



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso: Grupo Meta- Sauco S.A. Cervecería Checa

“Planificación estratégica basada en lanzamiento de nuevo producto para aumentar el posicionamiento de la marca, captar consumidores y aumentar la rentabilidad.”

Licenciatura en Administración.

Alumna: Carrizo Mónica Gladys.

DNI: 34.130.663

Legajo: VADM09202

Tutor/a: Barron, Patricia.

Año: 2023

Resumen

El presente reporte de caso considera el desarrollo de una Planificación estratégica con orientación al desarrollo de un producto innovador para comercializar en mercados existentes.

Como objetivo principal se pretende aumentar la rentabilidad para el mes de julio del año 2026, mediante el cumplimiento de objetivos específicos, como mejorar el posicionamiento de la marca de cervezas artesanales Checa mediante el aumento de la producción en base a la creación de un nuevo producto que provoque satisfacción en los consumidores y también mejorar el área de gestión con proveedores y clientes asignando un área y operario específico para dichas tareas, con el propósito de organizar y trabajar de manera eficiente, logrando los objetivos esperados con el menor uso de los recursos.

Un análisis realizado sobre el micro y macro entorno, más el análisis interno de la empresa arroja como información que el proyecto es rentable, viable y beneficioso, la fábrica de cervezas artesanales Checa posee la capacidad necesaria para realizarlo en el periodo propuesto.

Palabras Claves

Planificación- Estratégica- Cervecería- Innovación- Posicionamiento- Satisfacción- Gestión

Abstract

This case report considers the development of a Strategic Planning oriented towards the development of an innovative product to market in existing markets.

The main objective is to increase profitability for the month of July 2026, by meeting specific objectives, such as improving the positioning of the Czech craft beer brand by increasing production based on the creation of a new product. innovative that causes consumer satisfaction and also improve the management area with suppliers and customers by assigning a specific area

and operator for these tasks in order to organize and work efficiently, achieving the expected objectives with the least use of resources.

An analysis carried out on the micro and macro environment, plus the internal analysis of the company, yields information that the project is profitable, viable and beneficial, the Czech craft brewery has the necessary capacity to carry it out in the proposed period.

Key Words

Planning- Strategic- Brewery- Innovation- Positioning- Satisfaction- Management

• INDICE

Introducción	1
Análisis de Situación	4
Análisis macro entorno - Pestel	4
Análisis Micro entorno – Cinco fuerzas de Porter	7
Análisis de mercado	10
Análisis Interno	11
Cadena de valor	11

Marco teórico	15
Diagnóstico.....	18
Plan de implementación	20
Planes de acción	23
Presupuesto.....	27
Análisis Financiero.....	28
Conclusión y Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexos.....	35

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de acción objetivo 1	21
Tabla 2: Plan de acción objetivo 2.....	22
Tabla 3: Plan de acción objetivo 3.....	23
Tabla 4: Diagrama de Gantt. Planes de acción.....	24
Tabla 5: Presupuesto de inversión del proyecto	25
Tabla 6: Flujo de fondos proyectado	26
Tabla 7: Indicadores financieros.....	26

Introducción

El presente reporte tiene como fin proponer una planificación estratégica para la unidad de negocio Sauco S.A. Cervecería Checa, perteneciente al Grupo Meta. . Aplicando una estrategia de desarrollo de producto, para lograr un aumento de rentabilidad, un mayor posicionamiento de marca y llegar a nuevos consumidores.

Grupo Meta fue fundado en el año 2019, por tres hermanos, que unieron lo que les apasiona realizar a cada uno en su rubro, con sus fuerzas y convicciones, creando esta organización que pretende ser apoyo y sostén en la administración de unidades económicas. Su misión es crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajos positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo. Poseen capacidad de detectar oportunidades, de innovar, crear y adaptarse a los cambios.

En la actualidad Grupo Meta contiene cuatro unidades de negocio diferenciadas, estas son: “La Tregua S.A.” quien realiza actividades de tambo y agricultura en Sacanta- El Arañado. “Cervezas Argentinas S.A.”, con participación accionaria del 50%, incluye al bar “Casa Negra” en Córdoba capital. “Brewing S.A.S.”, unidad próxima a realizar la apertura de un bar propio Checa. “Sauco S.A.”, consiste en la integración de gestión de la Cervecería Checa en Sacanta, y el restaurante “La Jirafa” en Bariloche.

Las mismas se encuentran dispersas geográficamente, su casa central se ubica en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Donde se centraliza toda la actividad económica, legal, contable y comercial de cada unidad.

En general, el Grupo Meta tiene relación con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal. Dichas organizaciones pueden ser proveedores, clientes o comercios de la zona donde están ubicadas las unidades de negocio.

Con respecto al medio externo, cada unidad se maneja de manera acorde con su actividad, teniendo buena aceptación y valoración en el entorno, sin descuidar las amenazas externas.

En la localidad a la que pertenece, la comunidad aún no reconoce e identifica en sí al grupo, sino por sus unidades de negocios. Recién este año se han activado las acciones para darse a conocer en el medio en el que se desarrolla. Esto es un gran desafío a futuro de la organización a nivel población, clientes, proveedores y competencia.

Dentro de cada unidad se puede mencionar como hito memorable la compra del fondo de comercio La Jirafa y su recuperación y repunte. Otro tema significativo es la fundación desde cero de la fábrica de cervezas Checa, la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la producción de cervezas. Además, se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura (Grupo Meta, 2023).

La fábrica realiza distintos estilos de cerveza, lo que hace que cada consumidor pueda seleccionar de acuerdo a sus preferencias. En cuanto a la aceptación de la gente es muy buena. El 80% del público la recomienda, es consumida de la misma manera que las cervezas de la competencia, lo cual hace que se convierta en una fortaleza principal.

Actualmente la cervecería debe enfocarse en trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad (Grupo Meta, 2023).

Otro desafío a enfrentar será adaptarse a las nuevas costumbres, necesidades y hábitos sociales, como por ejemplo el consumo de bebidas sin alcohol, sin TACC, orgánicas; ya sea por tratar de disminuir el consumo de calorías, como también por evitar los efectos negativos que puedan perjudicar al consumidor. En este sentido hacemos referencia a realizar el desarrollo de producto, para captar nuevos clientes.

Definido lo anterior, en el presente reporte, se buscará brindar herramientas por medio de una planificación estratégica utilizando como antecedente teórico la “Matriz de Ansoff, a través de la estrategia de desarrollo de productos, corresponde al cuadrante de la combinación de nuevos productos en mercados actuales. El objetivo es crear y desarrollar un producto novedoso, que pueda ser vendido en el mercado actual. Dicha acción, le permitirá a la empresa potenciar su

imagen corporativa, adquirir una mayor posición, y llegar a nuevos clientes, aumentando la rentabilidad. El desarrollo de productos es la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar los existentes, ejemplo en la industria automotriz, cada empresa importante reemplaza sus modelos cada tres o cinco años para alentar a los clientes a cambiar sus viejos modelos y comprar el nuevo. (Hill & Jones 2009, p.198).

En la actualidad, que la situación económica argentina es incierta, las estrategias de desarrollo de productos deben estar compuestas por elementos que permitan adaptarse a las necesidades de los consumidores y a su vez concedan un óptimo margen de crecimiento para las empresas.

Un ejemplo de caso exitoso es el realizado por Ford Motor Company, que debido a las necesidades climatológicas y el impacto que generan en la sociedad, desde hace años han comenzado a implementar una estrategia de desarrollo de productos basada en la electro movilidad. La compañía esta buscando introducir progresivamente modelos de automóviles eléctricos que sustituyan aquellos que usan combustible. Además, su estrategia va de la mano con la tendencia de los usuarios de adquirir productos y servicios sustentables y a la vez más amigables con el medio ambiente (Ford Motor Company, 2 de marzo 2022).

Análisis de Situación

En el siguiente análisis se utilizará la herramienta Pestel, de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Análisis macro entorno - Pestel

Factores políticos y económicos

El correspondiente año será un año electoral, en el que se celebraran las elecciones generales, para conocer quien comandará los destinos del país por los siguientes cuatro años, los cargos nacionales y provinciales que se eligen son presidente, vicepresidente, diputados y senadores (La Nación, 17 de abril de 2023).

El año 2022 y lo que va del año 2023 con respecto a la inflación ha sido muy desfavorable, la variación interanual/ acumulada llego al 146%.

