Una vez que los equipos sean adquiridos, deberán ser instalados en la fábrica y se procederá con una única capacitación de 3 meses para los operarios, ya que los equipos son iguales.

Anexo E: Precio del nuevo equipo de producción



Fuente: https://cibart.com.ar/producto/equipo-profesional-de-cerveza-de-150-litros/?gclid=Cj0KCQjwqc6aBhC4ARIsAN06NmMUjtIYdI5u7QC61yPiboR-t3WKXbL39M4biVibS2MEZTF5DiwHAMYaAkHrEALw_wcB

Anexo n°2: Implementación de Tienda Nube

Como se mencionó en la justificación del objetivo, debido a los cambios de ritmo de vida de los consumidores y su forma de realizar las compras, es de suma importancia

para no perder clientes, contar con una tienda digital que ayude al incremento de la rentabilidad y le permita al cliente realizar compras de manera cómoda y segura.

El primer paso para cumplir este objetivo, consiste en el análisis de las diferentes plataformas que e-commerce que existen, por ejemplo, Tienda Nube, Mercado Shops, Emprentienda. Luego de ese análisis, se determina que la mejor opción para la empresa es seleccionar Tienda Nube. Para ello, se contratará el Plan Plus con un costo mensual.

A su vez, se contratará un fotógrafo por 4 horas y se realizará una sesión de foto-producto, una vez seleccionadas las fotos que se utilizarán, se desarrollará el catálogo para implementar en el sitio web. Al finalizar con esta tarea, se procederá a la personalización e implementación de la plataforma. El catálogo será actualizado dos veces al año, lo que implicará contratar al fotógrafo un total de 8 horas anuales.

A continuación, se presentan los datos con lo que se determinaron los recursos económicos para la implementación y desarrollo de estas tácticas.

Anexo A: Planes disponibles de Tienda Nube.

Plan	Costo Mensual	Características Principales
Básico	599	50 productos por mes, 1GB de espacio de almacenamiento, 10GB de ancho de banda, 10GB de espacio de respaldo.
Full	1,499	100 productos por mes, 5GB de espacio de almacenamiento, 50GB de ancho de banda, 50GB de espacio de respaldo.
Plus	3,999	200 productos por mes, 10GB de espacio de almacenamiento, 100GB de ancho de banda, 100GB de espacio de respaldo.
Avanzado	12,999	500 productos por mes, 20GB de espacio de almacenamiento, 200GB de ancho de banda, 200GB de espacio de respaldo.

Fuente: <https://www.tiendanube.com>

Anexo B: Tarifario fotógrafos



Fuente: <https://www.instagram.com/tarifariofotograficoargentina/>

Anexo n°3: Desarrollo e implementación de beneficios para clientes de la tienda virtual

Como consecuencia de que la principal dificultad de una empresa, no es vender, si no asegurar la recompra y fidelizar sus clientes a través de una experiencia que supere sus expectativas, es que se busca desarrollar e implementar beneficios mensuales para aquellos clientes que en mayo del 2023 ya hayan realizado como mínimo 3 compras en la tienda virtual.

Para cumplir con este objetivo, la primera actividad a desarrollar es la búsqueda y selección de un Community Manager que en media jornada, se encargue de analizar y seleccionar de la base de datos de la Tienda Nube, aquellos clientes que hayan realizado como mínimo 3 compras. Una vez que los clientes hayan sido seleccionados, procederá a enviar por mail las promociones definidas anteriormente con descuentos para utilizar en las próximas compras.

Por otra parte, es importante, además, seleccionar un diseñador gráfico que se encargue de la creación de contenido digital para promocionar en las redes sociales la implementación de la tienda digital.

Anexo C: Tarifario de Community Manager



TARIFARIO ACMA (a Marzo 2021)

Este tarifario es una referencia de los precios promedio de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) por mes.

El presupuesto tentativo mensual sería:

Twitter	\$6300
Facebook	\$7875
Instagram	\$7875
Moderación de comentarios full time	\$21000
Total	\$43050 (mensual bruto)
Social Media Plan	\$32500 (por única vez)
Total con Social Media Plan	\$75550

Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/tarifario-de-un-community-manager-en-argentina-ivan-brice%C3%B1o/?originalSubdomain=es>

Anexo D: Tarifario de diseñador gráfico

OTROS SERVICIOS WEB	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Formularios web</u> (diseño y puesta en marcha)	\$ 3.815	\$ 3.133	\$ 2.450	Consultar
<u>Galería de imágenes o videos</u> (transferido del sistema y diseño personalizado)	\$ 3.052	\$ 2.249	\$ 1.600	Consultar
<u>Implementación de WordPress, Joomla o similar</u> (instalación y configuración, copia de datos, capacitación)	\$ 23.695	\$ 20.282	\$ 16.868	Consultar

Fuente: <https://tarifario.org/web-c22>

Anexo n°4 : Cash Flow proyectado

Fuente: https://drive.google.com/drive/folders/1zRJ72HTmXNAFy_Onv1JI79X-o8StjOnj?usp=sharing