

Universidad Siglo 21



Seminario final de administración

Planificación estratégica de Grupo Meta

Nombre y Apellido: Sol Clara Lorenzo

DNI: 40973784

Profesora: Sofía Rinero

Legajo: VADM17677

2022

Resumen

El presente reporte de caso tiene como principal objetivo incrementar la rentabilidad de Cervecería Checa que forma parte de la unidad de negocio Sauco S.A. del grupo objetivo; ubicado en la ciudad de Sacanta, Córdoba, Argentina. Después de un análisis completo, se descubrieron áreas de mejora y desarrollo.

Se diseñaron estrategias de crecimiento sobre la base de una comunicación interna y externa efectiva, digitalizando la organización, fomentando el conocimiento de la marca, aumentando su competitividad. Para ello, se desarrolló una planificación estratégica, a partir de la cual se armaron y desarrollaron propuestas. La propuesta contiene objetivos generales y específicos, sobre los cuales se desarrollan diversos planes de acción para alcanzarlos. Una vez desarrollada y evaluada la propuesta, se confirmó y verificó su factibilidad técnica, financiera y de gestión. De igual forma se lograron los objetivos deseados y se logró lo siguiente: un VAN de \$5.103.644, una TIR de %165, un ROI de %866 y se logró una rentabilidad del %6.35 al final del proyecto. Es por esto que se recomienda llevar a cabo el proyecto, ya que se puede concluir que dicho proyecto es rentable en un horizonte de planeación de 4 años. La adopción de este plan supone un alto y rápido retorno de la inversión debido al bajo costo de implementación y la amplia aceptación que se espera que haya en el mercado. Se puede concluir, en que el proyecto, es rentable y la empresa está en excelente forma para lograrlo.

Abstract

The main objective of this case report is to increase the profitability of Cervecería Checa, which is part of the Saucó S.A. business unit. of the target group; Located in the city of Sacanta, Córdoba, Argentina. After a complete analysis, areas for improvement and development are needed.

Growth strategies were designed based on effective internal and external communication, digitizing the organization, promoting brand awareness, increasing its competitiveness. For this, a strategic planning was developed, from which proposals were put together and developed. The proposal contains general and specific objectives, on which various action plans are developed to achieve them. Once the proposal had been developed and evaluated, its technical, financial and managerial feasibility was confirmed and verified. In the same way, the desired objectives were achieved and the following was achieved: a NPV of \$5,103,644, an IRR of %165, an ROI of %866 and a profitability of %6.35 was achieved at the end of the project. This is why it is recommended to carry out the project, since it can be concluded that said project is profitable in a planning horizon of 4 years. The adoption of this plan implies a high and rapid return on investment due to the low cost of implementation and the wide acceptance that is expected in the market. It can be concluded that the project is profitable and the company is in excellent shape to achieve it.

Índice de Contenido

Introducción.....	5
Análisis Situacional.....	7
<i>Macro entorno: PESTEL.....</i>	7
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER.....</i>	13
Análisis de <i>mercado:</i>	15
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	16
Marco teórico.....	19
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación.....	23
Descripción de la propuesta.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	24
Planes de acción.....	25
Diagrama de GANTT.....	27
Presupuesto.....	28
Análisis financiero.....	29
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36
Anexo 1: Presupuesto Cultiva estudio.....	36
Anexo 2: Presupuesto empretienda.....	36
Anexo 3: Presupuesto de Perfit.....	37
Anexo 4: Presupuesto de Many Chats.....	38
Anexo 5: Presupuesto Ocasa.....	39
Anexo 6: Presupuesto contadora.....	39
Anexo 7: Presupuesto de elementos de embalaje.....	40
Anexo 8: Hoja de cálculos del CASHFLOW.....	40

Índice de tablas

Tabla 1	25
Tabla 2.....	26
Tabla 3.....	26
Tabla 4.....	27
Tabla 5	28
Tabla 6.....	29
Tabla 7.....	29

Introducción

En el actual reporte, se llevará adelante un análisis de Grupo Meta, con el objetivo de formalizar una planificación estratégica que proporcione mediante una estrategia de desarrollo de mercado, que la empresa pueda lograr afrontar un mejor posicionamiento en la provincia de Santa fe, principalmente en Rosario, por medio de una tienda online. Si bien ya cuentan con una tienda online, estas cervezas se comercializan solo en zonas de Córdoba. Con esto, se busca mejorar la rentabilidad de la unidad de negocio de Cervecería Checa.

Grupo Meta, se creó en el año 2019. Sus fundadores son 3 hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. La empresa cuenta con cuatro unidades de negocio destinadas a la producción, distribución y comercialización. Tiene capacidad productiva de 360.000 litros anuales. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

Está ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, ahí tienen la casa central de la empresa. La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada. En lo estético, está ornamentada con cuadros, con el logo del grupo, plantas y demás objetos de decoración que aviven los colores.

Se creó y comunicó la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Se estableció su logotipo e isologotipo que los identifican; se entregaron uniformes con el logo del grupo; se trabajó en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica.

Cada una de las unidades de negocio que conforman esta entidad, en comparación con otras organizaciones de su tipo, goza de una ubicación geográfica favorable que beneficia sus relaciones con clientes, proveedores y metas anuales de producción.

Un logro notable del Grupo Meta es su iniciativa de unir todas las unidades bajo un mismo nombre.

Otro hecho significativo fue la adquisición del fondo comercial de La Jirafa, que se recuperó tras la caída de la valoración de la comunidad. También cabe destacar la puesta en marcha desde cero de la fábrica de cerveza checa y el avance de los procesos productivos.

Adicionalmente, la cervecería está implementando estándares de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura.

El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Como se puede ver, la problemática de la empresa es la falta de reconocimiento a nivel país. Esta empresa está muy posicionada en la provincia de Córdoba. Pero le falta posicionamiento.

Se propone implementar una estrategia de desarrollo de mercado, con el objetivo de insertar los productos de la marca en la provincia de Santa Fe, tanto por venta online como en físico.

A continuación, vamos a mencionar como antecedente a Peñón del Águila, primera cerveza artesanal en lata, tuvo sus inicios en 2007 y actualmente cuenta con 20 franquicias en distintos puntos del país. Ya cuentan con una tienda online a nivel país y podés encontrar todos los productos en las góndolas. Es una marca muy reconocida en Argentina. Tienen una amplia variedad de productos al igual que Checa. Crecieron mucho las ventas en esta empresa al incorporar este tipo de comercialización, logrando que todos los clientes tengan la posibilidad de adquirir una cerveza de este tipo y vivan una mejor experiencia.