El Ministerio de desarrollo productivo de argentina, creo un plan de apoyo para empresas locales, PYME, micro y pequeñas empresas, A través del llamado plan CREAM, por medio del cual se puede acceder a distintos tipos de créditos bancarios para financiar proyectos estratégicos de la actividad industrial, agroindustrial y servicios industriales (argentina.gob.ar, 3 de abril de 2023).

Con una economía en recesión y una inflación que sigue en aumento, la pobreza en Argentina no para de crecer. A través del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) se informa que el porcentaje de hogares que están por debajo de la línea de pobreza alcanzo el 39,2% y la indigencia de 8,1% en el segundo semestre del año 2022. Estos porcentajes implican que en Argentina hay 18.679.605 pobres y 3.859.816 millones de indigentes. La línea de indigencia se mide por el costo de la canasta básica alimentaria, por lo que la inflación de alimentos resulta una variable determinante. En ese sentido, los precios de la canasta básica alimentaria se aceleraron en la segunda parte del año pasado, lo que se combinó con una fuerte caída real de los ingresos del sector informal de la economía. Los salarios no registrados avanzaron apenas 65% durante todo 2022, 30 puntos por debajo de la inflación (Indec, 2023).

Factores sociales y culturales

Si bien los alimentos y bebidas naturales, sin conservantes son muy elegidos actualmente, el entusiasmo por estos alimentos creció exponencialmente en los últimos años, de la mano de los beneficios para la salud que poseen. La pandemia también jugó un rol en este crecimiento, ya que según analistas de tendencias se produjo un giro significativo desde 2020 en la demanda hacia bebidas y alimentos que ayuden al sistema inmunológico. Otro factor significativo, es la intención del consumidor de moverse hacia productos más naturales o menos industriales, que además en Argentina tuvo de fondo el debate por el etiquetado frontal con las bebidas azucaradas bajo la lupa. El mundo corporativo también está apuntando a la producción de esta clase de bebidas y productos por su cuenta, aprovechando el crecimiento del sector y las nuevas modas en alimentación.

Factores tecnológicos

Los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de la cerveza. Los ordenadores permiten automatizar procesos incluso a pequeña escala. En esta línea, las maquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, si no también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer seguimiento de la elaboración. A medida que este sector crece, esta tecnología se abarata y resulta más accesible para los pequeños fabricantes. La sofisticación no cesa en lo relativo a la elaboración de cerveza. Este oficio, incluso en su vertiente más artesana, se beneficia de las innovaciones tecnológicas para producir mejor cerveza y de manera más óptima (Installbeer,3 de abril de 2019).

Factores ecológicos

La elaboración de cerveza artesanal genera 15 millones de kg de desechos orgánicos al año, lo que representa un problema ambiental. Se realizaron estudios académicos, con el fin de contribuir a la sustentabilidad de las PYMES agroalimentarias. En el país hay más de 1500 productores de cerveza artesanal que elaboran casi 25 millones de litros por año. Ingenieros de la localidad de Villa María, Córdoba; Están investigando llevar a cabo la reutilización de bagazo (desecho de producción cervecera) en la producción de pan lactal. Desarrollar este tipo de proyecto contribuiría a la sustentabilidad de la PYME de forma específica, y también a la circularidad en el uso de recursos naturales en las industrias agroalimentarias en general. Investigaciones del

CONICET probaron que usar el bagazo como componente para fabricar ladrillos, y aseguran que aporta porosidad y reduce costos de producción. INTA indico que el bagazo es un buen suplemento forrajero para el ganado. (sobrelatierra, 29 de marzo de 2021).

Factores legales

Según nos informa la ley 18284 del Código Alimentario Argentino, se declara vigente en todo el territorio de la República Argentina, las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto 141/1953.

Decreto 2126/1971 Capítulo II Artículos 12 al 154- Condiciones generales de las Fábricas y Comercios de alimentos.

Cap. IV Artículos 184 al 219- Utensilios, Recipientes, Envases, Aparatos y Accesorios.

Cap. V Artículos 220 al 246- Normas de Rotulación y Publicidad de los alimentos.
Actualizado en septiembre 2022.

Cap. XII Artículos 1080 al 1107 – Bebidas Fermentadas.

La nueva normativa se complementa con las ya existentes disposiciones del Código Alimentario Argentino, que establece en su artículo 1080 Inc. 1.1.1 la definición de Cerveza.” ... Se entiende exclusivamente por cerveza la bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionado de lúpulo. A su vez, la regulación se complementa con los artículos 1081 y 1082 bis del Capítulo que detallan las fórmulas, contenidos y prácticas permitidas y prohibidas en la elaboración de cerveza. (Extraído de Código alimentario, 2022/2023).

La Cámara de Senadores le dio media sanción a la iniciativa de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, organismo del Ministerio de Transporte de la Nación, y convirtió en ley el Alcohol Cero al volante. La votación fue 48 a 9 y determinó que la normativa de tolerancia cero al alcohol en la conducción será a nivel nacional (argentina.gob.ar, 2023). El día 13 de abril del presente año se aprobó que alcohol cero al volante es ley nacional, ley que en toda la provincia de Córdoba ya era aplicada. (Argentina, 13 de abril de 2023).

Conclusión

Por supuesto que es importante remarcar que la situación que está atravesando la sociedad no es favorable para la industria en estos momentos, ya que influye de manera negativa al sector que depende del consumo y el mismo se ve afectado por la falta de necesidades básicas cubiertas, por ello la inserción de los productos en el mercado se vuelve más desafiante.

Se puede concluir que el crear un nuevo producto a partir de la cerveza artesanal, pero sin alcohol, nos puede ofrecer la oportunidad de captar ese estilo de consumidores que quieren, prefieren o deben tomar bebidas sin alcohol, y a la vez disfrutan de los sabores de la cerveza. En la actualidad va en aumento la concientización por el cuidado de la salud física-psicológica de los usuarios y del consumo de alcohol que se ingiere.

Análisis Micro entorno – Cinco fuerzas de Porter

Con la siguiente herramienta se logrará analizar las cinco fuerzas más importantes de la industria según Michael Porter y así llegar a una conclusión en que sector conviene invertir para obtener mayor rentabilidad.

Amenaza de nuevos competidores

La industria de producción de cerveza artesanal posee bajas barreras de entrada, factores tales como el requerimiento de capital necesitan de recursos de bajo costo para la fabricación y comercialización, lo que hace fácil su iniciación como futura competencia, siendo esto una debilidad para el mercado ya establecido.

Otro factor relevante es que en la actualidad las grandes cervecerías industriales están lanzando al mercado un estilo de cerveza artesanal, que seguramente al poder producirla en gran escala su costo sea menor a la producción de una cervecería artesanal.

El simple acceso a la oferta a través de las redes sociales se convierte en una debilidad, ya que resulta más fácil hacer que los consumidores conozcan las nuevas competencias. Otros factores como la falta de regulación normativa y la baja inversión inicial arrojan como resultado que el riesgo analizado sea alto.

Poder de negociación con proveedores

Argentina cuenta con distintas zonas rurales del interior del país en las cuales se produce cebada y lúpulo, más de un millón de hectáreas sembradas en 8 provincias del país. Aseguran que se trata de una cadena federal que involucra a distintos actores y actividades, además de cebada y lúpulo, como la levadura, malta, la elaboración de la cerveza en Argentina se posiciona como el principal proveedor a los países sudamericanos. La exportación del complejo agro cervecero creció un 561% en los últimos 15 años. (infocampo, 11 de abril de 2019).

Se puede decir que los proveedores no se encuentran en condiciones de pautar reglas de negociación, el poder de negociación de los proveedores con las firmas de la industria es bajo, ya que existen muchos en Argentina.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, la oferta de los diferentes tipos de bebidas alcohólicas como vino, cerveza industrial, vermú, entre otros, es muy variada al igual que en precios.

También se tiene en cuenta que ya que la cerveza tiene alcohol es sustituida de igual manera por productos sin alcohol como gaseosas, aguas saborizadas, jugos naturales, bebidas energizantes, etc. ya que este es perjudicial para conducir y muchos otros aspectos.

Los consumidores de la cerveza artesanal han encontrado la manera de seguir disfrutando de los sabores de las maltas, la levadura, el lúpulo sin tener que recurrir a consumir bebidas alcohólicas. Cada año crece el número de empresas y cerveceros artesanales que se animan a probar este producto entre sus consumidores. A su vez, las bebidas sin alcohol permiten que las personas puedan salir, disfrutar de ambientes sociales y seguir movilizándose automóviles, reduce la cantidad de accidentes y de alcoholemia al volante. (umamalta, 27 de julio de 2021).

