



Trabajo final de graduación.

Planificación estratégica para Grupo Meta, aplicando un desarrollo de producto para  
aumentar su rentabilidad en su unidad Cervecería Checa

Alumno: Germán Berdiales

Lic. en Administración de Empresas

DNI: 39.756.612

Legajo: VADM20830

Tutor: Patricia Barrón

Año: 2023

## **Resumen**

En el presente reporte correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se llevará a cabo un análisis de la empresa Grupo Meta; se desarrollará una planificación estratégica aplicando una estrategia de desarrollo de producto en la unidad de Cervecería Checa con el objetivo de aumentar las ventas y así lograr un aumento de la rentabilidad de la empresa, a través del desarrollo de un nuevo producto, siendo este la cerveza artesanal sin alcohol. Se demostró el aumento de la demanda en los análisis realizados y una vez establecidos los objetivos se procedió a calcular los presupuestos totales anuales para el desarrollo del flujo de caja, corroborando así a través de los indicadores que la propuesta es rentable.

Palabras claves: planificación estratégica, desarrollo de producto, rentabilidad, ventas, clientes.

## **Abstract**

In this report corresponding to the Bachelor of Administration career of the 21st Century University, an analysis of the company Grupo Meta will be carried out; A strategic planning will be developed applying a product development strategy in the Czech Brewery unit with the objective of increasing sales and thus achieving an increase in the profitability of the company, through the development of a new product, this being handmade beer that has no alcohol. The increase in demand was demonstrated in the analyzes carried out, once the objectives were established, the annual total budgets for the development of cash flow were calculated, thus corroborating through the indicators that the proposal is profitable.

Keywords: strategic planning, product development, profitability, sales, customers.

## Contenido

Introducción .....	2
Análisis de situación .....	4
<i>Análisis Macroentorno. Pestel.</i> .....	4
<i>Análisis Microentorno. 5 Fuerzas de Porter</i> .....	8
<i>Análisis de mercado</i> .....	11
<i>Cadena de Valor.</i> .....	12
Marco Teórico .....	15
Diagnóstico y discusión .....	18
Plan de implementación .....	19
<i>Objetivo general</i> .....	19
<i>Objetivos específicos:</i> .....	20
<i>Alcance:</i> .....	21
<i>Plan de acción objetivo 1 y 2:</i> .....	21
<i>Plan de acción objetivo 3:</i> .....	22
<i>Plan de acción objetivo 4:</i> .....	22
<i>Presupuestos</i> .....	23
Conclusiones y recomendaciones.....	25
Bibliografía .....	26

## Introducción

En el presente reporte correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se llevará a cabo un análisis de la empresa Grupo Meta; se desarrollará una planificación estratégica aplicando una estrategia de desarrollo de producto en la unidad de Cervecería Checa con el objetivo de aumentar las ventas y así lograr un aumento de la rentabilidad de la empresa, a través del desarrollo de un nuevo producto, siendo este la cerveza artesanal sin alcohol.

Grupo Meta, es una empresa familiar ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, fundada en el año 2019 por tres hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández.

Desde su oficina central de la ciudad Sacanta, el grupo desarrolla la administración de sus 4 unidades de negocios: La Tregua S.A. Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A y Brewing S.A.S que se encuentra en proceso de apertura. Los fundadores buscan unir las unidades económicas bajo un mismo nombre.

La Tregua S.A. ubicada en la ciudad de Sacanta, realiza actividades de agricultura y tambo. El Arañado, su actividad productiva se basa en 100 % de hectáreas arrendadas, cuenta con una superficie a trabajar de 900 hectáreas aproximadamente, con cultivo de soja, maíz y trigo. La empresa tiene un servicio externo de asesores de ingenieros agrónomos, para la capacitación necesaria. En el tambo, la empresa desarrolló el sistema Dry-lot, cuenta una explotación de 300 vacas en ordeño/promedio/año. 34 litros/vaca/año.

La sociedad Sauco S.A., se basa en la integración de gestión de la Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa. La fábrica de cerveza Checa, ubicada en Sacanta, tiene equipamiento de alta tecnología, produce 360.000 litros por año de distintos tipos de cerveza.

El restaurante ubicado localidad de Bariloche, mantiene las características de clásico bodegón familiar, tiene una capacidad para 160 personas, ofrece minutas y platos regionales.

Cervezas Argentinas S.A.S. tiene la participación del 50% del bar Casa Negra, se encuentra ubicado en la zona de Güemes, ciudad de Córdoba, ofrece la cerveza artesanal Checa, además de tener una amplia cocina con cocteles.

La unidad en desarrollo Brewing S.A.S, tendrá la apertura del bar Checa, ofreciendo la cerveza artesanal producida por Sauco S.A. Cada unidad de negocio que tiene la empresa se desarrolla en un entorno muy disímil, cada unidad desenvuelve de manera acorde con su actividad.

La Cervecería Checa, estaba teniendo buena aceptación del público, el 80% de las personas que conocen la cerveza Checa, recomiendan el producto. Tuvo una caída de las ventas muy por debajo de las medidas habituales durante la pandemia, la única unidad que seguía vendiendo lo habitual fue La Tregua por ser actividades esenciales.

Luego de la caída en ventas, con la situación actual con el aumento del turismo y de la actividad gastronómica, la empresa comenzó a aumentar la venta de la cervecería artesanal. El problema de la empresa es que no es conocida como grupo, por lo que se recomienda aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la incorporación de un nuevo producto: la cerveza artesanal sin alcohol. Aprovechando el aumento de personas que cuidan su salud y no consumen alcohol, viendo que este tipo de producto es aceptado en el mercado especialmente en las sierras y ciudades turísticas donde muchas veces se encuentran turistas que buscan este tipo de bebida.

Las empresas desarrollan la estrategia de desarrollo de producto cuando incorporan un producto nuevo o agregan características nuevas a los productos actuales con objetivo de ofrecer en el mercado actual, de acuerdo a la teoría de Ansoff (Espinosa, 2020)

Un ejemplo de empresas que han incorporado este producto, es la empresa The Rookie. Ubicada en la ciudad de Bariloche, se vio sorprendida por la aceptación que tuvo en el mercado la cerveza sin alcohol, y establece de seguir ampliándose en el mercado. Cada vez son más las personas que no quieren consumir alcohol, personas que llevan una vida saludable, mujeres embarazadas, en todos los casos por la ley 0 alcohol en el volante están también los conductores asignados en cada grupo de amigos.

