



Trabajo Final de Graduación

Planificación Estratégica para el “Grupo Meta”

Autor: Figueroa, Germán Darío.

DNI: 32.740.592

Tutora: Rinero, Sofía

Nro de legajo: VADM10164.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Resumen.

En el presente trabajo se expone una planificación estratégica cuyo objetivo es aumentar ventas y obtener una mayor rentabilidad en la *Cervecería Checa*. Se comprobó que es factible desarrollar el negocio mediante planes de acción innovadores y expansivos, alineando la fabricación del producto a las necesidades de clientes y consumidores.

Cada etapa del proceso de planificación se basó en el análisis del entorno macro y micro, además de evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa, de manera tal que se pudieran generar planes de acción alineados a la visión de la misma con el objetivo general que establece el incremento de rentabilidad mediante la implementación de metas específicas para lograrlo.

La propuesta que se presenta tomó como ventaja los activos que la unidad de negocio posee para luego planificar sobre su capacidad ociosa con la finalidad de maximizar su producción a mediano plazo y optimizar sus procesos para crecer de manera sostenida siguiendo la *Visión* de sus fundadores:

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

Abstract.

This paper presents a strategic planning whose objective is to increase sales and obtain greater profitability in the Czech Brewery. It was proven that it is feasible to develop the business through innovative and expansive action plans, aligning the production of the product to the needs of customers and consumers.

Each stage of the planning process was based on the analysis of the macro and micro environment, in addition to evaluating the weaknesses and strengths of the company, in order to generate action plans aligned with the company's vision and the general objective of increasing profitability through the implementation of specific goals to achieve it.

The proposal presented here took advantage of the assets that the business unit owns to then plan on its idle capacity in order to maximize its production in the medium term and optimize its processes to grow in a sustained manner following the Vision of its founders:

"To be a company of maximum growth that generates welfare in the family and the community".

Índice de Contenido

Introducción	1
Análisis de situación	4
Análisis de Macroentorno.....	4
Factor Político.....	4
Factor Económico.....	5
Factor Social.....	6
Factor Tecnológico.....	6
Factor Ecológico.....	7
Factor Legal.....	7
Análisis del Microentorno.....	8
Poder de negociación de los clientes.....	8
Poder de negociación de los proveedores.....	9
Amenaza de nuevos competidores.....	9
Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	9
Rivalidad de la industria.....	9
Estudio de mercado.....	10
Análisis interno	11
Cadena de valor.....	11
Actividades primarias.....	11
Logística interna.....	11
Operaciones.....	11
Marketing y ventas.....	12
Logística externa.....	12
Servicio post-venta.....	12
Actividades secundarias.....	13
Infraestructura de la empresa.....	13

Gestión de RRHH.....	13
Desarrollo tecnológico.....	13
Aprovisionamiento.....	14
Marco teórico.....	15
Conclusiones diagnósticas.....	17
Plan de implementación.....	19
Propuesta.....	19
Objetivos generales.....	19
Objetivos específicos.....	19
Plan de acción 1.....	20
Plan de acción 2.....	22
Plan de acción 3.....	23
Diagrama de Gantt.....	24
Presupuesto.....	25
Análisis financiero.....	26
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
Anexo	30
Anexo 1.....	30
Anexo 2.....	30
Anexo 3.....	31
Anexo 4.....	33
Anexo 5.....	33
Anexo 6.....	34
Anexo 7.....	35
Bibliografía.....	36

Introducción.

En el presente informe se desarrollará un análisis de la Cervecería Checa de la unidad de negocio Saucó S.A perteneciente al Grupo Meta, el cual fue fundado en 2019 por tres hermanos llamados Paula, José y Juan Cruz Fernández. Se pondrá especial énfasis en una planificación estratégica que, mediante su implementación, le brinde a la sociedad la capacidad de crecer y desarrollarse. Para comenzar se realizará un análisis de los entornos y contexto en el que la empresa se encuentra inmersa para detectar los factores que la afectarán, tanto de manera positiva como negativa. Luego de mencionado análisis, se proseguirá a la creación y posterior implementación de una planificación estratégica que nos permita obtener los resultados propuestos.

Si bien la calidad de la Cerveza Checa es un punto fuerte, un producto que se intenta vender por estrategia de diferenciación siempre será difícil de comercializar cuando el país donde se comercializa atraviesa la situación económica, política y social en la que se encuentra Argentina. Si la población debe reducir los gastos e incluso la calidad de los productos de primera necesidad, cuánto más una bebida que no lo es. De hecho, la pandemia afectó mucho a los negocios y al comercio en general. En el caso puntual de las bebidas alcohólicas, el aislamiento y largo período de cierre de lugares nocturnos y gastronómicos por impedimento de aglomeración de gente, fue un factor perjudicial trascendente.

A raíz de mencionadas dificultades, la empresa llevará a cabo una planificación estratégica para aumentar las ventas y la rentabilidad mediante un desarrollo de mercado hacia ciudades importantes de la provincia de Córdoba poniendo especial atención en aquellas denominadas “destinos turísticos” como Villa Carlos Paz o la misma ciudad de Córdoba Capital.

La fábrica dispone de buena posición geográfica en la ciudad de Sacanta, Córdoba, pero aún no es una unidad de negocio reconocida por su identidad en el mercado aunque goza de buenas relaciones empresariales y una buena reputación en su entorno comercial. Un técnico en marketing evalúa la satisfacción de los clientes y se ha determinado que el producto tiene buena aceptación con un 80% de consumidores que la recomendarían. A pesar de ello, requerir de cebada cervecera para la producción, genera mucha incertidumbre por el impacto negativo que nuestro país genera sobre el sector agropecuario. Por otro lado, enfrenta una competencia con exponentes de reconocida calidad como Antares.

Los hermanos se manifiestan abiertos a consejos y críticas reconociendo un contexto dinámico y la necesidad de adaptarse para progresar, buscando oportunidades e innovando. Actualmente están implementando las normas ISO9001 y las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

A pesar de haberse visto afectada por la pandemia del Covid-19, la empresa se mantiene sobre su visión de crecimiento con la misión de crecer de manera sostenida junto con un equipo de trabajo colaborador y proactivo, destacando por sobre todo, los valores de positivismo, confianza, respeto y compromiso.

Esta unidad de negocio tiene como responsables a dos de sus socios siendo uno de ellos, Luis, un Licenciado en Química quien controla y dirige la producción además de capacitar a los tres empleados varones de entre 20 y 30 años que se ocupan de la elaboración y sus procesos. Los estilos de cerveza artesanal que se elaboran son: *Mesopotamia*, *Cotton Field*, *Ryle Pale*, *Good Devil*, *Little Bastard*, *Hellfish*, *King Bee*. Cada una posee ingredientes diferentes y distintos sabor y color.

Respecto a la selección de personal, se busca trabajadores con perfil proactivo y buena calidad humana, capaces de mantener la motivación y un buen clima laboral. Para tal búsqueda, se trabaja con una consultora de RRHH.

La empresa se encuentra legalmente inscripta y sus empleados bajo el Convenio Colectivo de Comercio. Un contador se ocupa del aspecto tributario, balances y demás cuestiones contables.

Analizada la situación de la empresa, se expondrán antecedentes teóricos citados por Robbins y Coulter donde mencionan que si se utiliza una estrategia de diferenciación, puede darse a causa de destacada calidad, servicio excepcional, diseño innovador, tecnología o imagen positivamente destacada. Empresas multinacionales de renombre son reconocidas por sus características distintivas, Nordstom por su servicio, 3M por calidad y diseño, Coach por imagen y Apple por diseño. Ahora bien, los autores citan a Porter quien subrayan que es fundamental organizarse y dirigir los esfuerzos de la empresa hacia una ventaja, sea líder en costos o, en este caso, orientarse a la diferenciación del producto y evitar “*quedar en el medio*”, una situación desventajosa que impide focalizarse en el mercado o nicho al que se busque atraer dependiendo del enfoque. (Robbins y Coulter, 2014)

Si de cervezas se trata, como antecedente de campo no es posible dejar de nombrar a la empresa líder de este rubro en nuestro país. Cervecería y Maltería Quilmes nunca dejó de

innovar ni evolucionar, jamás dio por hecho que un solo producto les diera un liderazgo nacional permanente y lejos de “sentarse en los laureles”, incorporó nuevas líneas como las Premium, fue renovando sus empaques y adquirió otras empresas del rubro desarrollando una estrategia horizontal muy importante, atendiendo a las nuevas necesidades y evolución de los consumidores que con el paso del tiempo, tienden a volcarse de a poco a la calidad por sobre el precio económicamente más bajo de un producto. (Forbes Argentina, 2 de Diciembre de 2021)

Centrando la atención en la Cervecería Checa, la misma se encuentra en un rubro en el cual existe mercado aunque no tanto para esa variedad siendo las industriales las más consumidas por una cuestión de costos. Aquí, la dificultad surge cuando el producto ofrecido se manifiesta por diferenciación en un país enmarcado en una situación económicamente en decadencia, con inestabilidad política, problemáticas sociales y un sinnúmero de situaciones que dificultan la proyección a largo data cuando, ni el corto plazo es previsible. Ahora bien, respondiendo a esta dificultad, se propone aumentar las ventas y la rentabilidad aprovechando la buena reputación cosechada hasta el momento para fomentar su comercio mediante publicidad, digitalización y una estrategia de ventas y logística que amplíe sus redes por el territorio argentino sin perder de vista la capacidad de producción y el posible crecimiento. Además, se propondrá trabajar el dinero inmovilizado con Fondos Comunes de Inversión.

Análisis de situación

Análisis de Macroentorno.

La empresa se encuentra inmersa en un ambiente macro que no puede controlar y al que debe adaptarse para poder seguir desarrollando sus actividades y obtener rentabilidad. Lo analizaremos mediante un marco P.E.S.T.E.L.

Factor político

El análisis del marco político en Argentina resulta difícil de predecir producto de los cambios en el corto plazo que se suceden actualmente, como también en mandatos presidenciales anteriores. Las transiciones de Ministros en el Gabinete han sido una constante durante aproximadamente 2 décadas, generando alteraciones de lo establecido por predecesores con cada uno de los ingresantes. Queda claro que la inestabilidad política de nuestro país se encuentra atada a cada uno de los mandatarios que han gobernado en los últimos tiempos (TN, 28 de Julio de 2022)

Las próximas elecciones presidenciales se prevé que sean el 27 de Octubre de 2023 y aún se debaten los candidatos por partido teniendo en cuenta los más relevantes en cuanto a intención de voto. (Infobae, 14 de Noviembre de 2021). En el Frente de Todos se debaten los candidatos y el actual Presidente Alberto Fernández no ha determinado si se volverá a postular. Por el lado de la coalición Juntos por el Cambio, son varios los que se presume podrían candidatearse, entre ellos asoman Horacio Rodríguez Larreta (PRO), Patricia Bullrich (PRO), Gerardo Morales (UCR), Alfredo Cornejo (UCR) y Miguel Ángel Pichetto (Peronismo Federal). (ElIntransigente.com. 12 de Mayo de 2022). Quien ya ha manifestado que es candidato a las presidenciales del 2023 es el libertario Javier Milei quien ha ido incrementando la intención de voto de los argentinos mientras que los dos partidos anteriormente mencionados han decrecido desde Enero del 2020 a Mayo del 2022 cuando cerró la encuesta la consultora Opinaia. Muy por debajo de estos tres partidos, se encuentran el Partido de Izquierda y el Peronismo No K. (Sección Ciudad, 20 de Junio de 2022).