Poder de negociación con los clientes

El cliente busca calidad y variedad en estilos. Es por eso que el público hoy habla de estilos específicos de cervezas y eso hace que los productores tengan que seguir mejorando día a día la calidad de las cervezas. Es una de las razones por la cual la cerveza artesanal no es una moda sino cultura, ya que el público le gusta la cerveza producida con materias nobles y de manera artesanal.

El poder de negociación con los compradores es alto, debido a que existe mucha competencia, los clientes que prefieren la cerveza artesanal se vuelven más exigentes en cuanto a calidad y variedades de la misma, y eso marca una diferencia importante con respecto a las cervezas y bebidas industriales.

Rivalidad entre compañías establecidas

Uno de los grandes desafíos que apuesta los emprendimientos es la competencia con las grandes marcas de la industria. La cerveza artesanal se está abriendo su propio camino, que es totalmente diferente al que recorren las cervecerías industriales. Esto se ve claro en donde se enfocan, primero en la calidad y después en el negocio. Cada cervecería es única, sus cervezas son únicas. Desarrollan su identidad, sin tratar de copiar a nadie. La manera de diferenciarse está dada por la calidad del producto en cuanto a mayor cuerpo, diversidad de aromas, sabores con materias primas de altísima calidad y seguir un proceso artesanal para su fabricación, sin aditivos ni conservantes (amexcorporate, 2022).

La rivalidad entre las empresas de cervezas artesanales es baja, si bien hay muchos competidores en el mercado, ninguno logra posicionar su marca. Esto obliga a los competidores a pensar en crear nuevas estrategias para lograr posicionarse. En la actualidad esta industria tiene un amplio margen para crecer.

Análisis de mercado

Un estudio realizado enseña que cuatro de cada diez personas en Argentina consumen cerveza sin alcohol. Si bien este estilo de cervezas hoy posee un consumo poco frecuente y anclado en momentos muy concretos, se cree que es un producto que va a ir ganando fama entre consumidores atentos a un estilo de vida más saludable. (Clarín, 19 de agosto de 2020).

Las cervezas artesanales sin alcohol se han convertido en una opción cada vez más popular entre los consumidores. Estas cervezas ofrecen los mismos sabores y aromas de las cervezas tradicionales, pero sin alcohol. Además, la mayoría de estas cervezas no contienen gluten, lo que las hace aptas para personas con alergias o intolerancias al gluten.

Con respecto a la fabricación demanda un proceso que supera el costo de la cerveza normal. La elaboración comienza como para cualquier otra cerveza, pero al final del proceso incluye un destilado para eliminar los alcoholes, que son sustituidos generalmente con un extra de lúpulo destinado a resaltar el carácter de la bebida. Si bien este estilo deberá tener un precio mayor a las cervezas comunes, es también una opción para aquellos consumidores que no pueden tomar alcohol y desean tomar una cerveza de calidad.

En cuanto a empresas competidoras existe una gran variedad a lo largo del país, Palo y Hueso en Santa Fe, The Rookie en Bariloche, en la ciudad de Córdoba se encuentra entre otras Peñón del Águila que creo Abstemia, una nueva cerveza artesanal sin alcohol de la categoría Ipa.

El mercado de las bebidas desalcoholizadas se incrementará un 8 % hasta 2025, lo que representa un alza 10 veces superior al que se espera de las bebidas con alcohol en el mismo periodo (0,7 %). Ya en 2021, crecieron más de un 6 % en 10 mercados globales, entre los que se encuentra España, que es el segundo mercado del mundo en bebidas desalcoholizadas, seguido de Alemania. Dentro de las versiones sin alcohol de bebidas alcohólicas tradicionales, la cerveza es la más extendida, con el 75 % del volumen total, según IWSR Market Analysis, que sostiene que la sin alcohol crecerá más del 11 % hasta 2025 (extraído de efe:agro, 15 de noviembre de 2022).

Análisis Interno

El presente análisis, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa según (Hill & Jones 2009).

Cadena de valor

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades principales y de soporte que agregan valor al producto. (Hill & Jones 2009 p. 81).

Actividades principales

Investigación y desarrollo

La fundación desde cero de la fábrica de cervezas Checa representa una fortaleza, al ser incorporada maquinaria de última generación desde sus comienzos, lo que genera una mejora continua de procesos de producción. También se implementaron normas ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, lo que les da un valor agregado a los productos por cumplir con niveles estrictos de calidad. Se destacará la inversión realizada en una máquina para envasar el producto en latas de 473 ml, lo cual permite contar con otra opción de distribuir y comercializar el producto. En sus comienzos y por varios años solo distribuían en barriles retornables de 30 litros. En lo que respecta al laboratorio, poseen dispositivos y un software especializado, para poder almacenar datos y poder observar los resultados obtenidos de los análisis de manera directa.

Producción

La producción está a cargo de un licenciado en química y tres jóvenes operarios capacitados, los insumos necesarios para la producción se reciben en fábrica, estos son: malta, lúpulo, levadura y demás ingredientes adicionales, el agua para la fabricación es extraída de un pozo correctamente analizado. El siguiente paso es proceder a la molienda y maceración, seguido el lavado de granos. Luego viene la etapa de cocción, fermentación, maduración y por último el acondicionamiento. Se procede al envasado o enlatado según las preferencias y pedidos del cliente, para ser transportados al destino donde será comercializado, todo este proceso está bajo estricto

control de calidad en cada paso del proceso de producción. Cervecería Checa posee una capacidad productiva mensual de 30.000 litros con una amplia variedad de estilos de cerveza artesanal que posee distintos ingredientes, sabor y color.

Mercadotecnia y ventas

La fábrica realiza su comercialización en bares y restaurantes enfocados a la juventud, actualmente se implementa mediante redes sociales “Instagram” con publicidad enfocada en compartir experiencias. Para promocionar el producto están realizando eventos con motivos festivos, con juegos didácticos en el bar y también reuniones de grupos de personas que poseen algo en común, como por ejemplo viajeros o extranjeros que están en la ciudad de Córdoba. Aún queda mucho por explotar en esta área, se podría promocionar a través de canjes con influencers de las redes sociales.

Servicio a clientes

Ofrece una amplia gama de productos que reinterpretan los estilos tradicionales del país Checo de la cerveza artesanal, en sus tres versiones rubia, roja y negra. A través de las ventas en bares y restaurantes como también en las redes sociales buscan preferencias y opiniones de sus clientes, para satisfacer aún más sus deseos y necesidades en cuanto al producto creado. Cervecería Checa posee clientes que compran en grandes cantidades, es por esa razón que el trato con ellos es personalizado, se procura cumplir con los tiempos de entrega y estar atentos a sus necesidades para mantenerlos satisfechos.

Actividades de apoyo

Manejo de materiales

La materia prima se compra a proveedores de confianza desde hace varios años, ellos son: Malteria Pampa (maltas bases), Gac (lúpulos y levaduras). No cuentan con demoras de provisiones, eso provoca que la producción se realice en tiempo y forma. Los demás materiales necesarios, que forman parte de los gastos indirectos del producto, se adquieren de proveedores locales y estos no requieren stock acumulado.

Los tres operarios que trabajan en fábrica se encargan de la recepción y el control de la materia prima e insumos recibidos, previamente gestionan la preparación de los pedidos y las

órdenes de compras pactando las fechas de entrega con los proveedores, también realizan un control de stock mediante un software que se encarga de seguir de manera exhaustiva el flujo de mercadería.

En cuanto a la distribución de la mercadería, es realizada por una gestión de flotas de transporte que cumple con los tiempos requeridos por los clientes.

Recursos humanos

Se realiza la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. Los responsables de esta área son José, fundador y directivo de grupo meta, Luis, licenciado en química, a cargo de producción y capacitar a los operarios y una técnica en recursos humanos que brinda apoyo a los dueños.

Sistemas de información

Actualmente tiene un indicador de ventas de cervezas, a cargo de un contador, una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban dicha información para constantemente ir trabajando las estrategias de marketing de venta. También trabaja de manera paralela un técnico en marketing encargado de medir la satisfacción de los clientes. Se adquirió un software especializado que permite almacenar datos y observar los resultados analizados directamente.