Otras empresas que elabora cerveza 0 alcohol son Quilmes o Stella Artois, teniendo un sabor distinto y la aceptación baja (Rio Negro, 24 de Septiembre 2022)

## **Análisis de situación**

### ***Análisis Macroentorno. Pestel.***

Para realizar el macroentorno, se utilizará la herramienta pestel para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### *Factores políticos*

Alberto Fernández asumió en el 2019 como Presidente del país, luego de varios meses de expectativa y conflictos internos en el partido Frente de Todos, Alberto Fernández anunció el 21 de abril del corriente año, que no se postulara para la reelección. Lo realizó en la previa del Consejo del PJ, el kirchnerismo había informado que pediría que el Presidente actual no se postule para su reelección (Infobae, 21 Abr, 2023)

El Gobierno argentino estableció en el mes de abril del año 2023 medidas para incentivar las exportaciones agropecuarias, hacer frente a los efectos de la sequía e incentivar la liquidación de divisas por la escasez de reservas que sufre el país, con objetivo de "fortalecer" al sector agroexportador y las reservas y la moneda.

Se anunció un tipo de cambio fijo de 300 pesos, siendo este superior al mayorista oficial con un valor de 210,78, para el sector productor de soja y sus derivados en el período de 8 de abril y el 31 de mayo próximos.

Se incorporó a los productos de economías regionales, siendo estos: yerba, té, frutas, maní, durante el período desde el 8 de abril hasta el 30 de agosto próximos.

Se implementó el pre viaje para incentivar la actividad turística, es un programa de preventa turística, por medio de este programa se reintegra el 50% del valor del viaje, solo se aplica para los destinos de Argentina durante el 24 de mayo y el 30 de junio (Prevviaje, 2023)

#### *Factores económicos.*

El país durante varios años viene atravesando altos índices de inflación, la inflación del mes de marzo supero todas las proyecciones realizadas en el peor momento e incertidumbre del año 2022, la inflación en el mes de marzo fue de 7,7%, la inflación más elevada desde abril 2002 que fue de 10,4%.

El índice de inflación acumuló 21,7% en el primer trimestre del corriente año y sumó 104,3% en doce meses. Siendo la inflación más alta interanual desde septiembre del año 1991(La Nación, 14 de abril de 2023)

El 26 de abril del corriente año, el dólar paralelo luego de llegar a un récord de \$497, cerró en \$474 para la venta y \$469 para la compra en el mercado negro de divisas.

El dólar oficial tiene un valor de \$219,50 a la compra y \$227,5 a la venta, más los impuestos establecido por el gobierno actual.

El país se encuentra en constante aumento de precios, 20 de abril de 2023 el valor de la Canasta Básica total tipo 2 de acuerdo a lo informado por INDEC es de un total de \$191.228 (Argentina, 2023)

A pesar de ser la inflación más alta desde 2002, en el mes de marzo se registró un aumento en el consumo masivo. De acuerdo al estudio realizado por la consultora Scentia, se registró un aumento de 1,6% comparado con el mismo mes del 2022. En marzo, el consumo en las grandes cadenas aumento 10,4% interanual, los comercios de cercanía tuvieron una caída de 6%, las bebidas con alcohol tuvieron un aumento de 16,1% interanual, las bebidas sin alcohol aumentaron en un 21,8%, el rubro limpieza de ropa y hogar, tuvo una disminución de 9,2% (Ámbito, 19 de abril 2023).

### *Factores sociales*

La inflación es el problema que mayor malestar genera en los argentinos. La suba de precios encabeza el ranking de problemas del país. Según un estudio realizado por la consultora Opinaia, se encuestó mediante una encuesta online a 2400 casos en el periodo del 14 al 22 de marzo con una confiabilidad del 95%. Los resultados obtenidos demostraron que un 33% de los encuestados sostienen que la inflación es el principal problema del país, el 71% evalúa de forma negativa la situación económica actual del Argentina y el 48% sostiene que empeorará. El público tiene bajas expectativas sobre el futuro económico del país; solo el 18% opina que mejorará.

El 58% de encuestados no está conforme con la gestión actual calificando al gobierno como malo, 21% sostienen como una gestión negativa mientras que el 37% lo describe como muy negativa.

De acuerdo a los encuestados se demuestra el malestar de la sociedad con el gobierno actual y aumento la imagen de Javier Milei, liderando el ranking de popularidad de los principales dirigentes de Argentina (La Nación, 04 de abril 2022)

Luego de la pandemia se aceleró el proceso, generando un auge del comercio electrónico, siendo hoy el más utilizado para realizar compras. El eCommerce en Argentina aumento en el año 2022 un 87%, en relación al año anterior registrando una facturación de \$2.846.000 millones, se vendieron en el país 422 millones de productos, a través de 211 millones de órdenes de compra.

Los rubros que más facturaron mediante la venta online en el año 2022 son pasajes y turismo, también alimentos, como las bebidas y artículos de limpieza, equipos de audio, consolas, también telefonía, el rubro electrodomésticos y artículos para el hogar (El territorio, 14 de marzo 2023)

La producción de bebidas gaseosas y cervezas, entre otros tuvo una expansión anual de 9,8% con respecto al año pasado, el consumo aumento 6,7% motivado por el crecimiento en la demanda relacionado al turismo, restaurantes y venta en comercios.

El consumo interno de bebidas sin alcohol se incrementó 9,9% respecto al año 2021 y se registró un total aproximado de 33,2 millones de hectolitros vendidos.

Las ventas internas de cerveza tuvieron un aumento de 4,5% en 2022, registrando 20,9 millones de hectolitros vendidos, causado por uno de los factores como el primer mundial en verano, aumentó la demanda y también se registró una recuperación del segmento de cervezas artesanales (Bae negocios, 27 de febrero 2023)

Ha aumentado las cantidades de personas que se preocupa por su bienestar, realizan dietas balanceadas, realizan diferentes tareas de ejercitación. Para este segmento también es importante la bebida ya que hay quienes prefieren consumir bebidas sin alcohol. De acuerdo a un informe de Kantar División Insights, 4 de cada 10 argentinos consumirían cerveza sin alcohol; fue un resultado obtenido de una muestra a nivel país (Infobae, 26 de agosto 2020)

### *Factores tecnológicos*



Por el aumento del sector de cervecería artesanal, fueron apareciendo nuevas tecnologías, siendo una de ellas HOPS, que es una nueva opción para comercializar cerveza artesanal a bajo costo. Este tipo de innovaciones, fueron pensadas directamente para este sector.

Con esta nueva tecnología los cerveceros solo deben enfocarse en crear, experimentar, en entregar nuevos sabores, mejorar los procesos productivos y en mejorar la calidad de los productos.

Con el aumento de la venta a través de medios online, viene la necesidad de las empresas en actualizarse para poder competir con esta nueva modalidad. Lo primero que realizan algunas empresas es la creación de una cuenta de Instagram. Crea un e-commerce, las cuales algunas pueden cobrar hasta un 25% por cada venta, por el intermediario tecnológico, además gestionar una tienda online lleva tiempo de aprender la tecnología, también puede tener otros costos, un ejemplo es la creación de la App Hops , esta busca favorecer el crecimiento de la cervecería artesanal de Uruguay y la región, ofrecen una tecnología para poder comercializar sus productos online, sin la necesidad de pagar comisiones o precios injustos por acceder a ella. A través de esta aplicación se podrá comentar y evaluar cervezas, además obtener beneficios por participar en la comunidad, entre otros beneficios. Este es un ejemplo de las nuevas tecnologías que se adaptan a la tendencia del mercado electrónico (Con espuma, 2023)

### *Factores Ecológicos*

Las empresas deben respetar las normativas que se implementa para cada sector para el cuidado de medioambiente. Luego de la pandemia se ha demostrado que aumentó la preocupación de la sociedad por cuidar el medio ambiente.