Si de políticas se trata, no es posible pasar por alto la carga impositiva que sufre la actividad registrada. La distorsión en los impuestos con meros fines de recaudación y los costos laborales en los sectores con actividad lícita, generan una presión fiscal desalentadora sobre los contribuyentes que se ven sujetos a obligaciones e imposiciones en aumento, con promesas de progreso elección tras elección y gobierno tras gobierno en sus distintos partidos políticos. (Forbes Argentina, 02 de Febrero del 2022).

Dentro del paquete de reformas que el nuevo Ministro de economía Sergio Massa propone implementar, se encuentra la quita de subsidios a la energía. En consecuencia, miles de empresas productivas se verán afectadas por el nuevo cuadro tarifario, el cual obligará a trasladar el aumento de costos de tales insumos al producto o servicio que ofrezcan atentando contra la comercialización y quedando una vez más sujetos a las posibilidades o decisiones de los consumidores, siendo peor aún, para aquellas industrias que no provean productos o servicios de primera necesidad. (Mdz Online, 17 de Agosto de 2022).

Factor económico

La economía argentina atraviesa uno de sus peores momentos después de la hiperinflación sufrida hace más de tres décadas atrás. La inflación, que se espera llegue a los tres dígitos en el corriente año, azota día a día a la población generando una pérdida del poder adquisitivo que se ve reflejada en el consumo. La estabilidad de la calidad de vida se ha vuelto difícil de sostener y los consumidores se han visto obligados a adquirir bienes de marcas inferiores o incluso a dejar de comprar aquellos que no resultan de primera necesidad. (La Nación, 23 de Agosto de 2022). Incluso se estima que la pobreza estimada sobre los ingresos de familias ronda el 40% y más allá de que siempre se la relacionó con el desempleo, no es el caso actual puesto que la tasa de desempleo de la población económicamente activa (PEA) es del 7%. Actualmente, tener trabajo no es garantía que excluya de estar en los niveles de pobreza. (Perfil, 11 de Junio de 2022 – INDEC, Agosto 2022).

(La Nación, 17 de Agosto del 2022) Si hablamos del fenómeno inflacionario actual en nuestro país, el valor del dólar con respecto a los pesos argentinos, ha generado una gran volatilidad en los precios. La brecha que se ha abierto entre la compra y la venta de moneda extranjera con la carga impuesta por el gobierno mediante el denominado “Impuesto Solidario”, genera que resulte mucho más costoso para los empresarios adquirir la divisa estadounidense que venderla y muchos de los sectores que negocian con el exterior o cuyos bienes están afectados por el precio internacional, ven perjudicadas sus economías y en muchos casos, reducen las producciones. Otro factor no menos importante es el “cepo” al dólar. Diversas transacciones se deben realizar en dólar billete y como el oficial está limitado a la adquisición de u\$d 200 por mes bajo determinadas condiciones, el valor sobre el cual se estiman las operaciones es el dólar “blue” que se consigue en el mercado informal a precios que rondan un 70% por encima del valor informado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Este último porcentaje se genera producto del incremento de

un 30% del Impuesto Solidario, más un 35% de Impuesto a las Ganancias, más un porcentaje variable que deriva de la liquidez del billete. (La Nación, 04 de Diciembre del 2020)

Factor social

Enmarcado en un contexto económicamente inestable y en deterioro de la calidad de vida como consecuencia del mismo, Argentina, aún siendo unos de los países más favorecidos a nivel mundial por su suelo fértil, se transformó en el país con mayor inseguridad alimentaria de América del Sur. El estudio realizado por la Food and Agriculture Organization (FAO) arrojó como resultado que el 3,7% de la población argentina sufre de hambre o “inseguridad alimentaria”, denominado así cuando la regularidad de la alimentación se ve interrumpida generando malestares físicos. (TN, 20 de Agosto de 2022).

Por otro lado, encuestas han arrojado datos desalentadores respecto a diversos aspectos preponderantes en la sociedad. Los ciudadanos han manifestado mayor disconformidad en el año corriente respecto del 2021 en lo que respecta a los servicios de salud, educación y en relación al acceso a crédito. Si bien existen diversos contextos, la gente padece altos niveles de estrés producto de las preocupaciones actuales, fundamentalmente aquellas que brotan como consecuencia de la inflación que no permiten sostener el poder adquisitivo y en varios casos se padece la falta de dinero a fin de mes. En adición, ha crecido la compra en cuotas de las cuales devienen intereses e incluso dificultad para cumplir con los montos y plazos. También sucede que se han dejado de hacer actividades ociosas o de esparcimiento para reducir los gastos. Todo esto enmarca un clima de tensión, cansancio y alteraciones en la conducta de los ciudadanos que padecen el día a día de vivir en Argentina. Respecto a ello, un gran porcentaje de jóvenes ha manifestado sus deseos de emigrar a otros países en busca de un mejor estilo de vida, dejando claro su falta de confianza y optimismo en el estado actual de nuestro país. (Perfil, 21 de Agosto del 2022).

Factor tecnológico

El Presidente Alberto Fernández encabezó una reunión donde se presentó el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030. Argentina, si bien no es un país desarrollado, cuenta con numerosos recursos para crecer e innovar. Un factor importante a desarrollar sería la utilización de tecnología para industrializar los productos primarios que

nuestro país exporta. De esta manera crecerían las posibilidades en muchos aspectos como por ejemplo, el laboral. Por otro lado, el mandatario remarcó el rol del Estado para financiar este Plan y fomentar un desarrollo que debe ser colectivo. Este proyecto surgió como respuesta a diversos problemas sociales y productivos que han afectado a la sociedad en los últimos años y que fueron agudizados por la pandemia del Covid-19. (Télam, 18 de Agosto del 2022)

Actualmente, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son un recurso preponderante en el progreso de un país. Ante tal situación, el gobierno ha puesto a disposición en su página web los indicadores que representan el acceso de la población a las diferentes manifestaciones de las TIC, a saber, acceso a internet, telefonía y televisión satelital, de manera tal que se pueda apreciar el efecto de las políticas públicas en nuestra sociedad en comparación con otros países que se han tomado como parámetros de medición. (Colombia y Chile por ejemplo). (Argentina.gob.ar, 2022)

En nuestro país la transformación digital pasó de ser una alternativa a ser un factor decisivo en el desarrollo de las empresas que deben implementar la digitalización para mantenerse competitivos y no perder terreno ante la competencia. (Viafirma, 2022)

Factor ecológico

En un mundo azotado por el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, sumado a la crisis sanitaria que padeció y padece con el Covid-19, Argentina no está exenta de sus consecuencias. En ese contexto, nuestra sociedad debe decidir qué tipo de desarrollo quiere afrontar y sin lugar a dudas, el sustentable es la mejor opción. No se puede pensar en desarrollo dejando a un lado el medio ambiente y el perjuicio que se le genere. Argentina cuenta con una amplia gama de recursos naturales por explotar, el problema surge cuando no se halla un punto intermedio entre lo que los inversores de las mineras proponen y lo que los proteccionistas plantean. (La Nación, 20 de Septiembre del 2020)

Por otro lado, el Estado y las petroleras insisten en avanzar hacia el Mar Argentino para localizar y extraer petróleo lo cual generaría grandes consecuencias en las aguas y los ecosistemas marinos. La búsqueda de petróleo se realiza mediante bombardeos sísmicos. Es inevitable que se genere derrame de petróleo y esto afectaría las aguas y sus playas, los paisajes, y perjudicaría la pesca, turismo y deportes acuáticos en las ciudades y pueblos costeros. (Greenpeace, 12 de Agosto de 2022)

Factor legal

Afip comenzó a investigar a 222 grandes empresas por evasión fiscal. La sospecha recayó como consecuencia de declaraciones juradas con datos dudosos puesto que el saldo a pagar por el Impuesto a las Ganancias fue cero. El dato no es menor luego de que mencionado organismo público haya publicado una resolución de un Anticipo Extraordinario sobre el Impuesto a las Ganancias que va de un 15% a un 25% y que recaería sobre los mayores contribuyentes. (La Nación, 10 de Agosto de 2022)

Como acción en apoyo a la lucha contra el alcoholismo, se han impulsado leyes que han puesto límites a la venta de alcohol y su publicidad, garantizando también el acceso a atención médica y ayuda de profesionales especializados en adicciones. Las leyes pretenden proteger a jóvenes y adultos de los efectos dañinos del alcohol y sus consecuencias mediante la prohibición de venta de alcohol a menores, así como también la prohibición de consumo del mismo en la vía pública y en diversos ámbitos como medida proteccionista. (Argentina.gob.ar, 2022)

Las leyes imponen derechos y garantías así como obligaciones que deben ser cumplidos y la Constitución Nacional Argentina es el la Ley Máxima. En su Artículo 14, la misma garantiza la protección de los trabajadores en condiciones dignas, descanso, salario justo, respaldo sindical, vacaciones y seguridad social, entre otros. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación, 2022).

Analisis de Microentorno.

Analizaremos el microentorno a través de las 5 Fuerzas de Porter.

1 - Poder de negociación de los clientes.

La cerveza es una bebida muy elegida por los argentinos y más allá de las tan afamadas marcas de malterías industriales, los argentinos han ido refinando sus gustos y eligiendo opciones de mejor calidad. En los últimos tiempos, diferenciarse se ha vuelto más difícil producto de la gran variedad de cervezas artesanales que inundaron el mercado con sus productos. Por lo tanto, los consumidores cuentan con un abanico de posibilidades donde la calidad es primordial y la competencia es demasiada. Sin ir más lejos, en la última Copa Argentina de Cerveza, una competición donde se catan y eligen las mejores cervezas en sus mejores características, participaron unas 300 cervecerías que presentaron aproximadamente unas mil muestras. (La Nación, 2 de Noviembre de 2021).

2 - Poder de negociación de los proveedores.

(Hacer cerveza artesanal, 2022) Las fábricas de cervezas artesanales necesitan ser provistas de materia prima de calidad para elaborar sus productos. Los ingredientes fundamentales a ser provistos son agua, lúpulo, malta y levadura además de requerir insumos tales como los envases. En este punto, así como el consumo de esta bebida se incrementó, así también la producción de ingredientes también, motivo por el cual, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existe una considerable oferta en el mercado. (Producción Sustentable, 2022)

3 - Amenaza de nuevos competidores.