Infraestructura

La fábrica de cervezas está montada en una ex estación de servicios reacondicionada. Para la producción cuenta con maceradores, hervidores, fermentadores, máquina enfriadora, de filtración y una nueva máquina enlatadora. Los almacenes de materia prima y productos terminados se encuentran en el mismo lugar.

El área de administración está a cargo de un grupo de contadores que poseen habilidades complementarias y trabajan en conjunto para lograr los objetivos de la empresa. Área comercial, grupo de profesionales encargado de aplicar un conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente el producto en el sistema de distribución y llegar a los consumidores. Y finalmente el área de producción, a cargo del licenciado en química y tres jóvenes operarios

coordinadores de dicho proceso. La empresa se encuentra organizada en cada área para lograr el éxito propuesto.

Para finalizar con el análisis interno de la fábrica de cervezas Checa, se realizará una muestra de las principales variables de sus estados contables correspondiente al ejercicio del año 2020 en comparación con el del año 2019,

Teniendo en cuenta el Estado de Resultado de la empresa, se puede observar que adquirió una utilidad neta de (\$7,772,599,90) pesos, una pérdida aparentemente debido a una caída de las ventas de más del 60% en comparación al año 2019, Seguramente es una consecuencia más del año que comenzó la pandemia por Covid 19, ya que los bares y restaurantes tuvieron que cerrar sus puertas al público y fueron muy afectados. De todas maneras Cervecería Checa logró salir adelante y seguir comercializando sus productos cuando todo volvió a la normalidad, es una empresa con grandes perspectivas de crecimiento, abierta a los cambios y dispuesta a hacer uso eficiente de sus recursos.

Marco teórico

A continuación se procede a exponer algunos conceptos claves en el análisis de este trabajo. Es importante comprender los conceptos de estrategia, planificación estratégica y allí abordar las estrategias aplicadas al caso.

Estrategia

Schendell y Hatten (1972) definen que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. Básicamente, estos dos autores proponen que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para poder llevar a cabo todos los programas que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor.

La planeación estratégica

Segun Fred David (2013) define la planificación estratégica como un “enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, que se basa en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y es de aplicación en entornos de incertidumbre”. Por su parte Sainz de Vicuña (2017) afirma que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición del presente de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Para Idalberto Chiavenato (2017) la planeación estratégica es el proceso que funciona para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el entorno en el que se encuentra. Para Robins y Coulter (2014) la planificación estratégica en un conjunto de planes que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. Consta de 6 pasos: Identificar la misión, objetivos y estrategias actuales, realizar un análisis situacional externo, realizar un análisis interno, formular estrategias, implementar la estrategia formulada y evaluar los resultados.

Los autores antes mencionados coinciden en que la Planificación Estratégica es una herramienta vital para las empresas. Su valor radica en su capacidad para guiar a las organizaciones hacia metas realistas y adaptadas a sus recursos, oportunidades y capacidades actuales y futuras. Es un proceso constante que requiere objetividad, sistematización e información precisa.

Niveles y tipos de estrategias

Robins y Coulter (2014) mencionan que si una organización elaborara un solo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar únicamente un plan estratégico que abarcara todas sus actividades. En consecuencia, se va a diferenciar entre estrategias a nivel corporativo, nivel competitivo y nivel funcional.

Las estrategias corporativas determinan en que línea de negocios opera o desea operar la empresa y que quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y objetivos de la organización, así como el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. La otra parte de la estrategia corporativa consiste en la decisión que toman los altos ejecutivos en cuanto a que hacer con esas líneas de negocios, si impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas. La estrategia de crecimiento ocurre cuando una empresa amplía su número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la empresa podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. Cuando la empresa emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.

Según Kotler (2012) existen tres tipos de oportunidades de estrategias de crecimiento, la primera es crecimiento intensivo en la cual se identifican oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales (oportunidades intensivas). La segunda es identificar oportunidades para generar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales (oportunidades integradoras) y la tercera es identificar las oportunidades de aumentar negocios atractivos no relacionados (oportunidades de diversificación).

El primer curso de acción de la dirección corporativa debería ser la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes. Una herramienta de referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo es una “matriz de expansión de producto-mercado”, esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa

en términos de productos y mercados nuevos y actuales. (Kotler, dirección de marketing, cap.2 p 43).

Utilizar esta herramienta permitirá valorar si se puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de producto.

Las estrategias competitivas determinan como competirá la organización en su(s) línea(s) de negocios. Cuando se trata de una organización pequeña que sólo tiene una línea de negocios o de una organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia competitiva coincide con la estrategia corporativa. En cambio, si se trata de una organización con múltiples negocios, cada división tendrá su propia estrategia con la cual definirá los productos o servicios que ofrece, los clientes en quienes desea incidir, y así por el estilo. Al momento de elegir la estrategias competitivas se tienen en cuenta factores como la calidad, el diseño del producto, si se quieren competir en liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Por último la estrategia funcional es utilizada por los diferentes departamentos funcionales de la empresa (finanzas, investigación y desarrollo, ventas, mercadotecnia, producción y recursos humanos), con el fin de respaldar la estrategia competitiva.

Diagnóstico

De acuerdo al análisis realizado se puede concluir que la fábrica de cervezas Checa está en condiciones de realizar el plan estratégico propuesto. Mediante el análisis de las variables estudiadas de la empresa, se han identificado problemas asociados a la pérdida de rentabilidad de acuerdo a las ventas comparadas desde el año 2018 al 2020, debido a la imposibilidad de comercializar a causa de la pandemia por Covid 19 se generaron mayores pérdidas. Así mismo la empresa logró mantenerse estable sin tener que llegar a cerrar sus puertas de manera definitiva. A pesar de seguir en pie, la ausencia de las correctas estrategias, no permite que las ventas aumenten y por ende esto ocasiona que la empresa no pueda consolidarse frente a la competencia provocando pérdida de clientes.

El mercado de la cerveza artesanal sin alcohol muestra un crecimiento en los últimos tiempos, debido a que el gobierno estableció como ley nacional el circular manejando un vehículo bajo 0,0 alcohol en sangre. Los clientes hoy pueden consumir este estilo de bebidas sin correr ningún riesgo. También podemos mencionar que el consumo ha aumentado porque en la actualidad las personas toman más conciencia en cuanto al alcohol que consumen, a la clase de alimentos y bebidas más naturales y sin conservantes que no perjudican al organismo, cabe mencionar que al no tener gluten pueden consumirla aquellos alérgicos y celíacos, y al no tener alcohol también pueden consumirla mujeres embarazadas. El consumidor de cerveza artesanal pertenece a un nicho donde la demanda es mayor que la oferta y los consumidores están dispuestos a pagar cualquier precio por este estilo de cervezas. El principal problema que se observa es que el punto de venta solo se enfoca en los clientes jóvenes y no tienen información de los beneficios de elegir consumir también este estilo de bebidas.

Se propone utilizar una estrategia de crecimiento intensivo mediante el desarrollo de un producto innovador, para llegar a captar aquel sector de clientes que quieren y no tienen hoy en día tantas opciones que elegir. Aprovechando la oportunidad de captar consumidores que desean respetar las leyes sin dejar de poder compartir una buena cerveza artesanal en donde estén.

Es importante poder captar nuevos consumidores para incrementar las utilidades y destacar a la empresa en un producto innovador que muy pocas organizaciones en Argentina lo producen.

Una vez aceptada la estrategia, se deben crear planes de acción que se llevarán a cabo en los niveles funcionales y operativos de la industria. Es importante comprender que los hábitos de los consumidores están en constante cambio y la empresa debe amoldarse a los deseos y necesidades de los mismos. Se espera conseguir satisfacer a los consumidores actuales, entendiendo las nuevas formas de consumir y ampliar la participación de productos, desarrollando las fortalezas, posicionando la marca y generando una ventaja competitiva frente a otros competidores.

Plan de implementación

Propuesta

En consecuencia del análisis llevado a cabo en la fábrica de cervezas Checa, se propone implementar la creación de un nuevo producto con el fin de lograr posicionar la marca de la cerveza artesanal Checa, logrando mantener a los consumidores y captar nuevos, manteniendo la calidad de los productos, destacando a la empresa de sus competidores.

Para llegar el objetivo propuesto se llevarán a cabo tanto objetivo general como objetivos específicos, en los niveles funcionales y operativos de la industria.