La ley que regula las empresas para el cuidado del medio ambiente es la ley 25.675 (Infoleg, 2002)

Se estableció una guía para bares y pubs sustentables, guía nacional de buenas prácticas ambientales, con el objetivo de lograr que las ciudades y los asentamientos humanos a través de estas prácticas sean inclusivos y seguros como así también resilientes y sostenibles legalmente (Bares y pubs sustentables, 2023).

### *Conclusión pestel*

Los factores que mayor incidencia tienen en la industria que se analiza es el factor económico, afectado por la inflación, aumento del dólar y pérdida del poder adquisitivo. El factor político también desempeña un rol importante dado que por las medidas que se implementan, muchas de ellas tienen consecuencia en el consumo y actividades de la industria. El factor social y tecnológico por los cambios en los consumos también es importante, dado que posee los datos que permiten analizar cómo reacciona la sociedad por la situación actual y cómo es el avance de la tecnología que las empresas deben aplicar para aprovechar las oportunidades del mercado.

### ***Análisis Microentorno. 5 Fuerzas de Porter***

Se desarrolla el análisis de las 5 Fuerzas de Porter para analizar la industria. Las cinco fuerzas que analiza una empresa para conocer la rentabilidad potencial que existe en dicha la industria que compite o busca compartir son: amenaza de entrada, influencia de los proveedores, influencia de los compradores, amenaza de los sustitutivos, rivalidad entre competidores existentes (Hitt, Ireland, 2015)

#### *Amenaza de nuevos competidores.*

En esta industria la barrera de ingreso es baja, no se necesario invertir mucho capital para comenzar. En cuanto a los canales de distribución la barrera es baja, ya que la totalidad de las cervecerías actualmente realiza la venta a través de bares o cervecería exclusivos. Sumado a eso, aumentó en los últimos periodos la venta a través de medios digitales.

Luego de la pandemia creció notablemente la industria cervecería artesanal y las empresas más competitivas en los últimos años hicieron desarrollo de mercado y crearon nuevas recetas. Un ejemplo es la marca Rabieta que en su planta de Pilar produce y envasa ocho estilos de cerveza, las cuales vende en latas y botellas, además ofrece en las canillas de sus actuales bares 20 estilos más de cervezas; en sus inicios el 50% de ventas era de lata y hoy en sus ventas es de 70%. La empresa ya se encuentra en muchos supermercados luego que la pandemia acelere su distribución a diferentes lugares.

También mejoró su venta online, Craft Moments ayudando a otras cervecerías artesanales a vender por la plataforma, que actualmente solo vendían en bares.

La empresa Antares abrió seis sucursales, y en año 2022 tenía como objetivo abrir 10 sucursales más, la empresa durante todo el año 2022 se fue desarrollando geográficamente, también los realizó mediante tres franquicias, también ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires. Estas empresas son ejemplos que demuestra que el sector es rentable y atractivo para nuevos ingresantes, lo que demuestra que la amenaza de nuevos ingresantes es alta (Cronista, 28 de Febrero de 2022)

#### *Influencia de los proveedores*

La influencia de los proveedores en esta industria es baja. En el país hay muchos proveedores de uno de los insumos más importantes de esta industria, la malta. El 30% del total de producción se destina al mercado interno, lo restante se exporta (Ámbito, 06 de Agosto de 2021)

Durante el año 2021, se produjo localmente 4.900 toneladas de cebada. El séptimo complejo agroexportador de la Argentina tuvo un aumento 19% respecto al año anterior, se produjeron 875.000 toneladas de malta. Así Argentina paso a ser el principal proveedor de cebada y malta de América del Sur, en el año 2021, registro un total de exportaciones cebada, malta, cerveza de 938 millones de dólares (Bae negocio, 22 de marzo 2022)

Actualmente el sector está pasando por una difícil situación por no poder importar el lúpulo que es su materia prima principal (Ámbito, 19 de febrero 2023)

#### *Influencia de los compradores.*

El poder de negociación de los compradores es media esto se al ver muchas empresas que ofrecen cervezas artesanales, variedad de recetas, hay empresas que tienen variedad de cervezas y se posicionaron rápido desarrollado mercad, en la provincia de Córdoba precisamente en las ciudades de las sierras se encuentran la mayoría de las empresas más conocidas del país que ofrecen las cervezas artesanales, ofreciendo es bares, restaurantes en sus diferentes envases en locales, supermercados, a ver tanta oferta los consumidores buscan probar las diferentes recetas y eligen el mejor producto de acuerdo a sus gustos y preferencias.

### *Amenaza de los sustitutos.*

La amenaza de productos sustitutos es alta, dado que los consumidores pueden reemplazar la cerveza artesanal por la cerveza industrial y otras bebidas sin alcohol como tragos, fernet, vino, licor, entre otros. Además, en esta industria también se encuentran otros sustitutos como las bebidas sin alcohol, licuados, gaseosa, jugos y agua saborizadas. Algunas empresas, como las que elaboran cerveza industrial y gaseosas, elaboran en grandes volúmenes, lo cual reduce costo y eso se ve reflejado en los precios de los productos, para lo cual es muy notoria la diferencia con las cervezas artesanales.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

La rivalidad es alta; todos los años aumentan las cantidades de empresas que comienzan a elaborar cerveza artesanal. Las marcas que resultaron ganadoras de la Copa Austral 2022 son: La mejor cerveza: 1°Belgian Sour Barrel “Cereza” (Cervecería klooster). 2°Aged Barley Wine (Cervecería Ogham). 3°Jack Herer Hemp Neipa (Cervecería Brewhouse Mar Del Plata); Mejor cerveza lupulada: 1°M.O.T.A. - Cervecería “Astor Birra”, 2°Atentamente Nelson - Cervecería “Darwin”, 3°Bonzo - Cervecería “Buttara”. Entre otras empresas de diferentes categoría y recetas cervezas artesanales.

Al ver mucha zona por explorar, las empresas van realizando desarrollo de mercado y van incorporando nuevas recetas para captar más clientes, al ver el aumento de la demanda en el sector. Las empresas buscar diferenciarse en cuanto variedad de recetas, calidad del producto y buena atención al cliente.

Las micro cervecerías artesanales elaboran un promedio mensual de entre 8.000 a 40.000 litros. Una cervecería grande un promedio mayor a 40.000 litros por mes.