Más allá de que las cervezas artesanales buscan ganar mercado por diferenciación, la existencia de tantos exponentes e ingresantes, indica que las barreras son bajas más allá del porcentaje de participación respecto a la cerveza industrial. En los últimos cinco años, según indica la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, “*el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país*” (Diario Agroempresario). El incremento en el consumo de esta bebida genera que cada año más emprendedores se sumen a este mercado como fabricantes con sus propias ofertas. Sin embargo, el atractivo es engañoso puesto que ingresar en él implicaría enfrentar productos ya consolidados y esto haría que se tenga que afrontar grandes sumas de dinero en marketing para tratar de desviar a los consumidores y atraerlos hacia su producto. (Agroempresario.com, 2022)

4 - Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Si bien la cerveza es la bebida alcohólica más consumida por los argentinos, existen otras alternativas que ganan mercado como el fernet. En los últimos años, una mezcla del mencionado aperitivo y gaseosa sabor cola se ha convertido en una bebida popular elegida por consumidores, jóvenes en su mayoría. (Licorea.es, 2 de Agosto de 2021)

(Perú Retail, 10 de Febrero de 2022) Por otro lado, si de refrescarse se trata, las bebidas sin alcohol también son una opción. De hecho el consumo de aguas saborizadas ha recuperado mercado y las gaseosas siempre son otra opción. (El Territorio, 18 de Enero de 2021)

5 - Rivalidad de la industria.

El mercado cervecero es amplio y cuenta con una amplia oferta de variedades, tipos y marcas. Se compite en un entorno muy reñido que manifiesta alta rivalidad con variedad de precios y tipos. Ahora bien, si de diferenciación se trata, la calidad será fundamental y en

Argentina, ha quedado demostrado, se comercializa muy buena calidad de cervezas artesanales. Entre las más reconocidas, se encuentran marcas como Patagonia, Antares y Andes. Muchas empresas ya se encuentran bien posicionadas con estructuras de marketing y ventas sólidas habiendo creado buenas imágenes y trabajando en la constante actualización. (Fans de la cerveza, 2022)

Estudio de mercado.

Es un hecho que el consumo de cerveza en Argentina crece día a día, pero también se incrementa el número de empresas que las producen generando que sea difícil para las grandes cerveceras mantener el nivel de ventas. Ante esta situación, para mantener sus *status* de liderazgo, muchas empresas tomaron la fusión como camino alternativo. (Cervecería y Maltería Quilmes, 2022). Por otro lado, es importante tener en cuenta las diferencias que yacen en estas bebidas. Cuando nos referimos a grandes compañías, hablamos de fábricas de cervezas, en su mayoría, industriales, más allá de que también incluyan líneas Premium o contengan unidades de negocio con opciones artesanales. La realidad muestra que estas últimas de a poco van ganando mercado, más allá de que su producción sea infinitamente menor a las producidas en masa. Si bien quienes consumen son los clientes de mercados, bares y restaurantes, no hay que perder de vistas que son esos comercios o negocios los que en realidad adquieren y ofrecen las bebidas. Sin ese nexo entre las fábricas y los consumidores, no habría crecimiento. La distribución de productos es fundamental y pilar esencial de la cadena de valor. (Tres Jotas Beer Club, 2022)

Actualmente, las compañías cerveceras centran su atención en los jóvenes que son quienes más consumen sus bebidas. Los medios de comunicación utilizados para publicitar, se dirigen a ese tipo de consumidores. Si prestamos atención a las publicidades, se dirigen directamente a la juventud mayor de 18 años demostrando que su público destinatario es ese. No perdamos de vista que las compañías buscan maximizar ventas y aumentar rentabilidad, por lo tanto, un mercado modesto no les resulta atractivo ni competitivo. (Youtube).

Si de ventas hablamos, es importante destacar que en las cervezas artesanales, la caída del poder adquisitivo de los argentinos, perjudica sus ventas. Cuando una población se encuentra inmersa en situación tal, los mercados más perjudicados son aquellos que no son de primera necesidad y aquellos que se comercializan desde un enfoque de diferenciación y calidad por sobre otras marcas más económicas.

Otro factor a destacar es el e-commerce que se ha comenzado a desarrollar, por sobre todo, en la época de pandemia. Algunas marcas ya lo han implementado y otras ofrecen contactos a través de sus páginas web donde describen todos los productos que ofrecen. (Cerveza Ocaso Tienda, 2022)

(BeberComerViajar, 17 de Julio de 2020) Finalmente, podemos concluir que Argentina tiene cultura cervecera, a pesar de que otras bebidas han estado de moda y sus mercados han crecido, no hay dudas de que la cerveza mantiene sus niveles de consumo y más aún, los incrementa año tras año siendo un punto fuerte la época post pandemia, período en el cual, el consumo cayó debido al confinamiento, lo cual perjudicó a bares y restaurantes afectando directamente a los productos que ellos comercializaban, entre ellos, la cerveza. (El Economista, 21 de Mayo de 2020)

Análisis interno.

Cadena de valor.

Hitt, Ireland & Hoskisson en su 11va ed. De Administración Estratégica, destacan la importancia de reconocer los puntos fuertes que generan valor a la compañía de manera tal que los rendimientos sobre los costos sean mayores respecto del promedio, imponiendo así una ventaja sobre la competencia. (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2015)

Actividades Primarias.

Logística Interna.

La logística interna ayuda a que los recursos estén en el lugar preciso y en el momento indicado para ser utilizados, evitando que se pierda tiempo de producción. La materia prima ingresa al área de recepción donde se dejará almacenada para su posterior utilización. De allí, al momento de comenzar el proceso de elaboración, se llevará lo necesario al área de producción. La maquinaria está distribuida en el ambiente de manera tal que un proceso lleve al otro de manera lineal y fluida. Finalizada la fabricación, se llevarán los preparados hacia un depósito donde se hallan las cubas que los contendrán durante la maduración. Pasado el tiempo pertinente se pasa el producto por la envasadora y se almacena en depósitos desde donde se termina el proceso de logística interna con la preparación de los pedidos.

Operaciones.

Una vez ingresada la materia prima, la organización de las operaciones hará de la producción un proceso eficaz y eficiente o no, motivo por el cual, organizar es de vital importancia. En primera instancia, se limpia y sanitiza el lugar y la maquinaria. Una vez ingresada la materia prima en el área de depósito, se tomará lo necesario y se lo trasladará al área de producción en la medida que se lo necesite. Primero, se tomarán los granos y se los ubicarán en el macerador para extraer los azúcares. Allí se calentará a 65°C por aproximadamente 2 hs. Luego se adicionará el lúpulo junto con un 10% de agua y se llevará a cocción. Esta mezcla se pasará por el filtrador y se dejará enfriar en el enfriador para luego pasar a los fermentadores donde se diluirán en el agua mineralizada y se la agregará la levadura, no sin antes dejar enfriar. Finalmente se llevarán al fermentador que hará posible convertir el alcohol en CO₂, proceso llamado “fermentación”. El proceso concluye pasando los preparados a cubas para su maduración. Pasado determinado tiempo, se envasarán y podrán finalmente salir a la venta. (Blog de Mil Cervezas, 2022).

Por otra parte, estar en proceso de aplicación a normas ISO9001 y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), contribuyen a la mejora constante de los procesos de elaboración.

Marketing y ventas.

El trabajo desarrollado por el técnico de marketing es un punto fuerte en la retroalimentación de la opinión de los consumidores, de manera tal, que se pueda reconocer los puntos fuertes sobre los cuales publicitar y las debilidades a fortalecer en busca de una mejora constante que derive en un reposicionamiento superior de la marca en el mercado. Aunque no se ha hecho un gran despliegue en materia publicitaria, la empresa cuenta con ser promocionada por los mismos clientes que la consumen, de hecho, un 80% la recomendaría.

Logística externa.

Un buen producto debe ir acompañado de un buen servicio. La logística que se implemente para la distribución dará cuenta de un sentido de responsabilidad y atención a los clientes, a saber, bares y restaurantes especialmente dirigidos a jóvenes. Al momento, no se dispone de rodados propios para la distribución, motivo por el cual se trabaja con fletes de confianza que colaboran responsablemente con los pedidos/entregas de las cervezas.

Servicio post-venta.

La Cervecería Checa, de momento, no cuenta con servicio de post-venta. En la medida que se expanda sería necesario crear el área que se ocupe de la atención al cliente.

Actualmente el área comercial es quien recibe cualquier tipo de reclamo puesto que es quien está en contacto con los comerciantes compradores.

Actividades Secundarias.

Infraestructura de la empresa.

El Grupo Meta desarrolla sus actividades en una casa con fachada antigua con espacios ambientados para hacer amena la permanencia en el lugar. Cada unidad de negocio tiene sus espacios y la Cervecería Checa cuenta con una buena distribución de sus máquinas, ubicando el macerador, fermentadores, enfriador, enlatadora y filtrador en posiciones tales que faciliten el proceso de elaboración. La fábrica se distribuye en cinco espacios, uno donde se desarrollan las actividades administrativas, otro donde se recibe la materia prima e insumos, en el centro de la distribución se encuentra el área de producción, luego el espacio donde se deja macerar la cerveza y por último, el depósito donde se guardan los productos terminados. En cuanto a la información, es registrada en un programa de administración y de esta manera se llevan a cabo los controles necesarios de stock, disponibilidad de materia prima, productos terminados e insumos, resúmenes de cuentas corrientes de clientes y proveedores, gastos, valores a cobrar o en cartera, bancos, caja, obligaciones a pagar, impuestos nacionales, provinciales y municipales, entre otros. El primer día hábil del mes, se cierra la caja del mes anterior, se efectúan las conciliaciones de los bancos con los movimientos cargados en el sistema contable y se controla que las obligaciones hayan sido cumplidas. Finalmente se puede disponer de esa información para elaborar un informe de gestión que se distribuirá entre los socios para conocer los resultados. Dentro de la fábrica, la comunicación es fluida producto de las buenas relaciones y el pequeño número de trabajadores.

Gestión de RRHH.

Los trabajadores del área de producción son tres jóvenes con perfil proactivo que se distribuyen las actividades de elaboración y algunas gestiones encabezadas por un socio, José, en lo administrativo y otro, Luis, como líder de producción. Los recursos humanos son pieza fundamental y su capacidad y formación son un gran aporte. La capacitación y guía constante que reciben del ingeniero químico de la familia propietaria, es un punto fuerte de la empresa, y más aún siendo un equipo de trabajo pequeño hasta el momento.

Desarrollo tecnológico.

La fábrica cuenta con maquinaria de última tecnología con una capacidad de producción de aproximadamente 360 mil litros. Son herramientas de acero inoxidable de última generación, fiables y con una vida útil considerable. El material de las máquinas facilita su higiene y garantiza un fácil mantenimiento.