Debido a esta circunstancia, de preocupación por querer tener clientes leales y rentables, las empresas de muchas industrias han desarrollado mecanismos que les permiten adaptarse rápidamente a un entorno tan dinámico. Uno de ellos es recopilar, producir y utilizar información de clientes, mercados y competidores para apoyar el desarrollo de estrategias y actividades innovadoras. (Jiménez Pedro Antonio)

A continuación se analiza un antecedente de una cervecería en Buenos Aires que tuvo sus inicios en 2017, su nombre es Rabieta y la apodaron como la cerveza malcriada. Actualmente cuenta con una tienda online, donde venden por packs de latitas y combos donde vienen cervezas de diferentes sabores. En 2020 hicieron su primera exportación de cervezas, fueron 3 containers con 150.000 latas, entre las variedades, Golden, Red Honey, Red Irish y Red Ipa.

El proyecto de Rabieta es que la mayor cantidad de gente pueda disfrutar de sus puntos de encuentro, pruebe el producto y la marca y lo recomiende con su gente, luego que todos los

clientes puedan ir a la góndola o a la web y obtener la buena experiencia que tuvieron en el bar al living de sus casas. (Mundo cervezas, 2022)

Análisis de situación

Macro entorno - PESTEL

Factores políticos

El diputado nacional Facundo Manes (UCR) afirmó que Cristina Kirchner y Mauricio Macri dividen a la sociedad y no lo representan, habló sobre una eventual candidatura presidencial: Tengo la determinación y la convicción de liderar un espacio que transforme a la Argentina y voy hasta el final.

Manes invitó a sumarse a la coalición de “Juntos por el Cambio”, amplió su base de apoyo y propuso “un proyecto que se eleva por encima del laberinto ya que estamos sumidos en el fanatismo y un agravio que solo beneficia a quienes ganan las elecciones con tales agravios”.

Alberto Fernandez es el actual presidente, las próximas elecciones se realizaran en 2023. Las encuestas también son elocuentes. Algunas les preguntan a los argentinos si cree que el presidente no logrará llegar hasta diciembre de 2023 (42.4% lo cree “muy o bastante probable”).

Argentina no puede responder con certeza cuál es su cronograma electoral, esto dice mucho sobre su descalabro institucional, que a su vez se retroalimenta con su desbarajuste económico, político y social. (The Washington post, 2022)

Factores económicos

El informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos señala que en el mismo período del año pasado el índice era de 10,2%. Se mantiene en el nivel del último trimestre de 2021. El Indec precisó además que, en el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad se ubicó en 46,5%, con un crecimiento de 0,2 puntos porcentuales en la comparación interanual.

Entre los desocupados y el tiempo que llevan buscando trabajo, el 58,1% del total se ubica dentro de un rango de entre 1 y 12 meses, mientras que el 41,8% lleva más de un año.

En lo alusivo a la desocupación del 7%, en el caso de la población ubicada dentro de un lapso de 14 y más, la tasa fue de 8,3% para las mujeres, y de 5,9% para los varones.

Entre las regiones, los que presentaron la mayor tasa de desocupación fueron las regiones Pampeana y Gran Buenos Aires, con 7,4% y 7,3% respectivamente. (Telam digital, 2022)

El último sondeo que elaboró el Observatorio de Psicología Social Aplicada (OPSA) de la UBA confirmó que la inflación está al tope de las respuestas (86%) cuando la consulta es sobre “los principales problemas del país”. Sigue de cerca la corrupción (73%), pero también el efecto asociado al aumento del costo de vida, que es la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos (66%). (Infobae, 2022)

El precio del billete subió \$117 en los últimos 30 días. De esta forma, la brecha entre el dólar al que consiguen liquidar las empresas agroexportadoras y el precio que se paga en el mercado negro trepa a la marca histórica de 160%. (Clarín, 2022)

Sabemos que los saltos del dólar impactan en la economía en general y en el rubro alimenticio, la producción de la cerveza artesanal no escapa de esa coyuntura, debido a que muchos insumos son de origen extranjero. Y en el caso de algunas variedades de la bebida, como el caso de la emblemática IPA, su producción se hizo tan compleja y cara que algunos productores advierten que "podría desaparecer"

En diálogo con 0223, Leonardo Ferrari, referente en Mar del Plata de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, en general compramos insumos nacionalizados en pesos, pero lo venden directamente a precio dólar. Esto sucede en la mayoría de insumos industriales, no es solo en la cerveza. En nuestro caso, tratamos con dólar oficial, que se devalúa

un poco, acompañando a la inflación. Si bien la mayoría de los insumos se consiguen, hay problemas con el lúpulo, ya que la mayor parte de ellos son importados. Explicó Ferrari. (0223,2022)

Factores sociales

Los problemas más difíciles, como la inflación elevada, persisten y la Argentina inicia un 2022 marcado por la incertidumbre que la población expresa sobre el futuro, con una mirada crítica hacia la administración nacional y un renovado pesimismo sobre el manejo de la economía.

"La inflación es la principal preocupación de 9 de cada 10 argentinos, sin distinción ideológica, de género, edad y nivel socioeconómico", apuntó Berensztein (Cronista, 2022)

De acuerdo a la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40% en los últimos cinco años, con más de 1500 productores en todo el país. (Agro empresario, 2022).

El mercado de la cerveza es uno de los que más creció en los últimos años. En 2020, las personas aumentaron el consumo de alcohol y se cree que uno de los factores principales fue la cuarentena por el Covid-19. En dicho año se vendieron más de 1.700 millones de litros de cerveza. En la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas. (Bae negocios)

La venta online a nivel social es muy importante, ya que te permite comprar desde la comodidad de tu casa y en grandes cantidades, tiene muchos resultados positivos, una es que se puede habilitar como formas de pago, tarjetas en cuotas sin interés, es algo que a nivel general aumento fuertemente después de la pandemia, muchas personas se acostumbraron a la compra online y no volvieron más a un local físico.

El dirigente, médico y neurocientífico Facundo Manes destacó que "la pandemia nos dejó tristes, con los ánimos caídos, teniendo la sensación de que este es un país fallido, pero la única manera de convertir eso en esperanza es con empatía, reconociendo al otro".

Factores Tecnológicos

La digitalización viene gestándose de manera progresiva cada año, con un impulso mayor a partir de la pandemia.

Esto generará mejoras a escala empresarial, por ejemplo. Así, se espera que las organizaciones progresen y sean más “data oriented” que antes, alimentándose de información proporcionada por distintos tipos de archivos, patrones, el propio consumidor, entre otras fuentes, para mejorar sus operaciones y negocios. Las personas tenderán cada vez más a la hiperconexión, lo que resulta en más datos sobre sus preferencias, más chance de predecirlas y tomar decisiones a partir de ello.