### *Conclusión microentorno:*

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter se observó que la industria es muy atractiva y rentable lo cual representa alta amenaza de nuevos ingresantes, además se demostró que hay una rivalidad alta cada día las empresas buscan diferenciarse y desarbolar mercados y productos. Hay muchos sustitutos y gran variedad de productos para todos los segmentos, se encuentra un bajo poder de negociación de los proveedores, aunque actualmente se evidencia un problema por las importaciones.

### *Análisis de mercado*

Mediante el análisis de mercado se analizarán las distintas variables de la industria cervecera para así poder lograr conocer la rivalidad de la industria, consumos y rentabilidad entre otros factores importante de la industria.

En el país, la industria cervecera está liderada principalmente por dos empresas. La empresa que ocupa el primer lugar es Quilmes y la segunda es la empresa chilena CCU (Compañía de Cervezas Unidas), la segunda más grande del mercado. Las marcas que pertenecen a esta empresa son Schneider, Heineken, Imperial, Miller, Amstel, Salta Cautiva, Sol, Grolsch, Warsteiner, Insenbeck, Santa Fe, Salta, Córdoba, Norte, Palermo, Bieckert y Kunstmann.

En el medio de las empresas mencionadas, las empresas que elaboran cerveza artesanal buscan incorporarse a esta industria. El 45% de las fábricas se ubican en la Provincia de Buenos Aires (45%), el 8% en la Ciudad de Buenos Aires, y 6 % en Córdoba. El resto de las empresas se distribuyen en todo el país, principalmente sobre todo en la Patagonia. Se observan más de 320 fábricas de cerveza artesanal, las cuales generan más de 2.000 puestos de trabajo, siendo la mayoría pymes familiares, solo el 4% de las fábricas tiene más de 30 empleados.

Solamente el 5% de las empresas exportan a diferentes países como China, EEUU y Europa. Las exportaciones no han aumentado; solo se mantuvieron estables en los últimos periodos. En la mayoría de las empresas no quieren exportar por falta de capacidad para producir en mayores volúmenes, por los problemas en el sistema de exportación, por problemas que se pueden encontrar en la distribución y el control de calidad, teniendo en cuenta que las cervezas artesanales necesitan una adecuada refrigeración y cuidado en relación al oxígeno. La mayoría de las cervecerías artesanales producen para el mercado interno el cual demuestra un crecimiento en la demanda

Según un análisis realizado por tres fábricas de cerveza artesanal en Bariloche, Berlina, Wesley y Patagonia Bariloche, se elaboran desde 24.000 a 100.000 litros por mes.

Argentina logra una cosecha de 300 toneladas de lúpulo al año. En el sector cervecero se consume 700 toneladas al año, este fue aumentando año a año (Ámbito, 19 de febrero 2023)

Las empresas comenzaron a incorporar cervezas sin alcohol un ejemplo es la empresa The Rookie, al ver que en encuentros muchas veces se ve entorpecido cuando alguien no puede o no quiere consumir alcohol si se quiere disfrutar de una cerveza. Esta empresa de la ciudad de Bariloche se vio sorprendida por la aceptación que tuvo en el mercado la cerveza sin alcohol, y establece de seguir ampliándose en el mercado, cada vez son más las persona que no quieren consumir alcohol, personas que llevan una vida saludable, mujeres embarazadas y en todos los casos por la ley 0 alcohol en el volante están también los conductores asignados en cada grupo de amigos.

Otras empresas que elabora cerveza 0 alcohol son Quilmes o Stella Artois, teniendo un sabor distinto y la aceptación baja (Rio Negro, 24 de Septiembre 2022)

### ***Cadena de Valor.***

*Las actividades primarias son:*

*Logística interna:*

Son tres jóvenes los encargados del proceso productivo y parte administrativa, dentro de la cual se realizan las compras de insumos (Grupo Meta 2020)

Se recibe la mercadería, se realiza control con la orden de compra, se verifica que todo este correcto en cuanto el pedido, calidad del insumo, luego se lo envía al depósito o área de precio.

*Operaciones:*

Luis encargado de la producción es licenciado en química, se encarga de la elaboración de la cerveza contando con ayuda de tres jóvenes. Se elaboran variedad de estilos: mesopotamia, cotton field, ryle pale, good devil, little bastard, hellfish, king bee, todas artesanales, con diferentes sabores, colores e ingredientes. (Grupo Meta 2020)

El proceso productivo, tiene 5 etapas: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento.

La molienda rompe el grano malteado quedando su interior expuesto a la hidratación en el proceso de macerado, es macerada a diferentes temperaturas, luego se realiza el filtrado. Posterior al filtrado se realiza lavado de granos, así se extrae los azúcares adsorbidos en los granos. Luego se realiza la etapa de cocción, en el cual se hace hervir, durante al menos 1 hora. Para finalizar la cocción, se apaga el fuego y se agita vigorosamente así formar un remolino, tarea es conocida como Whirlpool.

Se realiza la fermentación, para inocular las levaduras así convertir los azúcares en alcohol y CO. Siendo la última etapa la Maduración y acondicionamiento.

#### *Logística externa:*

La comercialización de la cerveza se realiza en bares o restaurantes. La distribución se terceriza con empresas de logística de la zona, retira el pedido de la fábrica y acerca a los diferentes puntos de expendio (Grupo Meta 2020)

#### *Marketing y venta:*

La cerveza tiene buena aceptación, el 80% de los clientes la recomendaría, tiene buenas referencias en cuanto a sus cervezas artesanales, la publicidad del producto se realiza boca a boca.

La empresa tiene un técnico en marketing el cual analiza la satisfacción de clientes y el mercado. La empresa cuenta con una red social Instagram, una 'página web para ofrecer sus productos, esta página debe ser más conocida por los consumidores.

#### *Servicio post venta:*

De acuerdo a la información brindada la empresa no tiene servicio post venta, la empresa debe tener un servicio posventas para mejorar la satisfacción del cliente. En la actualidad la empresa solo debe recibir los llamados de los clientes en este caso las empresas que lo distribuyen en la atención telefónica de la oficina central.

### *Actividades secundarias.*

La empresa está ubicada en Córdoba, localidad de Sacanta, Av Mitre 331. En cuanto a la administración del Grupo, cuentan con tres contadoras y una abogada. En el directorio se encuentran: Paula, licenciada en comercio exterior, Juan Cruz, administrador en agricultura y José, ingeniero agrónomo. Ellos realizan la selección y evaluación de personal, cuentan con el servicio de un contador de una consultora, una técnica en recursos y asesoramiento de un técnico en marketing.