Aprovisionamiento.

(La Cervecera Artesana, 2022) Basado en un enfoque de diferenciación, es muy importante contar con proveedores que atiendan las necesidades de la Cervecería Checa aportando la materia prima de primera calidad al mejor precio, sin perder de vista que la provisión y servicio debe ser responsable y estar a disposición del área de producción cuando se requiera. Es fundamental que los proveedores se alineen a las prioridades de la empresa. Otro factor a tener en cuenta es el tratamiento de residuos que se dé tanto por parte de los abastecedores como de la empresa misma, colaborando de esta manera al cuidado del medio ambiente. Al margen de la materia prima básica como lo son el agua, la malta, el lúpulo y la levadura, no hay que perder de vista otros elementos como los envases, etiquetas y packs de empaque, entre algunos otros. (Club Ensayos, 25 de Noviembre de 2018)

Marco teórico

Una vez efectuado el análisis de contexto de la empresa, se puede determinar qué caminos seguir en base a las condiciones que el mismo imponga. Sin embargo, primero es indispensable fijar un objetivo que dirija la planeación hacia un ideal donde no se pierdan de vista la misión, visión y propósito de la empresa. Teniendo en cuenta que las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes dinámicos, el plan a seguir será un modelo de partida que estará sujeto a ajustes dependiendo de las circunstancias. De hecho, es importante estar atentos al desarrollo de la puesta en marcha de los planes, puesto que no todas las empresas responden de igual manera a las mismas estrategias, cada una tiene su propia estructura y sus propios recursos y responderá de diferente manera. Sin ir más lejos, el hecho mismo de planear pondrá en evidencia debilidades que la estructura posee al comparar el ideal de organización con la actual. (Koontz, 2012)

Ahora bien, es una realidad que una planificación no puede ser estática, pero al margen de ello, las estrategias a seguir deben estar fundadas en datos e información fehaciente y precisa y no permitir que el dinamismo del presente y futuro genere directivas sin fundamentos que las respalden. (Fred David, 2013)

La planeación estratégica es un proceso que estará alineado a la misión organizacional. Por otra parte, se debe analizar el entorno y detectar las oportunidades y amenazas que afecten a la organización así como también las fortalezas para poder sacar provecho de ellas sin perder de vista las debilidades para implementar acciones que las minimicen. Básicamente sobre estas bases se fundamentarán las estrategias a corto y largo plazo que luego se implementarán en todos los niveles de la estructura organizacional donde se distribuirán responsabilidades y se asignarán recursos. Posteriormente se efectuará un control y mediante él se evaluarán los resultados en la medida que se desarrollen las actividades según lo planeado. (Hill, 2011)

(Sainz de Vicuña Ancin, J. M., 2017) Las empresas deben guiar sus esfuerzos por ser competitivas y sus estrategias determinarán sus éxitos o fracasos. Las acciones deben estar dirigidas a captar clientes y posicionarse en el mercado por sobre la competencia. Aquí surge la necesidad de centrarse en una estrategia competitiva sobre la cual planificar. Universalmente reconocidas como *competencias genéricas* se pueden mencionar tres:

Liderazgo en Costos: apunta a reducir los costos con el fin de brindar precios más bajos que la competencia captando la mayor cantidad de ventas posibles, o bien, tomar esta ventaja para obtener mayores márgenes de rentabilidad.

Diferenciación: su finalidad es destacarse, sea por calidad, exclusividad o por aquello que pueda demostrar que el producto o servicio que se ofrece tiene un valor agregado que genera una ventaja por sobre la competencia. La idea central es que los clientes reconozcan esta diferencia y estén dispuestos a pagar un diferencial por ello.

Focalización: esta estrategia busca centrar sus esfuerzos en un nicho de mercado y, al reducir el espectro de acción, puede focalizarse más en las necesidades y gustos de ese segmento ofreciendo bienes y servicios amoldados a los gustos de los clientes.

Si una empresa centra su estrategia en *diferenciación*, será necesario analizar determinados factores más allá del producto que ofrecerá. Deberá hacer un estudio de mercado para determinar quiénes son los clientes para quienes se diseñará el producto y cuáles son sus necesidades para luego fijar como objetivos la satisfacción de esos gustos. Cuando la meta es diferenciarse por lo general suele derivar de la búsqueda de innovación o calidad, motivo por el cual, será vital que los procesos sean eficientes puesto que aunque los consumidores se orientarán al producto “diferente” y serán conscientes de que su costo no será como el de uno de calidad regular, el precio elevado sería un factor limitante para la venta. (Hill, 2009)

La planificación estratégica basada en *diferenciación* tendrá como finalidad fomentar la lealtad de los clientes, disminuir la sensibilidad al precio y aumentar los márgenes de rentabilidad apoyando el proyecto con un desarrollo de marketing que instaure al producto como distinto y destacado, atrayendo nuevos consumidores y afianzando a aquellos que ya lo son. (Porter, 2008)

Diseñar un plan estratégico para una empresa tendrá como objetivo obtener mayor ganancias y, para ello, es vital apoyarse en la teoría de Ansoff donde enfatiza la importancia del desarrollo de mercado partiendo de los mismos donde actualmente comercializa y atrayendo nuevos clientes y segmentos que no fueron alcanzados hasta el momento. Además, se deben hallar nuevas vías de distribución tanto para los mercados actuales como para otros geográficamente nuevos. (Gallardo Hernández, J. R., 2012)

Conclusión diagnóstica.

Habiendo puesto dentro de un marco teórico al reporte de caso citando los autores que respaldarán los fundamentos de planificación, estrategia y tipos de estrategia competitiva, se plantea implementar en la Cervecería Checa una estrategia de diferenciación y desarrollo de mercado.

Mediante el análisis externo e interno realizado anteriormente, se pudo detectar cuáles fueron los factores que, de alguna manera, resultaron en oportunidades para la empresa, así como también hubo otros que marcaron fortalezas a explotar. Para tales cuestiones, podríamos nombrar a nivel macro, el aumento en el consumo de cervezas a escala nacional y en el micro, el hecho de que los consumidores hayan reportado en un alto porcentaje de encuestados, que no marcarían diferencias con las primeras marcas ya desarrolladas en el mercado por lo que la consumirían en su lugar generando una ventaja importante para la Cerveza Checa, tanto en lo que a calidad respecta, como en la posibilidad de explotar esa fortaleza. Por otra parte, también se pudieron detectar amenazas y debilidades. La situación económico-política de Argentina, de alguna forma, pone límites al consumo y más aún, si de productos diferenciados se trata. La gente vive bajo una incertidumbre constante y el miedo a que el dinero no alcance para lo básico, limita la compra de productos que no son de primera necesidad. En el aspecto interno se pudo apreciar que la empresa no cuenta con una estrategia de marketing que fomente el reconocimiento de la marca y atraiga consumidores y clientes.

El objetivo será fijar una meta que determine a qué se quiere llegar y qué se quiere obtener para luego generar una planificación estratégica que afectará desde el nivel superior hasta el operativo, distribuyendo directivas y recursos, controlando y evaluando las acciones internas y el comportamiento del mercado ante el impulso de la empresa, corrigiendo desvíos en lo que fuere necesario y aprovechando aquello que pueda potenciarse.

Habiendo determinado que se trabajará en pos del incremento de las ventas y de la rentabilidad de la empresa, se implementará una estrategia de desarrollo de mercado, se hará una investigación y estudio del mismo y se detectará mediante los datos reclutados cuáles son las necesidades y las tendencias de los potenciales clientes y consumidores. Además, se buscaran e incorporaran nuevos canales de distribución para sacar ventaja de un mercado que ya reconoce al producto en cierta medida y que ha dado buenas referencias sobre el mismo. Si bien existe la chance de incrementar las ventas en los lugares donde ya se ha

instaurado el producto, no hay que restringir al abanico geográfico, y menos aún en una provincia que cuenta con varias localidades denominadas “turísticas”. Sumado a ello, no sólo se contará con la publicidad de “boca en boca”, sino que se trabajará sobre una estrategia de marketing que posicione al producto y lo proponga como opción, destacando su calidad y apoyándose en las referencias de aquellos que ya la han consumido y dado cuenta de sus características favorables. Se ejecutará una estrategia de marketing digital que fomentará la propagación de la marca mediante páginas web y redes sociales con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de personas posible y generar la posibilidad de captar consumidores y, más aún, si se tiene en cuenta que quienes más consumen cerveza son los jóvenes que, a su vez, son quienes más utilizan las redes sociales.

Por otro lado, también se debe tener en cuenta todo aquello relacionado con la materia prima y proveedores, así como también el manejo interno de la empresa. Aunque la estrategia a seguir sea la diferenciación, los costos no dejarán de ser factores determinantes en los márgenes de ganancias. El incremento en ventas también traerá aparejado un mayor movimiento en la fábrica, lo cual hará indispensable que se trabaje de manera organizada, siguiendo lineamientos precisos y comprometiendo (en la medida que sea posible) con cumplimiento en los plazos de entrega a los proveedores de materia prima y demás insumos necesarios para la fabricación del producto. De igual modo, no contar con camiones propios, implica cerrar la cadena con una distribución terciarizada cuya puntualidad y compromiso en los despachos dará cuenta del servicio prestado.

Plan de implementación.

Propuesta.

El objetivo central es aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio para lo cual se planificará una estrategia de desarrollo de mercado mediante la cual se buscará posicionar la marca y captar mayores ventas en los actuales centros de consumo, focalizando esfuerzos en establecer nuevos canales de distribución y detectando oportunidades en otros puntos geográficos. Por otra parte, se capacitará e integrará a todo el personal al proyecto para mejorar la productividad desarrollando un crecimiento paulatino pero constante.

La estrategia se implementará mediante un proceso continuo que, una vez en marcha, deberá ser supervisado y evaluado para determinar si los resultados obtenidos se condicen con las metas propuestas o no. En caso negativo, la gerencia deberá analizar si se efectuarán modificaciones para encausar las acciones al objetivo propuesto y cuáles en tales circunstancias.

Objetivo general.

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 30% para fines de 2025.

Justificación: basado en el incremento del consumo de cerveza artesanal a nivel nacional e internacional, se toma como parámetros el crecimiento del rubro artesanal de un 40% en los últimos 5 años en Argentina (Agroempresario 2022) y la proyección realizada a nivel global que estima una Tasa de Crecimiento Anual del 14,1% (Mordor Intelligence, 2022). Bajo estos indicadores, se considera un incremento de la rentabilidad de un 10% anual como porcentaje alcanzable, más aún teniendo en cuenta el potencial de crecimiento que tiene la Cerveza Checa.

Objetivos específicos.

Objetivo 1: aumentar las ventas en un 10% anual durante los próximos 3 años mediante la implementación de nuevos canales de distribución.