Se espera que las empresas destinen un mayor capital a las tecnologías, pero también a la contratación de personal capacitado en esta área, que pueda guiar en el camino hacia la innovación. Tal es así que según la consultora Gartner, la expectativa es que crezca un 10% la inversión en asesoramiento tecnológico.

Se puede decir entonces que es muy importante, encarar una estrategia para la transformación digital, acorde con los objetivos y necesidades de cada lugar. Así será posible construir un futuro mejor mediante la tecnología. (Infobae, 2022)

Es así como unos Argentinos crearon el "bitcoin de la cerveza". Pinta Token busca ser una stablecoin que cotice al valor de una pinta de cerveza. (Iproup, 2022)

Uno de los últimos desarrollos en entrar en la producción de cerveza ha sido la inteligencia artificial. ¿El objetivo? Dar con el sabor perfecto, tal y como anuncian desde Estrella Galicia.

Gracias al machine learning es posible “aprender y depurar el propio modelo a medida que se va enriqueciendo con nuevos datos”. Con ello se logra un mejor sistema predictivo. Se convierte la fórmula de la cerveza en un objeto mucho más fiable. (Blog Lenovo, 2022)

Factores ecológicos

La adhesión argentina a la “Declaración sobre los bosques y el uso de la tierra” firmada durante la COP26 celebrada en Glasgow, Escocia, comprometió al país a trabajar para detener y revertir en 2030 la pérdida de masa boscosa y la degradación de los suelos, “pero ahora debe tener su correlato con la correcta implementación de la ley, no solo por el lado del financiamiento sino también por la fiscalización, el monitoreo y el control de las acciones que se realizan en las áreas de bosques nativos”, indica Manuel Jaramillo, presidente de la Fundación Vida Silvestre Argentina. (Mongabay, 2022)

Se sabe que la principal materia prima utilizada en la producción de cerveza es la cebada malteada. Ese ingrediente se somete a un proceso de cocción y maceración del cual resulta el mosto cervecero, licor que luego atraviesa una etapa de fermentación para lograr el resultado final. En ese proceso se producen cantidades importantes de un residuo que no se puede disolver y que se conoce como “bagazo” cervecero. A partir del bagazo, un equipo de investigación del Instituto de Ingeniería Química de la Facultad de Ingeniería elaborará harina. Será en una empresa de cervecería artesanal de San Juan, mediante un proyecto de transferencia tecnológica.

Las ingenieras explican que usarán como vector energético la energía solar. Obtendrán la harina a partir de un deshidratador solar y la construcción de un prototipo de reactor de pirogasificación que use energía solar concentrada. (Revista la U, 2022)

Factores legales

El Gobierno modificó el Código Alimentario Argentino para que las cervezas que no contengan aditivos alimentarios y que posean sólo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática puedan comercializarse con la leyenda “elaboración artesanal”, para favorecer la competitividad.

Además, se sumó el cloruro de potasio como ingrediente a la normativa nacional, para utilizarlo en reemplazo parcial o total del cloruro de sodio, lo que amplía las posibilidades, para profundizar la reducción del consumo de sal de la población. (Casa Rosada, 2022)

En el artículo N.º 1083 del Código Alimentario Argentino establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para venta al detalle en el lugar de expendio,

así como los requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento en contacto con la cerveza.

La Ley Nacional N. ° 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo, prohíbe en todo el territorio nacional el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas.

Se publicó en el Boletín Municipal de la Ciudad de Córdoba la Ordenanza N°12.839 que crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” a aplicarse dentro del ejido urbano de la Ciudad. El objeto principal de esta nueva normativa es regular la producción y distribución de cerveza artesanal, regulando su fórmula, contenidos y estableciendo nuevas categorizaciones a los productores de esta. (Jaskowsky, 2022)

La Ordenanza N. ° 7630 establece un límite horario para el expendio de bebidas alcohólicas para su consumo fuera del establecimiento, prohibiendo su comercialización desde las 23 hs. a las 8 hs. del día siguiente. (Algo en común, 2018)

Que por la Ley N° 23.551 y sus modificatorias se estableció el régimen aplicable para las asociaciones que tengan por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores.

ARTÍCULO 1°.- Inscríbase en el Registro de Asociaciones Sindicales de Trabajadores al SINDICATO DE TRABAJADORES DE CERVECERÍAS ARTESANALES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (SI.TRA.C.AR.), con domicilio en Humahuaca N° 4072, 1° Piso, Anexo “B”, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con carácter de Asociación Gremial de primer grado, para agrupar a los trabajadores que presten servicio bajo relación de dependencia en establecimientos que se dediquen a la fabricación, distribución, producción, elaboración, embotellado, embotellado, distribución y comercialización de cerveza artesanal, con zona de actuación en las ciudades de El Bolsón, San Carlos de Bariloche y Cipoletti (Provincia de RÍO NEGRO), Córdoba y La Calera (Provincia de CÓRDOBA), San Luis (Provincia de SAN LUIS), Corrientes (Provincia de CORRIENTES), Epuyén (Provincia del CHUBUT), Neuquén (Provincia del NEUQUÉN), Ushuaia (Provincia de TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR), Carcarañá (Provincia de SANTA FE), Mendoza (Provincia de MENDOZA), Chimba (Provincia de SAN JUAN), Mar del Plata, Caseros, Martínez, Zárate, Lanús, 9 de Julio, Bahía Blanca, San Andrés, Castelar, Ramos Mejía, Olavarría, Gonnet y Avellaneda (Provincia de BUENOS AIRES), y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Boletín oficial, 2019)

Análisis Micro entorno

5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos entrantes

Muchos cerveceros salieron a hacer el famoso dumping, que es vender por debajo del costo, arrastrando y haciendo caer cervecerías chicas; hubo otros que no bajaron el precio y mucho menos la calidad. Se puede afirmar que, una vez pasada esta etapa, quedarán en el mercado. El público también se pone exigente y se da cuenta cuando una cerveza es buena y cuándo no lo es. (Amex corporate, 2022)

La diferenciación del producto no es tan genérica como la de los competidores porque los productos finales son similares. Sin embargo, existen diferencias en la calidad final del producto, tanto en sabor como en textura. Actualmente se están diferenciando mucho en cosas como los sabores de las cervezas, el packaging y algunas marcas crean proyectos para ayudar al medio ambiente utilizando su producto.

Debido a que cambiar es menos costoso para los consumidores, si un producto no satisface a un cliente en términos de precio y calidad, es muy probable que busque probar una marca diferente porque hay muchas opciones.

Cuenta con barreras de entrada no tan altas para nuevos competidores cuando se trata de seguir todas las regulaciones relacionadas con la producción, requisitos de elegibilidad, autorizaciones, estándares de seguridad e higiene, prevención de contaminación, etc.