La cervecería ubicada en Sacanta, Córdoba. La administración está a cargo de José que es el fundador y Luis, cuentan con el apoyo de tres jóvenes tanto en la producción como en la administración. En la fábrica hay en total 3 hombres. La empresa tiene dos restaurantes, La Jirafa ubicado en el centro de la Ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro y Bar Casa Negra ubicado en la localidad de Güemes, provincia de Córdoba. el Grupo es propietario solo del 50% de Bar Casa Negra cuyo representante y administrador es Juan Cruz, en el caso de la UN La Jirafa los representantes y administradores son Juan y Paula, quienes realizan su trabajo desde Córdoba (Grupo Meta 2020)

### *Gestión de RRHH:*

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero sí cuentan en la organización con una Técnica en Recursos Humanos, la cual realiza la selección de personal teniendo su competencia y su perfil proactivo. En la empresa se realizan capacitaciones para mejorar el desempeño de los empleados.

### *Desarrollo tecnológico:*

La unidad Checa tiene tecnología avanzada para la producción. Cuenta con Tecnología adecuada para realizar el proceso de la molienda, la macerada a diferentes temperaturas, el filtrado, la cocción, la fermentación, la Maduración y acondicionamiento.

En el año 2012 la empresa Producía 10.000 litros de cerveza mensuales, con una inversión en el año 2018 aumento a 30.000 litros desde septiembre de dicho año (La Voz De San Justo, 2 de Abril 2017).

### *Aprovisionamiento*



El personal encargado realiza el pedido a los proveedores a través de la estimación de las ventas determinan la cantidad de materia prima o comparando con a la última compra, la demanda mensual y el stock. El grupo cuenta con gran variedad de proveedores.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado de este reporte de caso es necesario se realizan citas de varios conceptos de temas importante para el desarrollo de dicho reporte, conceptos de planificación estratégica, estrategias y tipos de estrategia teniendo en cuenta varios autores importantes.

En el proceso de planificación estratégica se establecen las ventajas competitivas de la empresa, mediante la planificación estratégica se desarrolla los objetivos, se crean las estrategias y se aplican las acciones necesarias para aumentar la competitividad de la empresa y que sea sostenible (Chiavenato, 2017)

Sainz de Vicuña determina que mediante la planificación estratégica la empresa determinar hoy cómo quiere estar en el futuro, sostiene que este proceso es muy beneficioso para la organización y esta debe ser flexible para adaptarse a los que continuamente hay en el mercado. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

El desarrollo de la planificación estratégica se realiza mediante cinco pasos:

- Determinar la misión y las metas para la organización.
- Determinar las oportunidades y amenazas que se presentan a través de los análisis externos de la empresa.
- Realizar análisis interno así detectar sus fortalezas y debilidades.
- Fomentar una estrategia fundada en las fortalezas de la empresa, para mejorar sus debilidades, así la empresa aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado y así lograr hacer frente a las amenazas. Centrándose en la misión y metas.
- implementar adelante la estrategia. (Hill, C. y Jones, G., 2009)

Para realizar una planificación estratégica se realiza los análisis de la empresa. Uno de ellos es el análisis de las fuerzas de macroentorno las cuales pueden afectar a la

organización. Estos factores externos a la organización son demográficas, económicas, tecnológicas, político, legales y socioculturales.

Para realizar un análisis de la industria se realiza mediante las 5 Fuerzas de Porter. Mediante esta herramienta se analiza la rivalidad que existe entre los competidores, la amenaza de nuevos competidores a la industria, se analiza el poder de negociación de los proveedores y clientes, como también la amenaza de los sustitutos que pueden afectar a la capacidad para generar ganancia en la industria (Hernandez, 2012)

Para realizar el análisis interno se analiza la cadena de valor de Porter, para determinar las acciones a realizar para incrementar la utilidad y competitividad, se analiza las actividades primarias estas son: logística interna, logística externa, operaciones, Marketing y ventas, servicios, y también se clasifican actividades secundarias, siendo estas: infraestructura, desarrollo tecnológico, abastecimiento. Michael Porter sostiene que esta esta herramienta sirve para identificar la manera de generar más beneficio para los clientes y ayuda a obtener ventaja competitiva a la organización (Hernandez, 2012)

Las estrategias se clasifican según su nivel en estrategias corporativas, competitivas y corporativas. Las estrategias corporativas son las estrategias de crecimiento, estabilidad y renovación. Con la estrategia de crecimiento, las empresas pueden crecer realizando concentración. En esta estrategia se centran su principal línea de negocio y aumentan la cantidad de productos que brindan en el mercado o buscan aumentar la cuota de mercado. También puede crecer a través de la estrategia de la integración vertical, esta puede ser hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. Por último, la empresa puede crecer llevando a cabo la diversificación relacionada o no relacionada (Kotler, P y Keller, K, 2012)

El autor Igor Ansoff, creó la matriz de Ansoff para determinar las estrategias intensivas de crecimiento, mediante esta matriz, el primer paso es relacionar los productos y los mercados de acuerdo si son actuales o nuevos. Las estrategias resultado de esta matriz son:

Penetración de mercado: se encuentra en el primer cuadrante de la matriz, se realiza la combinación de mercados actuales y productos actuales, con objetivo de incrementar la cuota en el mercado con los productos actuales. Para lograrlo se realizan ciertas actividades entre una de ellas es realizar promociones.

Desarrollo de nuevos mercados: Es el cuadrante en el cual se combinan productos actuales con los nuevos mercados, con objetivo de identificar nuevos mercados donde los productos de la empresa pueden ser valorados.

Desarrollo de productos: esta estrategia se realiza en mercado actual, pero la empresa desarrolla nuevos productos, ampliando la línea de productos, incorporando cambios en sus características a los productos existentes, en busca de mejorar la satisfacción de los clientes o lo realiza desarrollando nuevos productos así incorpora nuevas funciones y características.

Diversificación: Es este cuadrante la empresa introduce nuevos productos a nuevos mercados, cambian o se introducen nuevos clientes, cambia el producto, los procesos productivos, la tecnología, como la competencia y los canales de distribución (Peris-Ortiz, Marta, Rueda-Armengot, Carlo, Benito-Osorio, Diana, 2013)

Mediante la estrategia de negocio las empresas compiten en el mercado, Michael Porter sostiene que mediante las estrategias genéricas las organizaciones logran tener una ventaja competitiva. Estas son: Estrategia de Liderazgo en Costos, Estrategia de Diferenciación, Estrategia de Enfoque.