Antes, es necesario realizar un análisis de las bases estratégicas con las que cuenta la organización para corroborar que se relacionan a la estrategia propuesta.

Misión

Intentan ofrecer una experiencia memorable a los consumidores de cerveza, creando productos y espacios únicos que les permitan estar presentes en los momentos más importantes.

Buscan celebrar ideas, conocimientos y la creatividad. (Instagram Cerveceria Checa, 2023)

Visión

Se enfocan en ser una marca de referencia en el mercado de cerveza artesanal de Argentina en los próximos 10 años. Busca ser reconocida por la calidad y la innovación de su línea de productos, por su dinámica comercial y por el diseño de una experiencia memorable para sus clientes. (Instagram Cerveceria Checa, 2023).

Políticas de calidad

Están convencidos de que la satisfacción a los requerimientos de los clientes es la clave para el desarrollo de la empresa, se enfocan en lograr altos estándares de calidad y de innovación como ejes centrales de la gestión, cumpliendo en todo momento con los requisitos legales y reglamentarios que rigen la actividad. (Instagram Cerveceria Checa, 2023).

Se puede observar que las bases estratégicas de la cervecería artesanal se ajustan al plan estratégico propuesto ya que con la implementación de un nuevo producto se va a lograr un mayor

crecimiento y el mismo será sustentable al largo plazo teniendo relación con la visión y misión propuesta por la organización.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad un 20% para el periodo comprendido entre el mes de julio del año 2023 y el mes de julio del año 2026 a través de una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de un producto innovador.

Justificación: Como se puede apreciar, el consumo de cerveza sin alcohol viene creciendo año tras año y adquiere cada vez mayor fortaleza en dicho mercado. La demanda del producto es mayor a la oferta. También existe un interés general de los consumidores de adquirirla por razones ya vistas anteriormente. La fábrica de cervezas artesanales Checa posee las instalaciones adecuadas para atender estas nuevas demandas. Es por esa razón que se puede invertir en la producción de una nueva cerveza artesanal sin alcohol que nos dará como resultado la captación de nuevos clientes, que la empresa posicione su marca frente a la competencia y logre seguir destacando su calidad como ventaja competitiva. Además en comparación a la rentabilidad obtenida en el año 2019, que fue de 1,22% en el año 2026 se obtendrá una rentabilidad del 37,06%, siendo esto un caso exitoso para la empresa, que nos deja claro que la incorporación de este nuevo producto va a ser una consecuencia más de esa diferencia positiva.

El fondo de maniobra del estado de situación patrimonial del año 2020 arrojó un resultado positivo (activo corriente-pasivo corriente= \$515.792,73), lo que pone de manifiesto que se haya hecho frente a sus obligaciones en un plazo de tiempo corto, a pesar de la crisis del correspondiente año. Se puede seguir invirtiendo teniendo la precaución de no hacerlo de manera brusca, para seguir recuperando las ganancias y mantener la estabilidad lograda.

Objetivos específicos

1- Mejorar el posicionamiento de la marca un 10% más para el mes de enero de 2024 periodo desde el 15 de julio del 2023 al 15 de enero del año 2024, realizando inversión en un nuevo producto que está ganando penetración entre los consumidores atentos a un estilo de vida saludable.

2- Aumentar la producción un 10% para el mes de diciembre de año 2023 por la incorporación de nuevo producto, periodo desde el 21 de junio del 2023 al 21 de diciembre del 2023.

3- Mejorar el área de gestión de pedidos de clientes y proveedores en un 25% para el mes de septiembre del año 2023 invirtiendo en capacitación de empleados con el propósito de organizar y distribuir tareas específicas a cada área.

Justificación: Mediante estos objetivos se propone alcanzar una mayor captación de clientes y aumentar los ingresos como resultado de la producción de una nueva cerveza sin alcohol, lo que permitirá también que la empresa se destaque al formar parte de pocas organizaciones que lanzan este producto. El segmento de consumidores que buscan este producto está escasamente satisfecho y según el análisis de mercado realizado va en suba su consumo para el futuro mediano largo plazo.

Además, será importante el desarrollo interno de la empresa en cuanto a la organización de las áreas de producción en la fábrica, se pretende lograr una labor mucho más eficiente que permita saber aprovechar y poder enfrentar de manera positiva el crecimiento que se espera. A la vez mantener la calidad de la elaboración y productos incide directamente como resultado de la organización de la empresa y de los empleados en conjunto ya que la formación y el desarrollo son procesos que son constantes y requieren planificación controlada.

Alcance temporal

El periodo de implementación de la propuesta es de 3 años, comenzando el 1 de julio del año 2023 y culminando el 1 de julio del año 2026.

Alcance geográfico

Esta estrategia es diseñada para ser implementada a nivel nacional.

Planes de acción

A continuación se presenta el plan de acción de cada objetivo específico propuesto, detallando las actividades necesarias para llevarlos a cabo.

Plan de acción objetivo específico 1: Mediante la concientización del manejo responsable a través de las redes sociales se puede dar a conocer el nuevo producto de cerveza sin alcohol, con un eslogan llamativo y particular que informe que es una cerveza que se puede disfrutar en cualquier momento del día, si se es conductor designado, después de hacer actividad física o simplemente por que no se quiere consumir alcohol. Lo que se pretende realizando esta acción es dar a conocer que cervecería Checa adecua la oferta de sus productos en concordancia a las expectativas del cliente.

Tabla 1. Plan de acción objetivo 1

Descripción	Tiempo	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos Economicos	Observ.
Busqueda de diseñador web para nuevo diseño del producto.	15/06/23 al 15/07/23	Área de marketing	Computadoras y sitio web.	\$36.000,00	Único pago para diseño de flyers.
Actualización de página	16/06/23 al 21/06/23				
Campaña publicitaria de concientización.	27/06/23 al 31/12/2023	Area comercialización	Computadoras y redes sociales	\$59.280,00	Valor mensual. La empresa define que invertir para anuncios. El valor es estimativo para el año actual.
Verificación de pedidos a consultas a través de las redes sociales.	31/12/23 al 10/01/2024	Area comercialización	Computadoras y redes sociales		
Analizar resultados y soluciones.	10/01/24 al 15/01/24.	Area comercial y gerencia.	Computadoras e internet.	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción objetivo específico 2: Para la implementación de este objetivo es necesario aumentar la producción de la empresa en la incorporación de la nueva cerveza sin alcohol. Se debe invertir en realizar una reingeniería de los procesos de producción para realizar dicho bien. Según el Código Alimentario Argentino exige para este tipo de cervezas un máximo de 0,5% de graduación alcohólica, aunque mediante destilado puede llegar a 0, luego de dicho proceso se agrega una porción de lúpulo que intensifica el sabor.

Lo que se pretende a través de este objetivo es lograr que este producto provoque una tendencia de mercado mediante la generación de un hábito en los consumidores.

El costo del producto debería ser alto debido a que tiene más proceso (destilación del alcohol y agregado de lúpulo), pero la idea para el lanzamiento es producir unos 6000 litros a un precio no mayor que la cerveza rubia de Checa, sacrificando esta rentabilidad, buscando compatibilizar la producción de esta cerveza sin alcohol con otras tareas de fábrica y con el aprovechamiento de tiempos muertos.

Tabla 2: Plan de acción objetivo 2.

Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Fisicos	Recursos Economicos	Observ.
Aumento de Produccion	21/6/23 al 21/12/23	Area de producción	Maquinaria/ Insumos/ materias primas	\$4.104.000,00	Valor único de inversión 1° tanda de producción.
Distribución del producto innovador	21/07/23 al 21/12/23	Comercialización	Transporte terciarizado	\$636090,00	Valor total por 5 meses de transporte.
Mantenimiento maquinarias	21/06/23 al 21/07/23	x	Mantenimiento terciarizado	\$160.000,00	Acondicionamiento de maquinas por única vez.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción objetivo específico 3: El último objetivo se refiere a reorganizar al personal trasladando uno de los operarios para el área de gestión con proveedores y clientes, con el fin de delegar esa tarea del área de producción logrando los 2 operarios restantes más el licenciado en química a cargo, dedicarse absolutamente a la producción de cerveza artesanal. La idea principal es lograr organizar las áreas en tareas específicas que permitan a la producción cumplir con las expectativas sin ningún contratiempo.

A continuación en la tabla 3 se especifican los cambios en cuanto a gastos.