Justificación: comercializar los productos sin expandirse y efectuar las ventas por medios convencionales no favorece el crecimiento. Para lograrlo, se implementará el comercio electrónico que se espera se incremente en un 40% a nivel mundial entre 2022 y 2025. Por otra parte, en Sudamérica, el e-commerce está en pleno crecimiento y ya en 2020 un 86% de encuestados afirmaron haber utilizado el comercio electrónico reflejando el alto nivel de acatación de la población a las nuevas tecnologías. (Stackscale, 2022)

Objetivo 2: profesionalizar al 100% del personal del nivel operativo de manera constante para obtener un 10% de incremento de la productividad durante los próximos 6 meses y alcanzar un 30% a fines del 2025.

Justificación: la empresa cuenta con un Licenciado en Química que lidera la producción, pero una planificación estratégica incluye a todo el equipo de trabajo. El *business training* incrementó entre un 17% y hasta un 32% la productividad en empresas dentro los primeros 6 meses. Basado en ello y sujeto al aún reducido número de personal, se proyectará un objetivo del 30% al cabo de 3 años con crecimiento paulatino medido cada 6 meses. (Neo, 2018)

Objetivo 3: aumentar el reconocimiento de la marca en un 10% anual durante los próximos 3 años mediante una estrategia agresiva de marketing.

Justificación: la aceptación de la bebida por su calidad es considerable, un 80% de encuestados la recomendarían pero, a diferencia de otras marcas, no es reconocida. Diversos estudios han demostrado que las redes sociales y plataformas digitales incrementan la elección de un producto en más de un 70%. Las personas basan sus decisiones de compra en las recomendaciones o sugerencias que las redes ofrecen. Actualmente, estos medios electrónicos son la fuente de penetración en el mercado más eficaz y rentable. (Insider, 2020)

Objetivo 4: ampliar la cartera de clientes en un 10% anual para alcanzar un 30% al cabo de 3 años.

Justificación: no contar con una estrategia expansiva de venta no ha permitido que se incremente el número de clientes y las ventas. Por tal motivo, expandirse a ciudades grandes cercanas que se enmarcan dentro de las denominadas “ciudades turísticas”, darán un mayor margen de posibilidades de incrementar la cartera de clientes puesto que los locales nocturnos y gastronómicos aumentan sus ventas de bebidas en un gran porcentaje en fechas determinadas, no sólo en vacaciones de verano o invierno, también en fines de semana largos o feriados. Según los datos que ofrece el INDEC respecto a la ocupación hotelera, indica incrementos del 200% y hasta 300% en relación al hospedaje regular denotando un considerable incremento de visitantes que serán consumidores. (INDEC, 2022)

Plan de Acción 1. (Objetivos específicos 1 y 4)

Se contratará un vendedor con un perfil estrictamente proactivo, que sepa conducir y cuente con carnet habilitante (excluyente) para lo cual se contará con el apoyo de una

consultora de RRHH. Ya con la persona contratada se la capacitará en el negocio de la cerveza artesanal con orientación en ventas y se le determinarán objetivos. Sin embargo, la fuerza de venta no estará estrictamente relacionada al producto, sino al mercado. Se intentará entablar buenas relaciones con los clientes con la finalidad de lograr su fidelidad mediante la orientación al mercado consumidor. El vendedor saldrá en una de los vehículos de la empresa a ofrecer el producto, principalmente en distribuidoras que son quienes pueden comprar en mayor cantidad siendo que proveen a varios comercios. Y por otro lado, se recorrerán bares, restaurantes y pubs reconocidos. Se desarrollará una estrategia expansiva hacia ciudades importantes tales como Córdoba Capital y Villa Carlos Paz. La finalidad será presentar el producto y establecer contacto, en primera instancia para luego avanzar con las ventas y distribución, esta última sin transporte propio en un principio, pero se analizará en base a los ingresos y rentabilidad, la compra de un rodado utilitario. Se evaluaría obtener los fondos para el mismo mediante un crédito MiPyme cuya tasa es inferior a los préstamos que se encuentran en el mercado, para lo cual habría que iniciar el trámite y gestionar el certificado PyME que sería emitido por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía.

Respecto al comercio electrónico, se utilizarán páginas de e-commerce predeterminadas que serán funcionales a las necesidades de la empresa sin necesidad de incurrir en grandes gastos de programación y diseño digital. Mercado Shops tiene las comisiones más bajas del mercado y proporciona la posibilidad de propagar la marca en las redes sociales más importantes como Facebook e Instagram además de disponer del ofrecimiento directo en Mercado Libre. En primera instancia el vendedor contratado se ocupará de administrar las ventas por este medio pero en la medida que se incremente, será necesario replantear la organización e integrar a un administrativo para que esté a disposición de las redes.

Por otra parte, se buscarán y analizarán relaciones comerciales con expresos que ofrezcan buenos costos de distribución sin perder de vista un buen servicio de entrega de las unidades que serán vendidas en las ciudades de destino.

ACTIVIDAD	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	OUTSOURCING
	INICIO	FIN			
Analizar el mercado	1/11/2022	15/11/2022	Técnico en Marketing	\$ 30.000,00	Sí
Definir estrategia	16/11/2022	30/11/2022	Directorio	-----	No

Contratar una persona proactiva con perfil vendedor	1/12/2022	15/12/2022	Consultora de RRHH	\$ 178.600,00/mes	Sí
Crear una cuenta de e-commerce en Mercado Shops	1/12/2022	31/12/2022	Consultora de Marketing Digital	\$ 10.000,00	Sí
Implementar una capacitación en ventas	16/12/2022	16/2/2023	Consultora de RRHH	\$ 25.000,00	Sí
Contratar un Expreso con destino a Córdoba Capital y Villa Carlos Paz	1/1/2023	15/1/2023	Logística	\$ 19.836,74 pallet de 1200 latas	Sí

Plan de Acción 2. (Objetivo específico 2)

Luis, líder del área de producción, deberá comprometerse con la capacitación de los subordinados de manera tal que, aún su ausencia temporal, no afecte el normal funcionamiento de la fábrica. Los procedimientos operativos deben seguir estrictas directivas que contribuyan a una estandarización en el proceso de producción bajo las normas de calidad establecidas en el plan estratégico. Para alcanzar la máxima producción y estar preparados para la puesta en marcha del proyecto, debe haber una organización vertical donde todos los niveles y eslabones de la organización estén alineados con sus responsabilidades y prestos a la cooperación. La comunicación será vital para que las actividades fluyan de la mejor manera posible. Sobre todo, es fundamental que todo el personal conozca el plan a largo plazo de manera que se los integre y anime a cumplir con las metas planificadas con compromiso y dedicación. Será de gran relevancia que todos comprendan la estrategia más allá de conocerla. Las reuniones semanales de una hora de duración con fechas y horarios fijos preestablecidos favorecerán la comunicación y conocimiento de todas las actividades desarrolladas en el día a día de la empresa de manera tal, que todos y cada uno de los trabajadores se involucren en el proyecto.

ACTIVIDAD	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	OUTSOURCING
	INICIO	FIN			
Analizar el desarrollo de actividades del	1/11/2022	15/11/2022	Ingeniero industrial	\$ 100.000,00	Sí

nivel operativo.					
Capacitar al personal del nivel operativo	16/11/2022	15/5/2023	Jefe de Producción	---	No
Implementar reuniones semanales en horarios predeterminados	1/11/2022	31/10/2025	Gerencia	---	No

Plan de Acción 3. (Objetivo específico 3)

Se implementará una estrategia de marketing orientada a clientes y consumidores. Se lanzará una propuesta publicitaria en cada una de las ciudades en las que se intente ingresar con el producto. Las radiodifusoras más importantes difundirán la propuesta. Sin embargo, los puntos fuertes se desarrollarán mediante marketing digital, redes sociales y página web. Además, se contratará el servicio de un diseñador gráfico para recibir el apoyo en la imagen que se quiere ofrecer de la bebida. El objetivo es tomar ciudades grandes de la provincia de Córdoba, comenzando por la capital y continuando por Villa Carlos Paz, siendo ésta, una de las ciudades de destino turístico más importantes del país. De esta manera, los comerciantes se verán beneficiados por el trabajo de marketing que se implementará invitando y atrayendo consumidores a comprar la Cerveza Checa.

ACTIVIDAD	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	OUTSOURCING
	INICIO	FIN			
Analizar el mercado	1/11/2022	15/11/2022	Técnico en Marketing	\$ 30.000,00	Sí
Definir estrategia	16/11/2022	30/11/2022	Directorio	-----	No
Contratar una consultora de Marketing y Publicidad	1/12/2022	15/12/2022	Administración	-----	No
Generar una encuesta para saber qué espera la gente de una Cerveza Artesanal	15/12/2022	15/1/2023	Consultora de Marketing y Publicidad	\$ 30.000,00	Sí
Contratar los servicios de radiodifusión	1/1/2023	30/10/2025	Consultora de Marketing y Publicidad	\$ 25.000,00	Sí

Presupuesto.

PRESUPUESTO						
Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones	
Plan de acción 1						
Contratar un Técnico de Marketing para desarrollar un estudio de mercado	Terciarizado	Presupuesto	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	Presupuesto disponible para el estudio de mercado.
Contratar a una persona para la venta	Sueldo	Sueldo	1	\$ 178.603,40	\$ 28.220.855,33	Sueldo con aportes y contribuciones. Anexo 3
Contratar a una consultora de Marketing para que se ocupe de crear una cuenta de e-commerce	Terciarizado	Presupuesto	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Presupuesto disponible para la creación de la cuenta.
Curso de capacitación en ventas	Terciarizado	Curso	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	Anexo 6
Contratar un expreso con destino a Córdoba Capital y Villa Carlos Paz	Terciarizado	Pallet	1	\$ 20.141,66	\$ 72.509.273,43	1200 latas x pallet. Se tomó un valor promedio entre los 2 destinos. Anexo 2
Plan de acción 2						
Contratar a un ingeniero industrial para analizar las actividades operativas	Terciarizado	Honorarios x hora	80	\$ 1.250,00	\$ 100.000,00	Cálculo apróx de \$ 220.000 dividido entre 176 hs correspondientes a 40 hs semanales. Anexo 7
Capacitar al personal del nivel operativo	Personal Interno	Hora hombre	1	\$ 1.250,00	\$ 4.345.233,75	22 días laborales por mes son 22 hs de capacitación al mes.
Plan de acción 3						
Contratar a una consultora de Marketing y Publicidad para la elaboración de la encuesta de consumo de cerveza artesanal	Terciarizado	Presupuesto	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	Presupuesto disponible para la encuesta. La cantidad de encuestados dependerá de esta inversión.
Contratar servicio de radiodifusión	Terciarizado	Mensual	1	\$ 25.000,00	\$ 3.950.212,50	Presupuesto disponible para radio. Anexo 5
Contratar a una consultora de Marketing y Publicidad para la elaboración de una imagen del producto	Terciarizado	Presupuesto	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	Anexo 4

Análisis financiero.