Mediante la estrategia de Diferenciación las empresas buscan ofrecer en la industria un producto o servicio que tenga características únicas así poder tener un valor superior para sus clientes y diferenciarse de la competencia, contribuyendo así a aumentar sus ganancias. Las empresas se pueden diferenciar de muchas maneras como el diseño, la innovación, la tecnología, el servicio al cliente, como también los canales de distribución, la imagen de la empresa, calidad en sus servicios o productos, entre otros. Realizar diferenciación colabora a aumentar las barreras de entrada en la industria para. Realizar estrategia de liderazgo en costos las empresas buscan tener un proceso en el cual reducen los costos para poder ofrecer un precio más competitivo, a través de la estrategia de enfoque, a través de la estrategia de enfoque las empresas buscan atender a

un nicho de mercado en el cual se observa que no se atiende de manera eficiente o se observa una nueva necesidad. (Porter, 2008)

## **Diagnóstico y discusión**

Luego de los análisis mencionados anteriormente en este reporte de caso, se evidencia a través de las herramientas desarrolladas tanto para analizar los factores externos como interno de la empresa, se demostró que la empresa tiene varias oportunidades para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades de mercado, las fortalezas son trayectoria en el mercado, buenos productos, variedades en los tipos de cerveza, como buena atención al cliente habituales los cuales la mayoría recomienda los productos de la empresa, brinda buena atención al cliente, en las actividades de operaciones y desarrollo tecnológico se observó que la empresa cuenta con lo necesario en cuanto equipos necesarios para la producción, realiza inversiones, recientemente invirtió para aumentar la capacidad productiva, otra fortaleza muy importante es que cuenta con buenos proveedores que brindan buenos insumos lo cual favorece a la empresa tener como resultado un producto de muy buena calidad, variedad de recetas, mejoras en los productos.

En cuanto a las amenazas se observó que la industria es muy atractiva porque está en pleno crecimiento, y se encuentran con barreras bajas, la situación actual del país lo que genera aumentos de precios de insumos, cambios en los consumos por la pérdida adquisitiva de la sociedad, la alta rivalidad de la industria, pero se observan a nivel externos oportunidades como ciudades donde no se realizó penetración de mercado con cerveza artesanal, también aumento en el consumo de alcohol después del periodo 2020, también aumento las cantidades de potenciales clientes que buscan consumir un producto sin alcohol como las cervezas artesanal, esto se dio porque aumento el interés por llevar una dieta saludable, aumento de controles en el tránsito porque está prohibido consumir alcohol y luego conducir.

La empresa debe mejorar sus redes sociales o la página oficial, como también aplicar estrategia de marketing para dar a conocer sus productos y captar más clientes,

debido a que aumento la venta digital y como se mencionó anteriormente unos de los rubros que más aumento su venta por medios digitales es el rubro de bebidas.

La empresa debe aprovechar el aumento del consumo como el aumento de ventas a través de medios digitales, realizar un desarrollo de producto en este caso la cerveza sin alcohol con el objetivo de captar a los potenciales clientes que necesitan disfrutar de una cerveza en cualquier ocasión del día sin alcohol, y captar a las personas que consumen este productos porque llevan una vida sana, o porque cuidan su salud o no pueden consumir alcohol, como se demostró en el desarrollo de este reporte en la actualidad hay empresas que incorporaron este producto y están teniendo éxito y aumentando la cantidad de producción, es necesario llevar adelante el desarrollo del nuevo producto porque al aumentar la cantidad de clientes, la empresa aumentaría las ventas y por lo tanto mejoraría la rentabilidad de la empresa que se vió afectada en el periodo anterior, logrando una mejora de posición en el mercado actual.

### **Plan de implementación**

Se desarrolla una planificación estratégica aplicando una estrategia de desarrollo de producto para captar clientes nuevos así aumentar las ventas de la empresa, mejorar su posicionamiento y lograr aumento de la rentabilidad, esta propuesta busca captar nuevos clientes fidelizarlos, y ofrecer un producto innovador de buena calidad.

#### *Objetivo general*

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% a través de desarrollo de producto cerveza sin alcohol y aumento de la cantidad de clientes.

Se observa en los balances de la empresa que en el periodo del 2018 y 2019 tiene un porcentaje bajo de aumento de la rentabilidad con respecto al años 2018 y en el periodo 2020 se registra perdida causado por las pérdidas de las ventas provocado por las distintas restricciones que se impusieron en el país.

Las empresas comenzaron a incorporar cervezas sin alcohol un ejemplo es la empresa The Rookie, al ver que en encuentros muchas veces se ve entorpecido cuando alguien no puede o no quiere consumir alcohol si se quiere disfrutar de una cerveza. Esta

empresa de la ciudad de Bariloche se vio sorprendida por la aceptación que tuvo en el mercado la cerveza sin alcohol, y establece de seguir ampliándose en el mercado, cada vez son más las persona que no quieren consumir alcohol, personas que llevan una vida saludable, mujeres embarazadas y en todos los casos por la ley 0 alcohol en el volante están también los conductores asignados en cada grupo de amigos.

Otras empresas que elabora cerveza 0 alcohol son Quilmes o Stella Artois, teniendo un sabor distinto y la aceptación baja (Rio Negro, 24 de Septiembre 2022)

*Objeticos específicos:*

-Aumentar la cantidad de clientes nuevos en un 20% a agosto del año 2025., a través de cambios en sus plataformas y redes sociales.

-Aumentar la cantidad de ventas en un 20% a octubre del año del 2025.

*Justificación:*

Luego de su pérdida de ventas la empresa inauguró un nuevo bar, se observa que sigue creciendo ofreciendo sus productos que son aceptados por sus clientes, tiene buena reputación, se evidencia que la empresa debe mejorar su presencia en redes sociales como realizar mejorar en su plataforma, para aprovechar la oportunidad de aumento de las comprar por canales digitales.

Luego de la pandemia se aceleró el proceso, generando un auge del comercio electrónico, siendo hoy el más utilizado para realizar compras. El eCommerce en Argentina aumento en el año 2022 un 87%, en relación al año anterior registrando una facturación de \$2.846.000 millones, se vendieron en el país 422 millones de productos, a través de 211 millones de órdenes de compra.

Los rubros que más facturaron mediante la venta online en el año 2022 son pasajes y turismo, también alimentos, como las bebidas y artículos de limpieza, equipos de audio, consolas, también telefonía, los rubros electrodomésticos y artículos para el hogar (El territorio, 14 de marzo 2023)

-Aumentar la producción en un 10% desarrollando un nuevo producto cerveza sin alcohol a abril del año 2024.

### *Justificación:*

El consumo interno de bebidas sin alcohol se incrementó 9,9% respecto al año 2021 y se registró un total aproximado de 33,2 millones de hectolitros vendidos.

Las ventas internas de cerveza tuvieron un aumento de 4,5% en 2022, registrando 20,9 millones de hectolitros vendidos, causado por uno de los factores como el primer mundial en verano, aumentó la demanda y también se registró una recuperación del segmento de cervezas artesanales (Bae negocios, 27 de febrero 2023)

- Capacitar al personal 100% de área de producción para mejorar sus conocimientos en nuevas tecnologías en un 40% en un periodo de 6 meses.

Capacitar al personal sobre nuevas tecnología, para mejorar su desempeño en la producción, como también prepararlos para los cambios en los procesos.

### *Alcance:*

Geográfico: se realizará en la ciudad de Córdoba y se distribuirá en sus puntos de ventas.