Tabla 3: Plan de acción objetivo 3

Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observ.
Capacitación de personal para el área de gestión con proveedores y clientes.	20/06/23 al 21/09/23	Operario designado para área correspondiente.	Computadora, celular, sistema informático, maquinaria de carga de descarga disponible.	\$462.624,00	Pago mensual por 3 meses.
Análisis de consumo	19/09/23	Comercialización	Redes	x	A cargo de Lic. en administración
Análisis de información obtenida	16/09/23 al 20/09/23	Administración	Computadoras	\$104.109,00	
Proyección de cambios y mejoras	21/09/23	Todas las áreas	Reuniones	x	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Diagrama de Gantt. Planes de acción.

TIEMPO (en meses, año 2023-2024)	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene
Objetivo 1								
Busqueda de diseñador web para nuevo diseño del producto.	■	■						
Actualización de página	■							
Campaña publicitaria de concientización.	■	■	■	■	■	■	■	
Verificación de pedidos a consultas a través de las redes sociales.							■	■
Analizar resultados y soluciones.								■
Objetivo 2								
Aumento de Produccion	■	■	■	■	■	■	■	
Distribucion del producto innovador		■	■	■	■	■	■	
Mantenimiento maquinarias		■	■					
Ojetivo 3								
Capacitación de personal para el área de gestión con proveedores y clientes.	■	■	■	■				
Aplicación de un test de personal.					■			
Análisis de información obtenida					■			
Proyección de cambios y mejoras					■			

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Tabla 5: Presupuesto de inversión del proyecto

Para contemplar el presupuesto requerido para la planificación estratégica correspondiente, se presentan a continuación los costos de inversión anuales.

PRESUPUESTO CERVECERIA CHECA					
CONCEPTOS/AÑOS	PRESUPUESTO				
	2023	2024	2025	2026	
PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1					Total planes de accion.
Creación de logo	\$36.000,00				
Campaña publicitaria en redes	\$355.280,00				
Total por año	\$391.280,00	\$ 813.862,40	\$ 1.692.833,79	\$ 3.521.094,28	
PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2					
Aumento de producción	\$4.104.000,00				
Distribución del producto	\$3.180.905,00				
Mantenimiento maquinas	\$53.607,20	\$ 111.505,06	\$ 231.926,20	\$ 482.406,50	
Total por año	\$7.338.512,20	\$111.505,06	\$231.926,20	\$482.406,50	\$8.164.349,96
PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 3					
Operario para área logística	\$2.004.704,20	\$ 4.169.784,74	\$ 8.673.152,26	\$ 18.040.156,70	
Operarios de producción	\$3.865.763,20	\$ 8.040.787,46	\$ 16.724.837,92	\$ 34.787.662,87	
Lic. Administrac.	\$104.109,00	\$ 216.546,72	\$ 450.417,18	\$ 936.867,73	
Total por año	\$5.974.576,40	\$ 12.427.118,91	\$ 25.848.407,35	\$ 53.764.687,31	\$98.014.789,97
TOTALES					\$112.598.210,41

A	B	C	D	E	F
	2023	2024	2025	2026	total plan de acc.
PLAN 1	\$ 391.280,00	\$ 813.862,40	\$ 1.692.833,79	\$ 3.521.094,28	\$ 6.419.070,48
PLAN 2	\$ 7.338.512,20	\$ 111.502,98	\$ 231.930,52	\$ 482.406,50	\$ 8.164.352,20
PLAN 3	\$ 5.974.576,40	\$ 12.427.118,91	\$ 25.848.407,33	\$ 53.764.687,25	\$ 98.014.789,89
TOTAL DE EGRESOS	\$ 13.704.368,60	\$ 13.352.484,29	\$ 27.773.171,65	\$ 57.768.188,03	\$ 112.598.212,56

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Financiero

A continuación de haber realizado el presupuesto para el lanzamiento del nuevo producto, es momento de calcular los indicadores financieros necesarios para demostrar la rentabilidad que arroja el proyecto, en base a los datos obtenidos en el balance 2019 de Sauco S.A.. Seguido se mostrará el flujo de caja que refleja el periodo sugerido, desde el mes julio del año 2023 al mes julio del año 2026, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 6: Flujo de fondos proyectado

20	Concepto	0	1	2	3	4
21	Ingresos		\$ 13.639.345	\$ 32.625.313	\$ 78.039.750	\$ 186.671.081
22	Costos Variables		-\$ 1.526.958	-\$ 5.526.894	-\$ 10.854.965	-\$ 22.485.101
23	Egresos por plan		-\$ 13.704.368	-\$ 13.352.484	-\$ 27.773.172	-\$ 57.768.188
24	Subtotal		-\$ 1.591.981	\$ 13.745.935	\$ 39.411.613	\$ 106.417.793
25	Imp Ganancia		\$ 557.193,40	-\$ 4.811.077	-\$ 13.794.065	-\$ 37.246.227
26	Utilidad desp IIGG		-\$ 1.034.788	\$ 8.934.858	\$ 25.617.549	\$ 69.171.565
27	Inversiones Fijas	\$ 0				
28	Cap Trabajo	-\$ 3.929.505				
29	Saldo	-\$ 3.929.505	-\$ 1.034.788	\$ 8.934.858	\$ 25.617.549	\$ 69.171.565
30	Saldo Actual	-\$ 3.929.505	-\$ 525.273	\$ 2.302.264	\$ 3.350.726	\$ 4.592.643
31						

Fuente: Elaboración propia.

Del flujo de fondos anterior, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 7: Indicadores financieros

VAN	\$5.790.855,34
TIR	159,00%
ROI	103,00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de indicadores

El valor actual neto (VAN) indica que el proyecto puede ser aceptado si su valor es igual o superior a cero, también es la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en moneda actual; en el proyecto analizado el valor del VAN que arroja el flujo de fondos es de \$5.790.855,34, lo que nos informa que el proyecto recupera la inversión inicial obteniendo además el rendimiento deseado por el inversionista.

De igual manera, la Tasa interna de retorno expresa la rentabilidad del proyecto por medio de un porcentaje, que se compara con la tasa máxima exigida por el inversionista, en este caso es de 97%, que corresponde a TNA plazo fijo del BCRA, se utiliza para determinar si el proyecto es rentable o no. La TIR del proyecto de cervecería Checa es del 159%, es mayor que la tasa exigida por el inversionista, por lo tanto, el proyecto resulta exitoso y se obtiene un excedente pretendido.

Por último se analiza el Retorno sobre la inversión (ROI), que informa sobre el beneficio que se obtiene por la inversión realizada, en la presente propuesta nos arroja un valor porcentual de 103%, lo que indica que por cada peso invertido se obtiene 1,03 pesos de excedente.

Finalmente se puede concluir que el desarrollo de el nuevo producto de cerveza artesanal 0,0 graduación de alcohol para Cervecería Checa se convierte en un proyecto rentable.

(En Anexo 7: Datos numéricos para la obtención de indicadores financieros).

Conclusión y Recomendaciones

El objetivo más importante de este trabajo es determinar por medio de los análisis llevados a cabo, la rentabilidad y la factibilidad de la propuesta presentada. Como resultado se puede comentar que cervecera Checa esta en condiciones de llevar adelante la planificación estratégica propuesta para el desarrollo y comercialización de un nuevo producto en un periodo de 3 años.

Para llevar a cabo el desarrollo del plan de negocios se realizaron análisis estratégicos que permitieron evaluar y demostrar de manera cuantitativa la viabilidad de la propuesta.

El éxito de la planificación no sólo será consecuencia del aprovechamiento eficiente de las oportunidades del mercado si no también por la capacidad que posee la fábrica para enfrentar las adversidades que pueden surgir en el periodo establecido.

La mejora del posicionamiento de la marca permitirá que el producto sea reconocido ante los consumidores actuales y permita captar nuevos; al igual que la asignación de tareas específicas, como incluir el área de gestión con proveedores, mejorará de amplia manera el manejo eficaz de la producción y requerimientos de proveedores y clientes. El orden va de la mano con el éxito.

El valor actual neto (VAN) indica que el proyecto puede ser aceptado si su valor es igual o superior a cero, también es la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en moneda actual; en el proyecto analizado el valor del VAN que arroja el flujo de fondos es de \$5.790.855,34, lo que nos informa que el proyecto recupera la inversión inicial obteniendo además el rendimiento deseado por el inversionista.