Una vez obtenidos los datos requeridos por el presupuesto para llevar adelante los planes de acción, se podrá evaluar mediante un flujo de caja la viabilidad del proyecto.

Concepto	0	1	2	3
Ingresos		117.117.000	251.215.965	538.858.245
Costos Variables		-70.270.200	-150.729.579	-323.314.947
Egresos		-14.993.656	-30.624.242	-63.632.677
Depreciaciones		-2.630.163	-2.630.163	-2.630.163
Costos Fijos		-22.250.269	-43.388.024	-84.606.647
Subtotal		6.972.712	23.843.956	64.673.811
Imp Gananc		-2.440.449	-8.345.385	-22.635.834
Depreciaciones		2.630.163	2.630.163	2.630.163
Inversiones Fijas	-10.520.653	-	-	-
Cap Trabajo	-8.959.510	-	-	8.959.510
Saldo	-19.480.164	7.162.426	18.128.735	53.627.651
Saldo Actual	-19.480.164	4.092.815	5.919.587	10.006.326
Saldo Actual Acum	-19.480.164	-15.387.349	-9.467.762	538.564

Ya finalizado *el cash flow* es posible afirmar que el proyecto es rentable. Con un horizonte de 3 años y una base de ventas de 260.000 unidades anuales que se comercializan actualmente, se inició el proceso incrementando las cantidades en un 10% anual durante el tiempo que se proyectó. Cada uno de los costos fue afectado por un 95% de inflación por año, basado en la proyección del Banco Central para 2023.

Se cotizó la maquinaria de la fábrica para poder valuarlas y así poder afectar al flujo de caja con la depreciación de las mismas. En este caso, se calculó sobre una utilidad de 5 años pero cotizándolas con una depreciación de un año correspondiente al uso anterior a esta proyección y desde allí 3 años más hasta concluir el proyecto quedando aún un año por depreciar. (Anexo 1)

Los costos variables correspondientes a la materia prima y otros recursos necesarios para la producción se calcularon en un 60% respecto del precio unitario de venta del producto (\$ 210.-). Los egresos representan aquellos gastos presupuestados para el proyecto.

VAN	\$ 538.563,70
TIR	77%
ROI	61%

Para el cálculo del VAN se utilizó una tasa k del 75% que resultó en un valor positivo de \$ 538.563,70 indicando que el proyecto es rentable, se recupera la inversión y se generan ganancias. Por otra parte se calculó la TIR obteniendo como resultado un 77%

superando la tasa k con la cual se actualizó el valor neto del flujo. Ante estos indicadores, se puede afirmar que el proyecto recupera la inversión y su rentabilidad es superior a la exigida.

Mediante el máximo déficit acumulado se calculó el capital de trabajo necesario para cubrir los desfases de caja con lo cual se obtuvo un resultado de - \$ 8.959.510 necesarios para costear los egresos proyectados en la medida que los ingresos de los primeros períodos no logren cubrirlos. Este monto resultó necesario para el comienzo del proyecto ya que no se planificó sobre la base de una inversión de capital monetario, sino que se lo hizo con el objeto de maximizar la producción de los activos actuales de la empresa.

Finalmente, el indicador ROI concluye que el proyecto cuenta con un 61% de rentabilidad sobre la capital invertido. De esta manera se cumple con el objetivo general establecido en el presente proyecto.

Conclusiones.

A lo largo del presente trabajo, se atravesó por todos y cada uno de los aspectos fundamentales a analizar si se busca obtener una mayor rentabilidad económica. Se comenzó desde un análisis macro pasando por cada una de las influencias que afectan al comercio a nivel nacional e internacional, continuando por un análisis micro donde se evaluaron aquellos factores que afectan de manera directa al negocio en el que se actúa, y llegando a lo más profundo de la empresa mediante un análisis que pusiera en evidencia las fortalezas y debilidades que presentaba para poder evaluar y planificar en base a ellas.

Habiendo fijado el objetivo general, restó proponer alternativas específicas que movilizaran a la organización a proyectarse a un futuro cercano mediante la implementación de estrategias que fomentan la innovación y expansión, apoyándose en un potencial equipo de trabajo fortalecido por la comunicación y cooperación que la planificación estratégica propone.

Una vez expuestos los planes de acción y la viabilidad financiera, se puede determinar que es posible aumentar la rentabilidad de la Cervecería Checa mediante una planificación estratégica de estas características, sin perder la calidad que se ofreció desde un principio y valiéndose de sus recursos y fortalezas. Más allá de lo complejo del entorno macroeconómico del país y de lo desafiante de comercializar un producto por *diferenciación*, los distintos planes propuestos guiarán a la empresa hacia un prominente futuro. Si bien esta proyección fomenta la expansión mediante nuevos canales de distribución, apelando a la difusión de la marca y la adaptación al dinamismo de los días que corren, será de vital importancia no perder de vista que el objetivo estará siempre centrado en los gustos y necesidades de los clientes y consumidores.

Finalmente, es importante destacar que esta planificación estratégica busca potenciar los recursos actuales con los que cuenta la fábrica, teniendo en cuenta que una vez que se alcance la máxima producción se obtendrán mayores ganancias y que cuando ello se alcance, seguir con el desarrollo y crecimiento será motivo de un nuevo análisis, investigación y planificación, teniendo en cuenta que se requerirá de inversiones mucho mayores a las que este proyecto involucró tomando ventaja de los activos ya adquiridos con anterioridad.

Recomendaciones.

Se debe tener en consideración que este plan estratégico está alineado a la visión de la empresa, por lo tanto, no se la debe perder de vista y, en la medida que la empresa avance, habrá que seguir trabajando en el desarrollo de esta unidad de negocio. Será muy importante mantenerse competitivos, adaptarse al dinamismo de los tiempos que corren y no negarse a los cambios. La innovación debe sobreponerse a la resistencia al cambio con lo cual, se reducirán posibles debilidades y se favorecerá una posición vanguardista.

“Innovar” debe ser un aspecto a fomentar. Será necesario seguir trabajando en el desarrollo de nuevos productos o variedades. Es necesario evitar que los consumidores se vuelquen a nuevas variedades con las que no cuente Checa y se reduzcan las ventas. Además, se deben crear nuevas estrategias de *packaging* dirigidas a la sustentabilidad que se debe aplicar desde el diseño del empaque hasta el consumo del producto generando conciencia ambiental. Por otra parte, el avance tecnológico es avasallante y, en la medida que vayan surgiendo nuevos medios de marketing digital y nuevos canales de e-commerce, se deberá apostar al incremento de las redes de distribución.

Cada uno de los empleados que conforman el equipo de trabajo, es importante. La empresa debe alinear sus esfuerzos hacia la formación y contratación de mano de obra calificada. Alcanzar la máxima productividad que permita obtener mayores ganancias, dependerá de la eficacia y eficiencia de cada uno de los trabajadores.

Otro factor a tener en cuenta radica en los vínculos con proveedores. Afianzar las relaciones, mantenerse alineados el uno con el otro y no dejar de cumplir con las obligaciones que se contraigan, favorecerá y estrechará las relaciones comerciales.

Por último y para concluir, se debe insistir en fijar las estrategias, planes, proyectos y acciones basados en los gustos y necesidades de los consumidores, evitando caer en la necesidad de fijar cursos de acción basados meramente en el producto o la comodidad de la empresa.

Anexo.*Anexo 1:*

Depreciación	Dólar Vta Bco Nación			Dólar Blue
	Precio en AR\$	Precio en U\$D	Cantidad	Tipo de cambio
		164,5		289
Macerador 500	200.000,00		1	
Hervidor 600 lts	308.766,50	1877	1	Dólar Vta Bco Nación
Fermentadores 2000 lts	3.602.550,00	10.950,00	2	Dólar Vta Bco Nación
Enlatadora	3.468.000,00	12.000,00	1	Dólar Blue
Enfriador	51.000,00		1	
Filtrador	4.770.500,00	29.000,00	1	Dólar Vta Bco Nación
Túnel de termocontracción	658.000,00	4.000,00	1	Dólar Vta Bco Nación
Zorra hidráulica	92.000,00		1	
Total	13.150.816,50			
DEPRECIACION DE 1 AÑO	2.630.163,30	20%		
Capital antes del proyecto	10.520.653,20			

Enlatadora: [Enlatadora Para Cerveza 4-1 Sin Uso | Cuotas sin interés](#)

[\(mercadolibre.com.ar\)](#)

Enfriador: [Enfriador 60 Placas Cerveza 400 L/h Lote 220 Litros Ultimos! | Envío gratis](#)

[\(mercadolibre.com.ar\)](#)

Fermentador: [Fermentador Unitank \(madurado Y Fermentado\) Mil 2.000 Litro. | Cuotas sin interés \(mercadolibre.com.ar\)](#)

Filtro: [Filtro De Tierra Diatomea - Della Toffola | Cuotas sin interés \(mercadolibre.com.ar\)](#)

Hervidor: [3 OLLAS 500Lts. – 44 Mag](#) (ver descripción por 600 litros)

Maceradora: [Olla maceradora 500 lts.pdf](#)

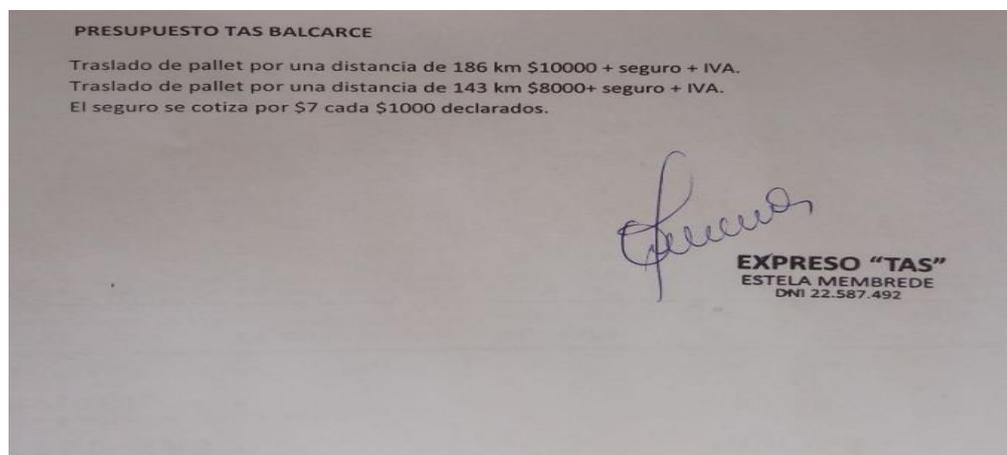
Túnel de termocontracción: [Túnel De Termocontracción Thermopack | Cuotas sin interés \(mercadolibre.com.ar\)](#)