Contenido: se realiza mejoras en el área de marketing, proceso, RRHH.

Tiempo: el plan tiene una duración hasta diciembre del año 2025.

### Planes de acción

#### *Plan de acción objetivo 1 y 2:*

Se analiza la mejora en sus plataformas, primero analizando cuáles serán los segmentos que la empresa quiere captar. Luego se buscan proveedores para rediseñar y hacer el cambio en la página y redes sociales, se selecciona el proveedor y se implantan los cambios en las plataformas. Luego de la implementación, se realiza el diseño de la publicidad para dar a conocer la venta digital a través de las redes sociales, informar sobre los productos que ofrece la empresa, se realiza la publicidad, y se planifica cómo debería realizarse el control, del cual se responsabilizaría el encargado de marketing y administración y, si se observan discrepancias, se realizan los ajustes correspondientes.

Tabla 1: Plan de acción objetivo 1 y 2:

PLAN DE ACCIÓN 1-2				
Actividades	TIEMPO	RESPONSABLE	Recursos Fisicos	Recursos economicos
Buscar proveedores	jun-23	Marketing	Computadora,internet,telefono	\$ 130,000.00
Seleccionar proveedor mas competitivo	jul-23	Administracion	Computadora,internet,telefono	\$ 70,000.00
Determinar potenciales clientes	ago-23	Marketing	Computadora,internet,telefono	\$ 680,000.00
Realizar cambios	sep-23	Proveedor	Computadora,internet,telefono	\$ 230,000.00
Diseñar de publicidad	sep-23	Marketing	Computadora,internet,telefono	
Realizar publicidad	oct-2023-ag2025		Computadora,internet,telefono	\$ 550,000.00
Control	ag-23/ dic-25	Administracion	Computadora,internet,telefono	\$ 60,000.00

Plan de acción objetivo 3:

Se analizará que estilo de cerveza se realizaría sin alcohol, se analiza los cambios que se realizarían para producir, se incorporara nuevos persona destinado a producir este producto, se lo capacitara para disminuir los errores en la producción, luego se realiza la producción a prueba, y se comienza con los controles para ir realizando mejorar si es posibles, los encargados de este plan son el encargado de RRRHH, producción y el área de logística, administración encargada de los cambios en las compras por producir el nuevo producto.

Tabla 2: Plan de acción objetivo 3

PLAN DE ACCIÓN 3				
Actividades	TIEMPO	RESPONSABLE	Recursos Fisicos	Recursos economicos
Selección estilo de cerveza	jul-23	Produccion	Computadora,internet,telefono	\$ 70,000.00
Capacitacion	jul-23	RRHH	Computadora,internet,telefono	\$ 150,000.00
Prueba de produccion	sep-23	Produccion	Computadora,internet,telefono	\$ 650,000.00
Control preventivo	sep-23	Produccion	Computadora,internet,telefono	\$ 220,000.00
Publicidad	sep-23	Marketing	Computadora,internet,telefono	\$800,00.00
Control	oct-2023-ag2025	Produccion	Computadora,internet,telefono	\$ 550,000.00

Plan de acción objetivo 4:

Se analiza el área a capacitar para obtener información relevante para diseñar las capacitaciones, luego se notifica sobre las mismas y se llevan a cabo las sesiones. En todo el proceso se realiza un control para ir realizando cambios si es necesario, realizando encuestas al personal y si el personal encargado de las capacitaciones observa diferencias o cambios que deben tomarse en cuenta, se realizan los ajustes necesarios.

Tabla 3: Plan de acción objetivo 4



PLAN DE ACCIÓN 4			
Actividades	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTOS
Analisis de la informacion	sep-23	RRHH	\$ 150,000.00
Diseño capacitaciones	oct-23	RRHH	\$ 250,000.00
Implementación de las capacitaciones	nov-23	RRHH	\$ 190,000.00
Control	dic-23-mar24	RRHH	\$ 600,000.00

Tabla 4: Gantt

DIAGRAMA DE GANTT																													
ACCIÓN	CRONOGRAMA DE ACCIONES																												
	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25
PLAN DE ACCIÓN 1-2																													
Buscar proveedores																													
Seleccionar proveedor mas competitivo																													
Determinar potenciales clientes																													
Realizar cambios																													
Diseñar de publicidad																													
Realizar publicidad																													
Control																													
PLAN DE ACCIÓN 3																													
Selección estilo de cerveza																													
Capacitación																													
Prueba de producción																													
Control preventivo																													
Publicidad																													
Control																													
PLAN DE ACCIÓN 4																													
Análisis de la información																													
Diseño capacitaciones																													
Implementación de las capacitaciones																													
Control																													

### Presupuestos

Se han realizado los presupuestos anuales de cada plan de acción, los cuales al tener los precios de este año, se irán actualizando de acuerdo con los índices de inflación proyectados establecidos por el Banco Central.

Tabla 5: Presupuestos

Presupuesto anual			
Año	2023	2024	2025
Plan de accion 1-2	\$ 1,960,000.00	\$ 1,497,600.00	\$ 3,115,008.00
Plan de accion 3	\$ 2,749,166.67	\$ 95,333.33	\$ 200,200.00
Plan de accion 4	\$ 1,190,000.00	\$ 312,000.00	
Total	\$ 5,899,166.67	\$ 1,904,933.33	\$ 3,315,208.00

Tabla 6: ROI

ROI	
BENEFICIOS	233,715,670
COSTOS	\$ 97,594,105.97
ROI	139%

Obtenidos los ingresos totales y egresos totales de los planes, se calculó el ROI y este indicador muestra que se genera por cada peso invertido \$1.39.

Tabla 7: Flujo de caja

Concepto	0	2023	2024	2025
Ingresos		\$ 21,216,759	\$ 57,370,116	\$ 155,128,795
Costos Variables		-\$ 7,850,201	-\$ 21,226,943	-\$ 57,397,654
Egresos por plan		-\$ 5,899,167	-\$ 1,904,933	-\$ 3,315,208
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 7,467,392</b>	<b>\$ 34,238,240</b>	<b>\$ 94,415,933</b>
Imp Ganancia		-\$ 2,613,587.03	-\$ 11,983,384	-\$ 33,045,576
<b>Utilidad desp IIGG</b>		<b>\$ 4,853,804</b>	<b>\$ 22,254,856</b>	<b>\$ 61,370,356</b>
Inversiones Fijas	\$ 0			
Cap Trabajo	-\$ 10,796,165			\$ 10,796,165
<b>Flujo neto</b>	<b>-\$ 10,796,165</b>	<b>\$ 4,853,804</b>	<b>\$ 22,254,856</b>	<b>\$ 72,166,522</b>
<b>Saldo Actual</b>	<b>-\$ 10,796,165</b>	<b>\$ 2,463,860</b>	<b>\$ 5,734,457</b>	<b>\$ 9,439,241</b>
VAN	\$ 6,841,393.70			
TIR	143%			

El flujo de caja se calculó actualizando el ingreso del balance de SAUCO.SA, con el índice de inflación de este año 146%, establecido por el Banco Central. Se determinó un 20% de aumento de ingresos sobre las ventas de la empresa y se estableció una tasa de costo de capital de 97%, que es la tasa mínima requerida, con los resultados obtenidos se demuestra que el proyecto es rentable, el valor actual neto muestra que se recupera la inversión con la tasa costo de capital y se obtiene un excedente de \$6.841.393.70, se puede exigir una rentabilidad de 143%.