La Tasa interna de retorno expresa la rentabilidad del proyecto por medio de un porcentaje, que se compara con la tasa máxima exigida por el inversionista, en este caso es de 97%, que corresponde a TNA plazo fijo del BCRA, se utiliza para determinar si el proyecto es rentable o no. La TIR del proyecto de cervecera Checa es del 159%, es mayor que la tasa exigida por el inversionista, por lo tanto, el proyecto resulta exitoso y se obtiene un excedente pretendido.

El Retorno sobre la inversión (ROI), que informa sobre el beneficio que se obtiene por la inversión realizada, en la presente propuesta nos arroja un valor porcentual de 103%, lo que indica que por cada peso invertido se obtiene 1,03 pesos de excedente.

Finalmente se puede concluir que el desarrollo del nuevo producto de cerveza artesanal 0,0 graduación de alcohol para Cervecería Checa se convierte en un proyecto rentable.

La recomendación profesional sugerida hacia los dueños de cervecería Checa será de implementar en el periodo de tiempo planteado para la planificación, nuevos estudios de viabilidad para ampliar la distribución hacia más zonas geográficas del interior de país, logrando así captar más consumidores en todo el territorio nacional, cumpliendo con el alcance geográfico propuesto. Se sugiere comercializar no solo en bares y restaurantes nocturnos si no también en festivales o eventos a donde asista un público mas general y no solo jóvenes.

También se sugiere realizar una inversión en maquinaria y automatización para ampliar aun más la producción y realizar la contratación de más personal idóneo.

Se puede contribuir a la sustentabilidad por medio de la reutilización del bagazo (desecho de producción cervecera), desarrollar este tipo de proyectos contribuiría a la sustentabilidad de la PYME de manera específica y tambien a la circularidad en el uso de recursos naturales en las industrias agroalimentarias en general.

En cuanto a la comercialización sugiero la contratación de influencers en redes sociales, que en la actualidad esta captando consumidores justamente atrapados por la influencia. También se puede implementar una encuesta para saber si los consumidores actuales les interesa probarla, en la actualidad son muy utilizadas por los comerciantes en sus historias de Instagram.

Por último otra recomendación sería la de realizar un cuadro de mando integral , que permitirá llevar un mejor control de clientes, de procesos internos, perspectiva financiera y aprendizaje. Estos controles pueden ser llevados, mediante capacitación de por medio, por el personal de la empresa, dejando de ser terciarizado por una consultora.

Bibliografía

Alimentacioncba.org.ar. (mayo año 2023) <https://alimentacioncba.org.ar/2023/06/13/escala-salarial-cct-244-94-industria-alimentacion-periodo-mayo-julio-2023/>

Amex corporate (2022) <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/cerveza-artesanal-la-industria-que-destapa-crecimiento>

Argentina, (13 de abril de 2023) <https://www.argentina.gob.ar/noticias/alcohol-cero-al-volante-es-ley-nacional>

Argentina.gob.ar, (3 de abril de 2023) <https://www.argentina.gob.ar/produccion/crear-programa-credito-argentino>

BCRA (abril 2023) <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230428%20Resultados%20web.pdf>

Caddy (2023) <https://www.caddy.com.ar/tarifas.html#tarifas>

Cpcecba (junio año 2023) <https://cpcecba.org.ar/noticias/el-cpce-actualizo-la-tabla-de-honorarios-indicativos/18470/>

Chiavenato I. *“Introducción a la teoría general de la administración”* 7ma edición.

Clarín, (19 de agosto de 2020) https://www.clarin.com/gourmet/vuelve-cerveza-alcohol-apuestan-consumo-mayores-50-anos_0_OpaXzgTlh.html

Código alimentario, (2022/2023). <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

Efe:agro, (15 de noviembre de 2022)<https://efeagro.com/cerveza-lidera-oferta-sin-alcohol/>

Fred David (2013) “*Conceptos de administración estratégica*”. 14 a edición.

Ford Motor Company, (2 de marzo de 2022)

<https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/mx/es/news/2022/03/02/ford-accelerating-transformation.html>

Hill, C.W & Jones G.R., (2011) *Administración estratégica: Un enfoque Integral*. 9a. Edición. Mexico. D.F.Cengage Learning.

Indec (2023) <https://www.indec.gob.ar/>

Infocampo (11 de abril de 2019) <https://www.infocampo.com.ar/radiografia-de-la-cerveza-en-argentina-una-agroindustria-federal-y-en-constante-innovacion/>

Installbeer,(3 de abril de 2019) <https://installbeer.com/blogs/diariocervecerero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>

La Nación, (17 de abril de 2023) <https://www.lanacion.com.ar/politica/calendario-de-elecciones-2023-en-la-argentina-cuando-son-las-paso-las-presidenciales-y-un-posible-nid28122022/>

Marketing Digital Argentina https://www.mark3ting.com.ar/tarifario_marketing_digital/

Mercadolibre.com.ar (30 de junio año 2023)https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1131677961-malta-pilsen-x-25kg-lupulos-levadura-cerveza-artesanal-_JM

Robins y Coulter (2014) “*Administración*” 12a edición.

Sainz de Vicuña (2017) 5a edición “*El plan estratégico en la práctica*” p.47.

Sobrelatierra, (29 de marzo de 2021) <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>

Tradeweb (23 de junio de 2023) <https://tradeweb.com.ar/disenio-grafico-en-cordoba-agencia-de-disenio-logos/>

Uma malta (julio 2022) [https://umamalta.com.ar/default/comunidadyblog/post/cocinamos-
cerveza-0-alcohol](https://umamalta.com.ar/default/comunidadyblog/post/cocinamos-cerveza-0-alcohol)

Anexos

Anexo 1: Información de pack para diseño de logo. <https://tradeweb.com.ar/disenio-grafico-en-cordoba-agencia-de-diseno-logos/>

Diseño de Logo

Creamos Logos Únicos, el logo perfecto para representar la marca de su empresa. Sorprenda a todos con un Diseño de logo atractivo y superador que lo distinga entre los demás. Nuestro Diseño de Logo será la imagen que lo identificará en su medio, y será el Impacto Visual Primario que dará a los clientes.

Como el Logo es la primera impresión que la gente tiene de su empresa.

- Logotipos de Alta Resolución.
- En la mejor calidad, para uso digital o impresión.
- Kit para redes. Use su llamante logo en todas sus redes sociales.
- Archivos Vectoriales de Imagen de alta Calidad.
- Formatos EPS, SVG, PNG Y JPEG.

El Diseño de su Logo será la base y punto de partida sobre el cual se construya la Imagen Corporativa de su marca. Todo comienza con un Logo. **Debe Verse Profesional!** Con un Diseño de Logo Profesional su Empresa, su Marca va a ser reconocida de inmediato, inspirara confianza, lealtad, admiración y distinción sobre su competencia.



Diseño de Logo Premium

\$ 36000

- 3 Propuestas
- Revisiones Ilimitadas
- Entrega 3 a 5 días
- Formatos Vectorial y Web
- Envío por Correo Electrónico
- Satisfacción 100%

Contratar

Anexo 2: Valores obtenidos para presupuesto de campaña publicitaria. Valores obtenidos de www.mark3ting.com.ar

MARKETING		
Inicio Tarifario Servicios Portfolio Noticias Contacto		
Marketing: "Abonos Mensuales"		
Detalles	Precios	
SEO Mensual de Sitios Web "SEO" "Fee Mensual" Marketing Digital	USD 100	Consultar
Mantenimiento "2 horas" Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	USD 40	Consultar
Mantenimiento "4 horas" Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	USD 80	Consultar
Mantenimiento "6 horas" Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	USD 120	Consultar
Mantenimiento Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	Consultar	Consultar

Contáctenos todos son sin impuestos

Anexo 3: Valores obtenidos de cpceba.org.ar

ACTIVIDAD PROFESIONAL 13/06/2023

El CPCE actualizó la tabla de honorarios indicativos

Se reorganizaron las tareas profesionales.


La Mesa Directiva del Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE) de Córdoba, mediante la Disposición de Mesa Directiva 09/23, decidió reorganizar toda la tabla de honorarios indicativos de las tareas profesionales.

Se eliminaron algunas tareas que quedaron obsoletas o por cambios de RG y se incorporaron nuevas. Para ello trabajaron las distintas comisiones asesoras del Consejo elevando propuestas.

Esta **nueva tabla**, se verá reflejada en el presupuestador on line en los próximos días.

La escala de honorarios indicativos incluye una guía para la realización de distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios y forma parte del Anexo I de la disposición.