Poder de negociación de los clientes

Al principio, las personas que bebían estas cervezas tenían más de 30 años. Hoy, desde los 18 años, la brecha es cada vez más grande. Entre los sabores más solicitados, se encuentra la IPA. En invierno las cervezas negras o con mucha graduación alcohólica. En verano, las rubias, las de trigo o la IPA son las más consumidas.

Los clientes tienen un nivel de poder de negociación alto, porque exigen distintas características, calidad, distintos sabores y variedades. Hay mucha oferta en este sector, eso lleva a un nivel alto de negociación.

Poder de negociación con los proveedores

En este caso es muy amplio el poder de negociación, tanto dentro del país como en el exterior. Hay muchos ingredientes que lleva la cerveza artesanal que se consigue solo en el comercio exterior. Actualmente es muy alto el costo de uno de los ingredientes para lograr realizar la IPA. Si bien la realización de estas cervezas no es complicada, lo que lo complica es el difícil acceso a ciertos componentes.

Lo cierto es que los proveedores cada vez tienen más poder del previsto porque proporcionan bienes que no pueden ser sustituidos de otra manera debido a las preferencias de los consumidores por ciertas marcas en particular.

Si bien hay grandes proveedores y el poder de negociación es bajo, imponen plazos y formas de pago, la gran mayoría ahora apoya a este sector de la industria cervecera que ha sufrido mucho y cuyas cifras previas a la pandemia tardarán años en recuperarse.

Amenaza de nuevos sustitutos

Podemos encontrar infinitos productos sustitutos que compiten con esta rama de cervezas, como por ejemplo Quilmes, que sacó una línea de cervezas, que es la Patagonia, con el fin de competir con las cervezas artesanales. Como también compiten lo que son los vinos de gama alta, bebidas sin alcohol, entre otras.

En cuestión de precios, lo que son las cervezas industriales suelen tener precios más bajos que las artesanales y pueden tender a sustituir por ese lado.

La cerveza industrial, se considera una cerveza de mucha calidad.

Rivalidad entre empresas

El objetivo de la cervecería Quilmes y la fábrica artesanal Mesta Nostra -última ganadora de la Copa Argentina de Cervezas- fue contrarrestar esa idea. Así se gestó la “unidad cervecera” a partir de la cual crearon, juntos, lo que bautizaron como la “Pinta de la Paz”.

Luis Dimotta analiza, maestro cervecero de Quilmes- Con esta creación tratamos de mostrar que lo industrial puede convivir con lo artesanal y viceversa”.

En la Pinta de la Paz combinaron dos tipos de levaduras: lager -utilizada en el ámbito industrial- y ale, empleada en el área artesanal. (Clarín, 2019)

Más que rivales, los productores artesanales se han vuelto aliados de la gran industria cervecera, pues contribuyen a crear y fortalecer la cultura de la cerveza, lo que resulta en un consumo más extendido y beneficia a todo el mercado

Los consumidores no buscan solo por el precio, sino por la calidad y el sabor.

Podemos decir que tanto el sector industrial como artesanal deberán adaptarse a la “nueva normalidad”, por ejemplo, orientando sus productos al consumo hogareño con el delivery, creciendo en grandes cantidades para solventar la caída del consumo interno o bien apuntando al mercado externo.

El número de competidores en el mercado de la cerveza artesanal es pequeño, pero son bastante exigentes con la calidad del producto. La mayoría de las cervecerías tipo pymes, quieren destacar ofreciendo un producto original con variedad de sabores.

Algunas de las empresas rivales son: Antares y Peñon del Aguila. La competencia no es alta, cada cervecería tiene su estilo de cerveza y su propia impronta, hoy en día todavía no es alto el nivel de competencia.

Análisis de mercado

Tanto la cerveza como el vino han sido compañeros de los hombres durante miles de años, y aunque los historiadores debaten cuál es la bebida más antigua, ambas son bebidas naturales nobles que se complementan mucho más de lo que contrastan.

Como resultado de la ausencia casi total del consumo de cerveza en nuestro país a lo largo de la década de 1980 y el récord mundial de consumo de vino de 90 litros per cápita en ese momento, esta predilección es relativamente nueva. En ese momento, el vino se servía tanto en el almuerzo como en la cena en todas las mesas argentinas. (Infobae, 2019)

Un dicho que circula entre los cerveceros es que “los costos son en dólares y las ganancias son en pesos”. De allí, que una persona puede observar una gran diversidad de precios en la cerveza.

Los precios de Argentina fluctúan constantemente como resultado de la inflación mensual. Si quisiéramos salir a comer a un restaurante en septiembre de 2022, el costo promedio

por persona (contando una comida y una bebida sin alcohol) sería de \$2780, o \$10 USD. Ir a un pub y comprar una pinta de cerveza costaría aproximadamente \$640, o \$2,3 USD. Como resultado, según el informe "Mapeo de los precios mundiales 2019" de Deutsche Bank, Argentina es uno de los ocho países con la cerveza más barata. (A la fresca, 2020)

El auge de los camiones de cerveza, que son camiones de reparto que proporcionan cerveza en lugar de comida, está estrechamente relacionado con la explosión de la cerveza artesanal que está abriendo brechas en todos los corredores de comida.

En Córdoba, el modelo Food Truck ha crecido más rápido en calidad que en cantidad en los últimos años, lo que ha mejorado la experiencia del cliente. Esto se debe al hecho de que la calidad general del producto mejoró y el tiempo de envío disminuyó. Junto con los camiones de comida, ahora también hay los llamados camiones de cerveza que sirven cerveza. Estos pueden ir desde pequeñas cervecerías artesanales hasta grandes corporaciones como Peñón del Aguila o Patagonia. (La voz, 2019)

Análisis interno

Cadena de valor

Actividades primarias:

Logística interna:

Se debe contar con una persona encargada de realizar un control de stock, almacenamiento y procesamiento de datos, de la mercadería que ingresa a la empresa, con el fin de llevar un control más detenido en estos procesos que son delicados, ya que cualquier error que se produzca en esa área va a repercutir en toda la empresa.

Logística externa:

Las cervezas envasadas desde la planta son entregadas a cada cliente de acuerdo con sus solicitudes por una empresa de logística externa una vez que han sido embotelladas en la fábrica.

La planta de producción de Checa en Sacanta recibe la materia prima y realiza una prueba de control de calidad en los productos terminados. José (el fundador) y Luis (un químico licenciado) son los responsables de esto ya que son los que tienen más conocimiento y

experiencia, lo cual es crucial para la calidad del producto final así como la calidad del material de partida.