Zorra hidráulica manual: [Zorra Hidráulica 3000 Kg Reforzada Manual | MercadoLibre](#)

Anexo 2:

Expreso									
Origen	Destino	Costo	Precio por pallet	Cantidad de latas	Precio Unitario	Seguro (\$7 c/ \$1.000)	Subtotal	IVA 21%	Total
Sacanta	Córdoba Capital	\$10.000 + Seguro + IVA	\$ 10.000,00	1200	\$ 210,00	\$ 1.764,00	\$ 11.764,00	\$ 2.470,44	\$ 14.234,44

Sacanta	Villa Carlos Paz	\$8.000 + Seguro + IVA	\$ 8.000,00	1200	\$ 210,00	\$ 1.764,00	\$ 9.764,00	\$ 2.050,44	\$ 11.814,44
									Promedio \$ 20.141,66



Anexo 3:

ARRAYANES S.A. Avda. Centenario 2450 - BALCARCE		C.U.I.T. 30-51991306-9		Recibo N° 3	
Legajo: 00008 Nombre: [Redacted]		Categoría: [Redacted]		Periodo Liquidado	
C.U.I.L.: [Redacted]		Rem. Básica: 98486.07		Mes: Septiembre Año: 2022	
Ingreso: 21/06/2022				Tipo: Mensual	
Cód.	Concepto	Unidades	Haberes	Asig. Familiares	Ret. y Desc.
0006	Sueldo Básico CCT 130/75	30.00	98486.07		
1200	Presentismo y Puntualidad	30.00	8207.14		
1010	Feriatos	1.00	4267.73		
1529	Día empleado de comercio	1.00	4267.73		
2164	Asignación Extr. NO remun. Acuerdo	30.00	24621.52		
2246	Presentismo (no remunerativo)	1.00	2050.97		
2171	Feriado trab. no Remunerativo	1.00	1066.90		
2247	Día del gremio (no remunerativo)	1.00	1066.90		
4003	Jubilación	0.11			12575.15
4002	Ley 19.032	0.03			3456.86
4053	Obra Social OSECAC (126205)	0.03			4321.07
5001	Sind. Empleados Comercio	0.02			2880.71
5002	F.a.e.c.y.s. 0.5%	0.01			720.17
5065	Osecac Acuerdo CCT 130/75	1.00			100.00
Hab. C/Desc. 115228.67		Hab. S/Desc. 28806.29		Retenciones 24153.96	
		Asig. Fam.		NETO A COBRAR 119881.00	
Son CIENTO DIECINUEVE MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y UNO Pesos con 0/100					
Último Depósito			Lugar y Fecha de Pago		
Banco Industrial S.A.			Balcarce, 30/09/2022		
Periodo 08/2022			Fecha 14/09/2022		
Recibi el pago de la presente liquidación					
ARRAYANES S.A. C.U.I.T. 30-51991306-9 Dr. F. Marcelo Oviedo Representado D.N.I. 21.388.414 FIRMA DEL EMPLEADOR					
DUPLICADO					

9/11/22, 16:59

Declaración en línea Ve

CUIT:	30-51991306-9	Periodo:	09/2022	Secuencia:	0 - Original
Contribuyente:	ARRAYANES SOCIEDAD ANONIMA				miércoles, 09 de noviembre de 2022

Declaración Jurada para Periodo 09/2022

CUIL: XXXXXXXXXX seleccionar CUIL:

Datos de generales:

Cónyuge: No Tipo de Empleador: 1 - Dto. 814/01, art. 2, inc. b) / Ley 27.541, art. 19, inc. b)

Hijos: 00

Trabajador en CCT : Si Corresponde reducción: No

Con Cobertura S.C.V.O.: Si

Perfil de trabajador:

Situación: 01 - Activo
 Condición: 01 - SERVICIOS COMUNES Mayor de 18 años
 Actividad: 049 - Actividades no clasificadas
 Modal. de Contratación: 008 - A Tiempo completo indeterminado /Trabajo permanente
 Código de Sinistrado: 00 - No Incapacitado
 Localidad: 07 - Buenos Aires - Resto de la Provincia
 Porcentaje de Reducción: 0 %

Remuneraciones:

Remuneración Total:	144.034,96	
Rem. Imponible 1:	115.228,67	Aportes Previsionales y Seg. Sepelio UATRE
Rem. Imponible 2:	115.228,67	Contribuciones Previsionales y PAMI
Rem. Imponible 3:	115.228,67	Contribuciones de Fondo Nacional de Empleo, Asig. Familiares y RENATRE
Rem. Imponible 4:	144.034,96	Aportes de Obra Social y ANSSAL
Rem. Imponible 5:	115.228,67	Aportes PAMI
Rem. Imponible 6:	0,00	Aporte Diferencial
Rem. Imponible 7:	0,00	Aporte personal Regimenes especiales
Rem. Imponible 8:	144.034,96	Contribuciones de Obra Social y ANSSAL
Rem. Imponible 9:	144.034,96	Ley de Riesgos de Trabajo
Rem. Imponible 10:	108.224,99	Contribuciones Previsionales y PAMI - Ley 27.430
Rem. Imponible 11:	0,00	Contribuciones Dcto 14/20 PAMI, Fondo Nacional de Empleo y Asig. Familiares
Asig. Fam. pagadas:	0,00	

Contribuciones de Seguridad Social:

	Determinadas	Compensables
Previsional:	11.655,83	0,00
PAMI:	1.720,78	
Contrib. Tarea Dif.:	(0,00 %) 0,00	0,00
Fondo Nac. de Empleo:	1.017,31	0,00
ANSSAL:	1.296,31	
Asigs. Familiares:	5.086,57	0,00
Total Contribuciones SS:	20.776,80	0,00
Contrib. RENATRE:	0,00	

Aportes de Seguridad Social:

Previsional:	12.675,15
PAMI:	3.456,86
Aporte Adicional:	(0,00 %) 0,00
Aporte Diferencial:	0,00
ANSSAL:	663,16
Decreto 788/05:	0,00
Ap. personal Reg. esp.:	0,00
Excedentes:	0,00
Total Aportes SS:	16.795,17
Seg. Sepelio UATRE:	0,00

Obra Social:

Código de Obra Social: 126205 - O.S.DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIO Y ACTIVIDADES CIVILES
 Cantidad de adherentes: 00

Contribuciones de Obra Social:

Contribución:	7.345,78
Contribución adicional:	0,00
Dto. 1273-2641:	0,00
Total	7.345,78

Aportes de Obra Social:

Aporte:	3.757,89
Aporte adicional:	100,00
Excedentes:	0,00
Total Aporte OS:	3.757,89

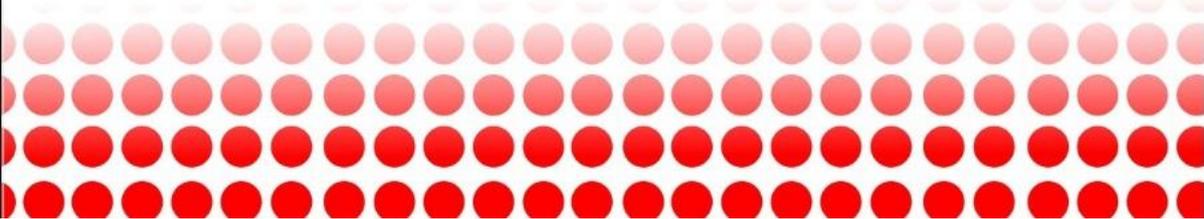
https://serviciosweb.afip.gob.ar/TRAMITES_CON_CLAVE_FISCAL/DJPROFORMA/app/altadj/ver_cuil.aspx?Periodo=202209&Se

9/11/22, 16:59

Declaración en línea Ve

Contribución OS:	
Datos Complementarios:	
Sit. revista / día de inicio: 01 - Activo	/ 01
	/ 00
	/ 00
Cant. de días trabajados: 30	Cant. horas trabajadas: 0
Sueldo: 107.021,53	Adicionales: 0,00
Cant. horas extra: 0	Importe Horas Extra: 0,00
Plus zona desfavorable: 0,00	SAC: 0,00
Vacaciones: 0,00	Premios: 8.207,14
Maternidad: 0,00	Conceptos no remun.: 28.806,29
Rectif. remuneración: 0,00	Incremento Salarial: 0,00

Anexo 4:

		PRESUPUESTO
Slogan o lema Definición o "manera de ser" de una marca	● \$4,819	
Spot publicitario baja complejidad Edición de tomas y placas estáticas de duración entre 20 y 30 segundos	● \$11,647	
Filmación Video Institucional - 1 cámara, 2 horas Edición de Video (precio por min) Incluye retoque de imagen, sonido y render	● \$9,237	
Spot radial 25 / 35 segundos	● \$2,503	
Aviso para diario/revista 1/2 página	● \$2,241	
Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación	● \$1,145	
 tel: 2266415320  mail: ploopgrafica@hotmail.com  www.facebook.com/ploopdg		
		

Anexo 5:

[¿Cuánto cuesta anunciarse en la radio? \(masideasdenegocio.com\)](http://masideasdenegocio.com)



Anexo 6:

[Curso estrategia de ventas - UTN BA](#)


Centro de e-Learning

Categorías ▾

Institucional ▾

Parlamentaria

Panel del alumno



Este curso forma parte de

Diplomatura en Gestión de Ventas

Valor

ARS 25.002

Presentación

El vendedor profesional se enfrenta día a día con desafíos que se actualizan constantemente, cambian y lo fuerzan a adaptarse y desarrollar sus habilidades. Así, resulta primordial que la profesión de ventas centre su atención en el conocimiento de las herramientas necesarias para adaptarse y ser competitivo, a través de una visión multidisciplinaria del proceso de venta y el manejo de las relaciones interpersonales involucradas. En este curso, nos enfocaremos en los principales conceptos sobre el fascinante mundo de las ventas y plantearemos las habilidades necesarias para la profesionalización de nuestra labor como vendedores sobre bases sólidas de conocimientos que nos servirán para transformar y profesionalizar nuestro desempeño. En conjunto con nuestros cursos 'Gestión del cliente' y 'Dirección de ventas', este curso conforma nuestro 'Diplomado en ventas'.

Modalidad: A distancia



100% a distancia



Material descargable



Acompañamiento de tutores



En vivo o acceso a las grabaciones

Qué vas a aprender

Anexo 7:

[Pago por mes para Ingeniero Industrial en ypf | Glassdoor](#)

Bibliografía.