El valor del módulo vigente se fijó en abril y asciende a \$ 6.817,00.



Ultimas noticias

Actividad profesional

- 12/06/2023: **Recuerde que desde el 31 de julio la firma digital es obligatoria en presentación de trámites**
- 07/06/2023: **Autoridades del CPCE y de la Facultad de Ciencias Económicas avanzan en actividades conjuntas**
- 07/06/2023: **Curso presencial sobre Auditoría de los Estados Públicos**
- 31/05/2023: **Proyecto para adoptar**

<https://cpceba.org.ar/noticias/el-cpce-actualizo-la-tabla-de-honorarios-indicativos/18470/>

Anexo 4: Datos obtenidos de alimentacioncba.org.ar.

<https://alimentacioncba.org.ar/2023/06/13/escala-salarial-cct-244-94-industria-alimentacion-periodo-mayo-julio-2023/>

PLANILLA DE RETRIBUCIONES BASICAS - CCT 244/94							
CCT 244/94 PLANILLA DE SALARIO BASICOS	BASE CONFORMADA PARITARIA 2023-2024	REMUNERATIVO MAYO-2023	15% NO REMUNERATIVO MAYO-2023	REMUNERATIVO JUNIO-2023	9% NO REMUNERATIVO JUNIO-2023	REMUNERATIVO JULIO-2023	11% NO REMUNERATIVO JULIO-2023
ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS							
OPERARIO	\$ 894,93	\$ 894,93	\$ 134,24	\$ 894,93	\$ 214,78	\$ 894,93	\$ 313,22
OPERARIO GENERAL	\$ 929,97	\$ 929,97	\$ 139,50	\$ 929,97	\$ 223,19	\$ 929,97	\$ 325,49
OPERARIO CALIFICADO	\$ 963,80	\$ 963,80	\$ 144,57	\$ 963,80	\$ 231,31	\$ 963,80	\$ 337,33
MEDIO OFICIAL	\$ 1.008,07	\$ 1.008,07	\$ 151,21	\$ 1.008,07	\$ 241,94	\$ 1.008,07	\$ 352,82
OFICIAL	\$ 1.099,34	\$ 1.099,34	\$ 164,90	\$ 1.099,34	\$ 263,84	\$ 1.099,34	\$ 384,77
OFICIAL GENERAL	\$ 1.164,80	\$ 1.164,80	\$ 174,72	\$ 1.164,80	\$ 279,55	\$ 1.164,80	\$ 407,68
OFICIAL CALIFICADO	\$ 1.219,12	\$ 1.219,12	\$ 182,87	\$ 1.219,12	\$ 292,59	\$ 1.219,12	\$ 426,69
MANTENIMIENTO							
OPERARIO CALIFICADO	\$ 963,80	\$ 963,80	\$ 144,57	\$ 963,80	\$ 231,31	\$ 963,80	\$ 337,33
MEDIO OFICIAL GENERAL	\$ 1.164,80	\$ 1.164,80	\$ 174,72	\$ 1.164,80	\$ 279,55	\$ 1.164,80	\$ 407,68
OFICIAL DE OFICIOS VARIOS	\$ 1.192,65	\$ 1.192,65	\$ 178,90	\$ 1.192,65	\$ 286,23	\$ 1.192,65	\$ 417,43
OFICIAL DE OFICIOS GENERALES	\$ 1.274,51	\$ 1.274,51	\$ 191,18	\$ 1.274,51	\$ 305,88	\$ 1.274,51	\$ 446,08
OFICIAL CALIFICADO	\$ 1.340,18	\$ 1.340,18	\$ 201,03	\$ 1.340,18	\$ 321,64	\$ 1.340,18	\$ 469,06
ADMINISTRACION							
CATEGORIA I	\$ 179.148,50	\$ 179.148,50	\$ 26.872,27	\$ 179.148,50	\$ 42.995,64	\$ 179.148,50	\$ 62.701,97
CATEGORIA II	\$ 189.382,93	\$ 189.382,93	\$ 28.407,44	\$ 189.382,93	\$ 45.451,90	\$ 189.382,93	\$ 66.284,03
CATEGORIA III	\$ 206.983,28	\$ 206.983,28	\$ 31.047,49	\$ 206.983,28	\$ 49.675,99	\$ 206.983,28	\$ 72.444,15
CATEGORIA IV	\$ 225.463,39	\$ 225.463,39	\$ 33.819,51	\$ 225.463,39	\$ 54.111,21	\$ 225.463,39	\$ 78.912,19
CATEGORIA V	\$ 236.552,08	\$ 236.552,08	\$ 35.482,81	\$ 236.552,08	\$ 56.772,50	\$ 236.552,08	\$ 82.793,23
CATEGORIA VI	\$ 257.804,86	\$ 257.804,86	\$ 38.670,73	\$ 257.804,86	\$ 61.873,17	\$ 257.804,86	\$ 90.231,70
JEFES DE SECCION	\$ 298.461,65	\$ 298.461,65	\$ 44.769,25	\$ 298.461,65	\$ 73.630,80	\$ 298.461,65	\$ 104.461,58
PERSONAL OBRERO MENSUALIZADO							
CELADOR, CUIDADORES Y CAMARERA COMEDOR	\$ 178.985,68	\$ 178.985,68	\$ 26.847,85	\$ 178.985,68	\$ 42.956,56	\$ 178.985,68	\$ 62.644,99
ENCARGADA AYUD. COCINA CON PERSONAL	\$ 180.853,69	\$ 180.853,69	\$ 27.128,05	\$ 180.853,69	\$ 43.404,89	\$ 180.853,69	\$ 63.298,79
PORTEROS Y SERENOS	\$ 187.677,84	\$ 187.677,84	\$ 28.153,68	\$ 187.677,84	\$ 45.042,68	\$ 187.677,84	\$ 65.687,24
AYUDANTE REPARTIDOR	\$ 180.853,69	\$ 180.853,69	\$ 27.128,05	\$ 180.853,69	\$ 43.404,89	\$ 180.853,69	\$ 63.298,79
COCINERO COMEDOR PERSONAL	\$ 191.089,47	\$ 191.089,47	\$ 28.663,42	\$ 191.089,47	\$ 45.861,47	\$ 191.089,47	\$ 66.881,32
CHOFER Y CHOFER REPARTIDOR	\$ 196.207,08	\$ 196.207,08	\$ 29.433,06	\$ 196.207,08	\$ 47.089,70	\$ 196.207,08	\$ 68.672,48

Anexo 5: Datos obtenidos de www.mercadolibre.com.ar

Ordenar por Más

Malta Pilsen X 25kg + Lúpulos + Levadura - Cerveza Artesanal

\$ 17.100

Envío gratis



+ Agua Limpia +04 Litros

+ Agua Limpia +04 Litros

+ Agua Limpia +04 Litros

Anexo 6: Datos encontrados en pagina web www.caddy.com.ar

The screenshot displays the Caddy website interface. The main content area lists three service rates (TARIFA 6, 7, and 8) with dimensions and weight. Tarifa 8 is highlighted in red. Below the rates, pricing information is provided for distances up to 25 km, 50 km, and over 50 km. A dark sidebar on the right contains contact details including office address, phone numbers, email addresses, and social media links. The footer includes a copyright notice for 2023.

Anexo 7: Datos numéricos para la obtención de indicadores financieros.

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230428%20Resultados%20web.pdf>

M	N	O	P	Q	R	S
Ingresos 2019	\$ 30.802.495,68	Ingresos 2023	\$ 75.774.139,37			
Costos de ventas	\$ 18.914.484,82					
Gastos administrativos	\$ 3.447.905,58					
Gastos de comercio exterior	\$ 14.396.023,33					
Gastos financieros	\$ 6.149.832,17					
Otros egresos	\$ 195.323,17					
REM BCRA	2023	2024	2025	2026	2027	
	146%	108%	108%	108%	108%	

32						
33	RENTABILIDAD	37,06%				
34						
35						
36	VAN	\$ 5.790.855,34				
37	TIR	159%				
38						
39						
40	ROI					
41	BENEFICIOS	\$310.975.489,75	EGRESOS	CV	INVERSION	
42	COSTOS	\$ 153.492.130,83	\$ 113.098.213,00	40.393.918	-	
43	ROI	103%				

			15%	15%	15%
		1	2	3	4
ventas	13.639.345	32.625.313	78.039.750	186.671.081	