Operaciones:

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

En la empresa cuentan con todo el equipamiento necesario, el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el buen funcionamiento de todos los equipos.

Los pasos para realizar la cerveza artesanal

El objetivo de la molienda es romper el grano malteado, dejando su interior expuesto a la hidratación durante el proceso de maceración. Posteriormente, el caramelo fundido se calienta a varias temperaturas. Finalizada la maceración, se realiza el filtrado. El objetivo de este proceso es eliminar las partículas suspendidas para producir un producto limpio. Los azúcares que han sido absorbidos por los granos se eliminan durante el lavado de granos. Después de la cocción, el mosto se calienta enérgicamente durante al menos una hora. Una vez que el mosto ha terminado de cocinarse, se apaga el fuego y se remueve vigorosamente la mezcla para crear un remolino. Después de cocer y hervir, se deben vigilar las levaduras para convertir los azúcares en alcohol y CO₂. Por último viene la etapa de la fermentación.

Actualmente cervecería Checa se unió con Antares y juntos realizaron la producción de una nueva cerveza, con el nombre de LABURO HONESTO, hecha con gose de melón y frutos rojos.

Marketing y ventas:

El método de marketing que utilizan, es la presencia de redes sociales como Instagram y Facebook. Sin embargo, no tienen un plan de marketing bien definido, no tienen una constancia en las publicaciones e interactúan poco con el cliente. La comercialización, la realizan en bares y restaurantes, centrados en la juventud, logrando que el producto tenga un buen impacto en los clientes, el 80% de los clientes lo recomienda.

Servicios post venta:

Se presume que los jóvenes encargados del área administrativa y el proceso productivo, atiendan cualquier consulta o reclamo en caso de que exista.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa:

La organización cuenta con los equipamientos tecnológicos necesarios para el desempeño de las tareas (Computadoras, internet, impresoras, etc.). Posee todos los equipos para la producción de cervezas (macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora y filtrador). En relación a la evaluación y autoevaluación, Grupo Meta cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, ellos obtienen información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. (Ejemplo, capacidad productiva, indicador de ventas de cervezas.)

Desarrollo tecnológico:

Los sistemas informáticos han establecido una mejora en la elaboración de cerveza artesanal. Las máquinas están equipadas con la última tecnología que permiten un mejor desempeño en la producción de la cerveza. Un modelo de producción moderno y un software de gestión están disponibles en la fábrica. A través de una tienda online se desarrolló el canal de venta.

Gestión de recursos humanos:

El reclutamiento de personal, está a cargo de la empresa de Grupo Meta en general, lo cual es un inconveniente, ya que no cuenta con un reclutador de personal dentro de la unidad de negocio que corresponde al rubro de la cervecería.

Aprovisionamiento:

No existe una política que requiera una cierta cantidad de autorización antes de realizar las compras, en cambio, es responsabilidad de los coordinadores de producción comprar los insumos. Sin embargo, dado que Checa está equipada con la tecnología más avanzada para la producción de cerveza, La empresa debe contar con un sistema informatizado para el control de los niveles de stock y volumen de ventas.

Marco teórico

Planificación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular, ejecutar estrategias de la organización teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra. Se toman en cuenta los resultados que se esperan a futuro. A través de la planeación se espera lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (Chiavenato, I. & Sapiro, A. 2017)

Estrategia

La estrategia, en palabras de Chiavenato, consiste en seleccionar la alternativa más conveniente teniendo en cuenta las características de la organización, y tomar las decisiones en base a esa elección. También se consideran el cálculo de las ganancias y pérdidas. Cabe recalcar que las decisiones que se toman en la elaboración de estrategias se encuentran en el marco de la racionalidad y no de lo subjetivo, o eso es lo que se espera. Esto con el fin de elaborar estrategias que puedan anticipar cambios futuros del entorno y que respondan contra las contingencias de los competidores. Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017)

Estrategias según la matriz de Ansoff

Penetración de mercado

Corresponde al primer cuadrante, que es la combinación de los mercados y productos actuales. En esta situación, el objetivo de la estrategia es aumentar la participación de mercado o aumentar las ventas de los mismos productos.

Desarrollo de nuevos mercados

Es la intersección entre los productos actuales y los nuevos mercados. En esta instancia, el objetivo de la estrategia es ubicar nuevos mercados donde nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos segmentos de consumidores, los mercados nacionales sin explorar o incluso los mercados internacionales pueden formar parte de los nuevos mercados.

Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:

- Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución
- Atraer clientes de otros segmentos del mercado
- Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero
- Publicidad a nivel internacional

Esta estrategia se utiliza cuando se desea que nuevos mercados conozcan sus productos. No se trata de apelar a un mercado que, aparentemente, no está interesado en los productos para persuadirlos a comprarlos; más bien, se trata de encontrar nuevos mercados que valoren lo que tienes para ofrecer.

Es una estrategia que permite expandirte a nuevos puntos geográficos, a nivel país, permite que más personas conozcan los productos. Da la posibilidad de incorporar la venta online, brindando la posibilidad de comprar desde la comodidad, por medio de un sitio seguro, con envíos hacia el punto específico de destino.

La venta online es una excelente forma de llevar a cabo la expansión del mercado con éxito. No tiene techo, es absolutamente rendidor, hoy en día es el futuro.

Las redes sociales también son un buen canal para comercializar los productos, o para usarlo como gancho de acción para que se redirijan hacia la página web y concreten una compra.

Desarrollo de productos

Corresponde a la combinación de nuevos productos ya disponibles en el mercado. El objetivo de esta estrategia es desarrollar y producir productos novedosos que puedan venderse en el mercado actual, ya sean novedosos por su calidad, diseño, nuevas características u otros factores.

Diversificación

Es el cuadrante con la combinación de nuevos productos en nuevos mercados. El objetivo de la estrategia es ampliar las oportunidades de mercado a través de la venta de nuevos productos. Es una estrategia arriesgada, pero si se ejecuta con éxito, podría dar sus frutos.

Conclusiones diagnosticas

Grupo Meta, actualmente se ve afectada por una falta de participación en el mercado, puntualmente en redes sociales. No tiene un alcance a otra parte del país, más que en la provincia de Córdoba. No es lo suficientemente activa en redes sociales. No cuenta con una tienda online. No tiene un proceso de distribución de bebidas bien definido. Todas estas cuestiones en la actualidad forman parte de detalles importantes en una empresa de cervezas artesanales, porque hoy en día al nicho de mercado al cual está dirigida esta marca de cervezas, gran parte de ese nicho que son jóvenes y adultos jóvenes, se manejan todo el tiempo con las redes sociales y comprando online desde la comodidad, estén donde estén.