- (David, F.R., 2013. *Conceptos de Administración Estratégica. 14ta Ed.* Ed Pearson)
- (Gallardo Hernández, J.R, 2012. *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución.* Ed Alfaomega)
- (Hill, C. & Jones, G., 2011. *Administración Estratégica. Un enfoque integral. 9na Ed.* Ed Cengage Learning)
- (Hill, C. & Jones, G., 2009. *Administración Estratégica. 8va Ed.* Ed Mc Graw-Hill)
- (Hitt, Ireland & Hoskisson. 2015. *Administración Estratégica. 11va Ed.* Ed Cengage Learning)
- (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012. *Administración. Una perspectiva global. 14ta Ed.* Ed McGraw-Hill)
- (Porter, M., 2008. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 38va Ed.* Ed Patria)
- (Robbins & Coulter, 2014. *Administración 12da Ed.* Ed Pearson)
- (Sainz de Vicuña Ancín, J.M., 2017. *El plan estratégico en la práctica. 5ta Ed.* Ed Esic)
- (Agroempresario.com, 2022) El crecimiento de la cerveza artesanal en la Argentina. Recuperado de: [El crecimiento de la cerveza artesanal en la Argentina | Agroempresario.com](#)
- (Argentina.gob.ar) Indicadores TICs. Recuperado de: [Indicadores TICs | Argentina.gob.ar](#)
- (Argentina.gob.ar, 2022) Ley simple: Lucha contra el alcoholismo. Recuperado de: [Ley simple: Lucha contra el alcoholismo | Argentina.gob.ar](#)
- (Ámbito, 7 de Octubre de 2022) Inflación: la city ya prevé más del 100% para 2022 (BCRA sostiene el 95%). Recuperado de: [Inflación: la city ya prevé más del 100% para 2022 \(BCRA sostiene el 95%\) \(ambito.com\)](#)
- (Banco Nación, 2022) Fondos Comunes de Inversión. Recuperado de: [Banco de la Nación Argentina \(bna.com.ar\)](#)

(BCRA, Octubre de 2022) Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado de: [REM221031 Resultados web.pdf \(bcra.gob.ar\)](#)

(BeberComerViajar, 17 de Julio de 2020) Cerveza: abrimos debate ¿artesanal o industrial? Recuperado de: [Cerveza: abrimos debate ¿artesanal o industrial? - BEBER COMER Y VIAJAR \(democomdi.com.ar\)](#)

(Blog de Mil Cervezas, 2022) ¿Cuál es el proceso de elaboración de una cerveza artesana? Recuperado de: [¿Cuál es el proceso de elaboración de una cerveza artesana? – Blog de MilCervezas](#)

(Cervecería y Maltería Quilmes, 2022). Cervecería y Maltería Quilmes Web. Recuperado de: [Quilmes SOMOS CERVECERIA Y MALTERIA QUILMES - Quilmes](#)

(Cerveza Ocaso Tienda, 2022) Cerveza Ocaso Web. Recuperado de: [E-Commerce - Cerveza Ocaso](#)

(Club Ensayos, 25 de Noviembre de 2018) Cadena de valor cervecería nacional. Recuperado de: [Cadena de valor cerveceria nacional - Informes - Santiago Alcocer \(clubensayos.com\)](#)

(El Economista, 21 de Mayo de 2020) La industria cervecera: antes y después del Covid-19. Recuperado de: [La industria cervecera: antes y después del Covid-19 - El Economista](#)

(El Territorio, 18 de Enero de 2021) Venta de aguas saborizadas se recupera y hasta hay faltantes. Recuperado de: [Venta de aguas saborizadas se recupera y hasta hay faltantes | EL TERRITORIO noticias de Misiones](#)

(ElIntransigente.com, 12 de Mayo de 2022) Juntos por el cambio presenta un nuevo candidato a presidente ¿Quién es? Recuperado de: [Juntos por el Cambio presenta un nuevo precandidato a presidente: ¿Quién es? POLÍTICA El Intransigente](#)

(Fans de la cerveza, 2022) Ranking de las mejores cervezas argentinas 2022. Recuperado de: [Las 20 Mejores Cervezas Argentinas | Ranking 2022 \(fansdelacerveza.com\)](#)

(Forbes Argentina, 02 de Febrero del 2022) Carga impositiva: qué sectores son los que más sufren la presión fiscal. Recuperado de: [Carga impositiva: qué sectores son los que más sufren la presión fiscal - Forbes Argentina](#)

(Forbes, 2 de Diciembre de 2021) Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en Argentina. Recuperado de: [Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina - Forbes Argentina](#)

(Forbes, 2 de Diciembre de 2021) Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en Argentina. Recuperado de: [Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina - Forbes Argentina](#)

(Greenpeace, 12 de Agosto de 2022) ALERTA: La industria petrolera sigue insistiendo en avanzar sobre el Mar Argentino. ¡Vamos a impedirlo! Recuperado de: [Greenpeace Argentina | ALERTA: La industria petrolera sigue insistiendo en avanzar sobre el Mar Argentino. ¡Vamos a impedirlo!](#)

(Hacer cerveza artesanal, 2022) Ingredientes de la cerveza artesanal. Recuperado de: [INGREDIENTES DE LA CERVEZA □ Principales y adjuntos \(hacercervezaartesanal.com\)](#)

(Indec, Agosto de 2022) Principales Indicadores. Recuperado de: [Principales indicadores INDEC.xlsx \(live.com\)](#)

(Infobae, 14 de Noviembre de 2021). ¿Cuándo se vota para presidente en Argentina? Recuperado de: [¿Cuándo se vota para presidente en Argentina? - Infobae](#)

(Insider, 2020) Plataformas digitales, un medio para aumentar la interacción de marca frente a los cambios de rutina diaria. Recuperado de: [Plataformas digitales, un medio para aumentar la interacción de marca frente a los cambios de rutina diaria \(insiderlatam.com\)](#)

(La Cervecera Artesana, 2022) Ingredientes básicos para elaborar cerveza artesana. Recuperado de: [Ingredientes básicos para elaborar cerveza artesana - la cervesera artesana](#)

(La Nación, 04 de Diciembre del 2020) ¿Qué es el dólar blue? Recuperado de: [¿Qué es el dólar blue? - LA NACION](#)

(La Nación, 10 de Agosto de 2022) La AFIP informó que investiga a 222 grandes empresas que “no pagan impuesto a las ganancias”. Recuperado de: [La AFIP informó que investiga a 222 grandes empresas que “no pagan impuesto a las ganancias” - LA NACION](#)

(La Nación, 17 de Agosto del 2022) La Mesa de Enlace pidió “ir hacia un sinceramiento del dólar oficial” y dijo que se podría estar produciendo un 40% más. Recuperado de: [La Mesa de Enlace pidió “ir hacia un sinceramiento del dólar oficial” y dijo que se podría estar produciendo un 40% más - LA NACION](#)

(La Nación, 2 de Noviembre de 2021) Medalla de oro. Cuál es la mejor cervecería argentina y cuáles las más premiadas. Recuperado de: [Medalla de oro. Cuál es la mejor cervecería argentina y cuáles las más premiadas - LA NACION](#)

(La Nación, 20 de Septiembre del 2020) Ecología. Desarrollo sustentable, un reclamo que crece en la Argentina. Recuperado de: [Ecología. Desarrollo sustentable, un reclamo que crece en la Argentina - LA NACION](#)

(Licorea.es, 2 de Agosto de 2021) El 75% Del Fernet Branca Del Mundo Se Consume En Argentina. Recuperado de: [El 75% Del Fernet Branca Del Mundo Se Consume En Argentina \(licorea.es\)](#)

(Mdz Online, 17 de Agosto de 2022). El lado B de la quita de subsidios: pymes industriales en alerta. Recuperado de: [El lado B de la quita de subsidios: pymes industriales en alerta \(mdzol.com\)](#)

(Ministerio de Economía de la Nación, 2022). Obtené tu Certificado PyME. Recuperado de: [Certificado MiPyme \(produccion.gob.ar\)](#)

(Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación, 2022). Constitución de la Nación Argentina. Recuperado de: [Infoleg](#)

(Mordor Intelligence, 2022). Mercado de cerveza artesanal: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2022 - 2027). Recuperado de: [Mercado de la cerveza artesanal | 2022 - 27 | Participación, tamaño y crecimiento de la industria - Mordor Intelligence](#)

(Neo, 2018). La capacitación constante aumenta 30% la productividad de las empresas. Recuperado de: [La capacitación constante aumenta 30% la productividad de las empresas | Revista NEO](#)

(Perfil, 11 de Junio de 2022). Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022. Recuperado de: [Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022 | Perfil](#)

(Perfil, 21 de Agosto del 2022) Cómo se mide la calidad de vida en pueblos y ciudades del país. Recuperado de: [Cómo se mide la calidad de vida en pueblos y ciudades del país | Perfil](#)

(Perú Retail, 10 de Febrero de 2022) Coca-Cola rompe récords de ventas con un crecimiento del 26% en 2021. Recuperado de: [Coca-Cola rompe récords de ventas con un crecimiento del 26% en 2021 \(peru-retail.com\)](#)

(Producción Sustentable, 2022) La cebada es un cultivo que no para de crecer en Argentina. Recuperado de: [La cebada es un cultivo que no para de crecer en Argentina – Producción Sustentable \(produccionsustentable.com\)](#)

(Sección Ciudad, 20 de Junio de 2022). Encuesta: así miden los principales 20 candidatos a presidente para 2023. Recuperado de: [Encuesta: Así miden los principales 20 candidatos a presidente para 2023 - Sección Ciudad \(seccionciudad.com.ar\)](#)

(Stackscale, 2022) Crecimiento y estadísticas del e-commerce. Recuperado de: [Crecimiento y estadísticas del eCommerce \(2022\) | Stackscale](#)

(Télam, 18 de Agosto del 2022) 'Argentina tiene todo el potencial para el desarrollo científico y tecnológico'. Recuperado de: ['Argentina tiene todo el potencial para el desarrollo científico y tecnológico' \(telam.com.ar\)](#)

(TN, 20 de Agosto de 2022) Los preocupantes índices de hambre e inseguridad alimentaria de la Argentina en los últimos 5 años. Recuperado de: [Los preocupantes índices de hambre e inseguridad alimentaria de la Argentina en los últimos 5 años | TN](#)

(TN, 28 de Julio de 2022). En promedio, Alberto Fernández hizo un cambio de ministro cada 57 días: la comparación con Macri y CFK. Recuperado de: <https://tn.com.ar/politica/2022/07/28/en-promedio-alberto-fernandez-tuvo-un-cambio-de-ministro-cada-57-dias-la-comparacion-con-macri-y-cfk/>

(Tres Jotas Beer Club, 2022) Diferencias entre cerveza artesanal e industrial. Recuperado de: [Diferencias entre cerveza artesanal e industrial - Tres Jotas Beer Club](#)

(Viafirma, 2022) La transformación digital en Argentina: estado actual y evolución. Recuperado de: [La transformación digital en Argentina: estado actual y evolución \(viafirma.do\)](#)

(Youtube) Publicidad Quilmes. Recuperado de: https://youtu.be/p4T_Q6YaPIE
<https://youtu.be/AgG39UHARmQ>

Publicidad argentina – Brahma. Recuperado de: https://youtu.be/7h_IC8TcWy8