## Conclusiones y recomendaciones

En el presente Trabajo Final de Grado, se desarrolló una planificación estratégica aplicando una estrategia de desarrollo de producto para captar clientes nuevos y así aumentar las ventas de la empresa, mejorar su posicionamiento y lograr aumento de la rentabilidad.

Esta propuesta busca captar nuevos clientes y fidelizarlos, y ofrecer un producto innovador de buena calidad, la cerveza sin alcohol. Se demostró el aumento de la demanda en los análisis realizados y una vez establecidos los objetivos se procedió a calcular los presupuestos totales anuales para el desarrollo del flujo de caja, corroborando así que a través de los indicadores se observa que la propuesta es rentable. Se obtuvo el valor actual neto que muestra que se recupera la inversión con la tasa costo de capital y se obtiene un excedente de \$6.841.393.70, se puede exigir una rentabilidad de 143%. El indicador ROI, determinó que se generan por cada peso invertido \$1.39.

Es recomendable desarrollar la propuesta para aprovechar la oportunidad del aumento de la demanda de cerveza artesanal sin alcohol.

### *Recomendaciones*

La empresa puede realizar desarrollo de mercado hacia ciudades turísticas cerca de las ciudades que actualmente ofrece sus productos, como las ciudades turísticas de la provincia de Córdoba como Villa General Belgrano, Calamuchita, expandirse en otro sector de villa Carlos Paz, y ciudades de otras provincias limítrofes de la provincia de Córdoba.

La empresa debe aplicar política de sustentabilidad para crear valor a la empresa, además elaborar cerveza artesanal orgánica, incorporar nuevos estilos, desarrollar manual de procedimiento para mejorar la eficiencia, desarrollar Cuadro de Mando Integral para mejorar el control.

## Bibliografía

(Infobae, 21 Abr, 2023). Alberto Fernández se bajó de la reelección y no será candidato a presidente. Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2023/04/21/alberto-fernandez-no-sera-candidato-a-la-reeleccion/>

(Previaje, 2023). *PreViaje*. Recuperado de: <https://previaje.gob.ar/>

(La Nación, 14 de abril de 2023). Inflación de marzo de 2023: fue 7,7% y acumula 104,3% en 12 meses. Recuperado: <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-de-marzo-de-2023-fue-77-y-acumula-1043-en-12-meses-nid14042023/>

(Argentina, 2023). *Información sobre la Canasta Básica*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/subsidios/canasta>

(Ámbito, 19 de abril 2023). Pese al salto de la inflación, el consumo masivo creció en marzo. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/pese-al-salto-la-inflacion-el-consumo-masivo-crecio-marzo-n5702655>

(La Nación, 04 de abril 2022). *La inflación se posiciona como la principal preocupación de los argentinos, según una encuesta*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-inflacion-se-posiciona-como-la-principal-preocupacion-de-los-argentinos-segun-una-encuesta-nid04042022/>

(El territorio, 14 de marzo 2023). *El comercio online se afianza y genera cambios en los hábitos de consumo*. Recuperado de <https://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2023/03/14/782220-el-comercio-online-se-afianza-y-genera-cambios-en-los-habitos-de-consumo>

(Bae negocios, 27 de febrero 2023). *Impulsado por restaurantes y bares, el consumo de bebidas creció en 2022*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Impulsado-por-restaurantes-y-bares-el-consumo-de-bebidas-crecio-en-2022-20230227-0040.html>

(Infobae, 26 de agosto 2020). *Cerveza sin alcohol: la nueva tendencia saludable de los argentinos*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/inhouse/2020/08/26/cerveza-sin-alcohol-la-nueva-tendencia-saludable-de-los-argentinos/>

(Infoleg, 2002). *Política ambiental nacional*. Ley 25.675. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

(Bares y pubs sustentables, 2023). Bares y pubs Sustentables Guía nacional de buenas Prácticas ambientales. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_baressust\\_digital\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_baressust_digital_1.pdf)

(Con espuma, 2023). *HOPS: una nueva opción para comercializar cerveza artesanal a bajo costo, creada específicamente para el sector*. Recuperado de <https://conespuma.com/prensa/hops-una-nueva-opcion-para-comercializar-cerveza-artesanal>

(Hitt, Ireland, 2015). *Administración estratégica*. México.

(Cronista, 28 de Febrero de 2022). *Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

(Ámbito, 06 de Agosto de 2021). *Argentina logró ser uno de los principales proveedores de cebada y malta en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/argentina/logro-ser-uno-los-principales-proveedores-cebada-y-malta-latinoamerica-n5244135>

(Bae negocio, 22 de marzo 2022). *La cerveza, inesperada protagonista de la recuperación económica mundial*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/amp/negocios/La-cerveza-inesperada-protagonista-de-la-recuperacion-economica-mundial-20220322-0053.html>

(Ámbito, 19 de febrero 2023). *Cerveza artesanal: radiografía del sector que depende de una materia prima que está en falta*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-radiografia-del-sector-que-depende-una-materia-prima-que-esta-falta-n5655435>

(Minuto uno, 19 Septiembre 2022). *Cuál es la mejor cerveza artesanal de la Argentina*. Recuperado de: <https://www.minutouno.com/gourmet/cerveza-artesanal/cual-es-la-mejor-la-argentina-n5539190>

(Rio Negro, 24 de Septiembre 2022) *La cerveza artesanal sin alcohol hace pie en Bariloche*. Recuperado de: <https://www.rionegro.com.ar/sociedad/la-cerveza-artesanal-sin-alcohol-hace-pie-en-bariloche-2513239/>

(La Voz De San Justo, 2 de Abril 2017). Hermanos y emprendedores: abrieron fábrica de cerveza artesanal en Sacanta. Recuperado de: [lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/hermanos-y-emprendedores-abrieron--fabrica-de-cerveza-artesanal-en-sacanta-19303](http://lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/hermanos-y-emprendedores-abrieron--fabrica-de-cerveza-artesanal-en-sacanta-19303)

(Espinosa, 2020). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Robbins y Coulter (2014). *Administración*. Decimosegunda edición PEARSON, México, 2014

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC

José Ramón Gallardo Hernández (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. Primera Edición Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.

Porter. M (2008). *Ventaja competitiva*. México. Grupo Editorial Patria.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Kotler, P y Keller, K (2012). *Dirección de marketing*. México. Pearson educación.