De acuerdo con lo desarrollado hasta este punto y tras la verificación de los datos recogidos para los análisis realizados, se estaría en condiciones de aproximarse al tipo de negocio al que se aspira a centrarse para realizar un ejercicio de planificación a largo plazo.

Una de las situaciones que resulta de este análisis es el enfoque en un determinado nicho de mercado que ha perdurado en el tiempo, significándose este como una fuente de ingresos suficiente y confiable.

La iniciativa de los propietarios de iniciar nuevos negocios es alentadora para desarrollos de mercado pero deben considerar estructuras organizativas y funcionales alternativas para que, de alguna manera, la empresa no dependa únicamente de ellos para las muchas funciones de gestión que desean.

Es posible adaptar una estrategia de desarrollo de mercado a través de la distribución a otra provincia, de los productos que se comercializan gracias a las características de los miembros directores, el estado de las operaciones productivas de la cervecería y la situación macroeconómica.

Incluso dentro del mercado interior, se puede intentar penetrar en él ofreciendo productos directamente a los clientes a través de canales en línea sin utilizar un distribuidor como intermediario.

Una vez que se completa el análisis, se vuelve obvio que se requiere un cambio de dirección si la empresa no solo quiere mantener sus operaciones sino también impulsar su crecimiento.

Como respuesta natural, surge la planificación estratégica, ya que permite la consecución de objetivos claramente definidos y exige que la empresa opere de manera holística involucrando a todas las áreas para alcanzarlos.

Como se dijo antes, la propuesta es la estrategia de desarrollo de mercado, que implica ingresar a una nueva provincia con productos actuales. Esta táctica es la mejor ya que Cervecería Checa tiene un alto poder adquisitivo sobre los productos que ya tiene en su catálogo, lo que le permite ingresar a precios competitivos frente a la competencia.

Además, al obtener acceso a una nueva provincia, de esta manera, la cervecería podrá diversificar sus fuentes de ingresos. Podrá hacer esto aprovechando sus economías de escala, poder financiero y capacidad de ofrecer precios competitivos para ganar y atraer nuevos clientes que comprarán sus productos.

Se ha proyectado que si la estrategia de esta propuesta tiene éxito, la cerveza artesanal checa sería muy conocida y consumida ampliamente por todo el país.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

Observándose el medio en el que se encuentra inmersa la empresa, con poca presencia en el mundo de las redes sociales, como, poca interacción en redes, sin tienda online, etc. En base a esta situación se determina la posibilidad de implementar un plan de desarrollo y posicionamiento de la marca, logrando de esta manera generar más relación con el cliente y/o cliente potencial, generando confianza, calidez y familiaridad. Incorporando esto lo que se logra es mucha más interacción, permitiendo que personas de otra provincia fuera de Córdoba, tenga la posibilidad de degustar de una rica cerveza artesanal de calidad. Además se buscara incentivar la compra online con diferentes ofertas y descuentos, incorporando las tarjetas en cuotas sin interés y envíos gratuitos después de ciertos montos de compra. También se implementara un comuniclub para miembros de la cervecería por medio de email marketing, en donde van a poder acceder a beneficios exclusivos como, nuevas novedades, descuentos y regalos mensuales. Para esto deberán intervenir ciertas áreas específicas de la cervecería, con el fin de poder llevar a cabo los lineamientos estratégicos que permitan el completo desarrollo para captar nuevos clientes y lograr una fidelización exitosa.

Objetivo general

Aumentar un 6% la rentabilidad de Cervecería checa para Diciembre de 2025, por medio del desarrollo de un nuevo canal de distribución y venta.

Justificación: Con este objetivo se buscara diferenciación y posicionamiento en el mercado, marcando tendencia al estar insertos en este mundo online en donde hoy todavía no hay muchas empresas del rubro que lo hayan implementado, construyendo así un mejor reconocimiento, que conecte con los valores y la misión de la empresa, generando confianza, atracción hacia la marca y seguridad a la hora de realizar una compra. Lograr un crecimiento de este nivel a través de las redes sociales, es más que posible, ya que si se trabaja con constancia y estrategia, se puede alcanzar el objetivo perfectamente e incluso superarlo.

Objetivos específicos

Aumentar un 25% las ventas para Noviembre del 2025, mediante el desarrollo de una tienda online y un canal de email marketing.

Justificación: Para poder lograr concluir con el objetivo general, se persigue un aumento de ventas del 25%. Para 2025. Para ello, se busca llegar al cliente potencial, como los jóvenes adultos a través de una tienda online y una estrategia de email marketing. A través de una encuesta realizada por Mercado Libre se puede observar un incremento en la venta online de cervezas del %1500 en el mes de Abril de 2020. Queda totalmente expuesto ante estos datos que incorporarse al mundo online es una estrategia más que solvente, ya que el crecimiento en cuanto a ventas y posicionamiento en el mercado es completamente exponencial.

Lograr medir las estadísticas y elevarlas, de un 0 a 10% para Junio de 2025. Esto se haría creando una base de datos de mails, que permita obtener todos los mails de las personas interesadas en el producto y en novedades de la empresa, todo esto se llevaría a cabo a través de la contratación de un equipo de marketing. Logrando a través de esta estrategia no centrarse tanto en la cantidad de seguidores si no en conseguir clientes orgánicos.

Justificación: El objetivo sería captar clientes orgánicos a través de Email Marketing y campañas de publicidad (Ads), para poder comenzar a implementar este nuevo modelo de negocio basado en expandir la venta de cervezas en la provincia de Santa Fe, proporcionando una experiencia de compra desde la comodidad del hogar recibiendo la compra en la puerta de sus casas, aspirando a que vuelvan a elegir a Cervecería Checa para sus momentos especiales, de festejos y compañía con amigos/familia. Para concluir, se va a elegir una plataforma para email marketing, luego se va abonar la suscripción correspondiente para luego comenzar con el plan. Todo esto se va a lograr contratando 2 personas especializadas en estrategias de Email Marketing y Ads.

Captar un 20% de clientes para Diciembre del 2025, utilizando una distribución rápida de cervezas, mediante envíos full de 1 día para el otro.

Justificación: Temas envíos es de lo más importante a la hora de la compra, es uno de los puntos que entra en la decisión de compra, si bien el hecho de ofrecer la venta online ya suma, el envío vendría a ser como el broche final para que todo sea perfecto. Para esto necesitamos contratar a una de las empresas de distribución con un muy buen prestigio y con costos de financiamiento accesibles. La empresa de envíos es Ocaso y te lleva el paquete puerta a puerta, logrando que tu compra llegue rápido y con el cuidado que se necesita para que todo llegue en condiciones.

Planes de acción

Para cada objetivo específico se programará un plan de acción que incluirá los recursos utilizados y las acciones correspondientes a lo largo de un tiempo predeterminado.

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1

En el siguiente plan de acción se desarrollarán tácticas para la creación de una tienda online, en conjunto con un plan de email marketing.

PLAN DE ACCIÓN - ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO						
Acción	Area	Tiempo	Recursos físicos	Tercerización	Costo	Observaciones
Objetivo 1: Crear tienda online y estrategia de Email Marketing						
Contratar empresa para crear una tienda online y estrategia de email marketing para aumentar ventas	Marketing	Dic 2022 A Dic 2022		Cultiva estudio	\$ 100.000	Ver anexo 1
Contratar plataforma/hosting para tienda online	Marketing	Dic 2022 A Dic 2025		Empretienda	\$499/ mensuales	Ver anexo 2
Contratar plataforma para Email Marketing	Marketing	Dic 2022 A Dic 2024		Perfit	Hasta 500 contactos + 2000 envios gratis, luego \$4400 mensual	Ver anexo 3
Realizar publicidad para atrar clientes	Marketing	Dic 2022 A Enero 2023		Instagram	\$1500 diarios	

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

La segunda táctica consiste en lograr llevar a cabo la administración de la tienda online, también implementar campañas de publicidad, para posicionarse en el mercado y obtener seguidores orgánicos.

PLAN DE ACCIÓN - ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO						
Acción	Area	Tiempo	Recursos físicos	Tercerización	Costo	Observaciones
Objetivo 2: Contratar equipo de marketing						
Contratar personal capacitado para administrar tienda online	Marketing	Dic 2022 A Enero 2025	Sueldo		\$ 100.000,00	
Contratar personal capacitado para administrar plataforma de email marketing + estadísticas	Marketing	Dic 2022 A Enero 2025	Sueldo		\$ 115.000,00	
Armar campañas de Ads	Marketing	Dic 2022 A Enero 2023		Google	\$1500 diarios	
Contratar plataforma de boot para respuesta automáticas a las consultas	Marketing	Dic 2022 A Enero 2024		Many chats	\$4650 mensuales	Ver anexo 4

Tabla 2 Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

Finalmente, en el último plan de acción se busca tener una distribución de productos eficaz, siempre con la idea de brindar la mejor experiencia al cliente, de manera que Cervecería Checa sea reconocida en el sector como la empresa con más velocidad y seguridad en envíos. También se busca brindarle al cliente diferentes tipos de financiación.

PLAN DE ACCIÓN - ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO						
Acción	Area	Tiempo	Recursos físicos	Tercerización	Costo	Observaciones
Objetivo 3: Contratar empresa de logística + formas de pago						
Contratar empresa de logística	Administración	Dic 2022 A Dic 2025		Ocasa	\$950 por envío	Ver anexo 5
Registrar plataforma para financiación con tarjetas	Administración	Dic 2022 A Enero 2023		Mercado pago	20% de interes para 3 cuotas sin interes	
Realizar capacitación sobre financiación de tarjetas	Administración	Dic 2022 A Abril 2023		Contador	\$ 70.000	Ver anexo 6
Comprar elementos para embalaje	Administración	Dic 2022 A Enero 2023		DW	\$ 170.927,00	Ver anexo 7
Contratar personal para embalaje	Administración	Dic 2022 A Dic 2025	Sueldo		\$ 110.000,00	

Tabla 3 Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

PRESUPUESTO						
	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Plan de acción 1						
Contratar empresa para crear una tienda online y estrategia de email marketing para aumentar ventas	Tercerizado	Mes	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	
Contratar plataforma/hosting para tienda online	Tercerizado	Mes	36	\$ 499,00	\$ 17.964,00	
Contratar plataforma para Email Marketing	Tercerizado	Mes	24	\$ 4.400,00	\$ 105.600,00	
Realizar publicidad para atraer clientes	Sueldo	Por proyecto	1	\$ 1.500,00	\$ 45.000,00	El valor que tiene es por día
Plan de acción 2						
Contratar personal capacitado para administrar tienda online	Sueldo	Mes	25	\$ 100.000,00	\$ 2.500.000,00	
Contratar personal capacitado para administrar plataforma de email marketing + estadísticas	Sueldo	Mes	25	\$ 115.000,00	\$ 2.875.000,00	
Armar campañas de Ads	Sueldo	Por proyecto	1	\$ 1.500,00	\$ 45.000,00	El valor que tiene es por día
Contratar plataforma de boot para respuesta automáticas a las consultas	Tercerizado	Mes	13	\$ 4.650,00	\$ 60.450,00	
Plan de acción 3						
Contratar empresa de logística	Tercerizado	Mes	36	\$ 190.000,00	\$ 6.840.000,00	El valor equivale a 200 envíos por mes
Registrar plataforma para financiación con tarjetas	Tercerizado	Por proyecto	1	\$ -	\$ -	
Realizar capacitación sobre financiación de tarjetas	Horas de trabajo	Unidad	4	\$ 70.000,00	\$ 280.000,00	
Comprar elementos para embalaje	Tercerizado	Unidad	1	\$ 170.927,00	\$ 170.927,00	
Contratar personal para embalaje	Sueldo	Mes	36	\$ 110.000,00	\$ 3.960.000,00	
TOTAL PRESUPUESTADO					\$ 16.999.941,00	

Tabla 5 Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Los indicadores financieros necesarios para demostrar la viabilidad del proyecto se calculan una vez determinado el presupuesto para el lanzamiento de la tienda online y los envíos a otra provincia, para calcularlos se utiliza información del balance publicado por Grupo Meta en 2019. A la luz de esto, se presenta un diagrama de flujo que refleja cuatro años cruciales para el logro de los objetivos planteados anteriormente.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Cervecería Checa				
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 61.604.991	\$ 117.665.533	\$ 202.384.718	\$ 348.101.714
Plan de acción 1	\$ 2.464.200	\$ 4.706.621	\$ 8.095.389	\$ 13.924.069
Plan de acción 2	\$ 1.540.125	\$ 2.941.638	\$ 5.059.618	\$ 8.702.543
Plan de acción 3	\$ 4.620.374	\$ 8.824.915	\$ 15.178.854	\$ 26.107.629
Resultados Financieros	\$ 12.299.664	\$ 23.492.359	\$ 40.406.857	\$ 69.499.795
TOTAL DE INGRESOS	\$ 82.529.354	\$ 157.631.067	\$ 271.125.435	\$ 466.335.749
EGRESOS				
Costo de ventas	\$ 37.828.970	\$ 72.253.332	\$ 124.275.731	\$ 213.754.257
Gastos de Comercialización	\$ 28.792.047	\$ 54.992.809	\$ 94.587.632	\$ 162.690.727
Gastos Administrativos	\$ 6.895.811	\$ 13.170.999	\$ 22.654.119	\$ 38.965.084
Plan de acción 1	\$ 149.899	\$ 286.307	\$ 492.448	\$ 847.011
Plan de acción 2	\$ 264.650	\$ 505.482	\$ 869.428	\$ 1.495.416
Plan de acción 3	\$ 540.927	\$ 1.033.171	\$ 1.777.053	\$ 3.056.532
TOTAL DE EGRESOS	\$ 74.472.303	\$ 142.242.100	\$ 244.656.411	\$ 420.809.027
UTILIDAD BRUTA	\$ 8.057.051	\$ 15.388.967	\$ 26.469.025	\$ 45.526.722
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.819.968	\$ 5.386.138	\$ 9.264.159	\$ 15.934.353
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 5.237.083	\$ 10.002.828	\$ 17.204.866	\$ 29.592.369

Tabla 6 Fuente: Elaboración propia

VAN	5.103.644
TIR	165%
ROI	
Beneficios	47.434.202
Costos	4.910.641
ROI	866%

Tabla 7 Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad deseada, se obtiene, luego de recuperar la inversión, esta es medida por el VAN. En términos generales, se acepta un proyecto si el VAN es mayor que cero. Esto implica que el mismo recupera la inversión inicial y recibe la rentabilidad mínima deseada por el inversor, obteniendo un excedente de \$5.103.644. Esto indica que el proyecto debe ser aceptado.

Se eligió este método para calcular el costo de oportunidad del inversionista porque permite el uso de estimaciones internacionales para economías con cambios estructurales significativos y con ajuste al riesgo de mercado.

De manera similar, la Tasa interna de retorno, expresa la rentabilidad del proyecto en forma de porcentaje. Esto se compara con la tasa máxima requerida por el inversor, en este caso es del 70%, para determinar si el proyecto es rentable o no. La TIR arrojó un resultado del %165, como podemos ver es mayor a la tasa mencionada anteriormente, lo cual indica que el proyecto resulta beneficioso y obtiene un excedente deseado.

Finalmente, se analizó el ROI (Retorno sobre la inversión), que indica el rendimiento económico que se obtiene al realizar una inversión. El mismo, reflejó un resultado de %866, es decir que, por cada peso invertido, se obtiene 8.66 pesos de excedente.

Como conclusión, desarrollar una tienda online, orientada a la comercialización de cervezas en otros sectores del país, resultaría un proyecto rentable. (Ver anexo 8 para profundizar sobre los cálculos, dichos resultados)

Conclusiones y recomendaciones

Con base en un análisis realizado para Grupo Meta, que se aplicó a la unidad de negocio de Cervecería Checa, se estableció que vender cerveza artesanal a través de una tienda online, es ventajoso en términos de rentabilidad, expansión de mercado e indicadores financieros positivos.

A lo largo del proyecto se ha examinado y demostrado lo importante que es llevar a cabo el objetivo general de aumentar la rentabilidad, lo que explica y demuestra por qué es tan crucial desarrollarse y actualizarse constantemente en una industria tan competitiva manteniendo la diferenciación y la innovación como pilares clave para la creación de valor.

Después de analizar la organización externa e internamente, se observó que el proyecto de incorporar una tienda online, con el objetivo de expandir el mercado, es viable en varios aspectos. A nivel macroeconómico, la rápida reanudación del consumo y las cambiantes preferencias de los consumidores en cuanto a emociones y experiencias son oportunidades que la empresa puede aprovechar para emprender este nuevo proyecto. Por otro lado, al tratarse de un sector altamente competitivo, fortalecer la estrategia de diferenciación es un desafío fundamental para el posicionamiento de la marca en nuevos mercados. Se cuenta internamente con una mentalidad y espíritu de cambio para promover el concepto de la cerveza como un producto de consumo social, tradicional y cultural, familiar, amistoso y así lograr el mayor crecimiento.

Mediante el análisis financiero, quedo completamente reflejado, que el proyecto es muy atractivo, con una VAN positiva, una TIR superior a la tasa máxima exigida por los inversores y un alto retorno de la inversión (ROI). Con estos resultados, el proyecto, es aptamente viable para efectuarse en el tiempo de planeación establecido.

Finalmente, con la dirección estratégica establecida, se recomienda ser utilizada en la implementación de cada plan de desarrollo futuro con el objetivo de maximizar las ganancias de la cervecería, anticipando costos bajos y facilitando el desarrollo de la unidad de negocios. La planificación estratégica le permitirá a la empresa desarrollar planes de acción compatible con el presupuesto, utilizando indicadores financieros para garantizar que los resultados sean rentables.

Es importante mencionar que los valores previamente establecidos en el proyecto, se basan en estimaciones para el futuro, por lo tanto, siempre resulta fundamental contar con mecanismos de control, ya que comparar la realidad con las proyecciones es esencial, particularmente en lo que respecta a la inflación y los impuestos.

Para finalizar, como recomendación profesional, se sugiere acompañar el desarrollo del proyecto, creando una campaña de email marketing fuerte, que permita lograr un mejor posicionamiento, interacción y fidelización de clientes de la marca, logrando así una buena diferenciación ante la competencia en términos generales.

Bibliografía

Fuentes Jiménez, Pedro Antonio (2010). LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: EVOLUCIÓN Y MEDICIÓN DE UN ENFOQUE DE GESTIÓN QUE TRASCIENDE AL MARKETING. PERSPECTIVAS, (25) ,25-83. [Fecha de Consulta 11 de Septiembre de 2022]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454004>

Revista la U (Abril de 2022). Obtenido de <http://www.revista.unsj.edu.ar/?p=5427>

Agro empresario (2022). Obtenido de <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>

A la fresca (Agosto 2020). Obtenido de <https://alafresca.com.ar/cuales-son-las-ciudades-del-mundo-con-la-cerveza-mas-barata-y-mas-cara-del-mundo/>

Algo en común (Agosto de 2018). Obtenido de <https://algoencomun.com.ar/es/normas-para-la-elaboracion-y-venta-de-cerveza-artesanal/>

Amex corporate. Obtenido de <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/entrevistas/la-cerveza-artesanal-el-negocio-que-recien-explota-el-10-de-sus-posibilidades>

Mongabay (Enero de 2022). Obtenido de <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-argentina-en-2022/>

Install Beer (Enero de 2019). Obtenido de <https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>

Jaskowsky Bistoco Barrios (Octubre de 2021). Obtenido de <https://jbbabogados.com.ar/2021/10/21/marco-regulatorio-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal/>

Mundo Cervezas (Diciembre de 2020). Obtenido de <https://mundocervezas.com/historia-cerveza->

[rabieta/#:~:text=Rabieta%20es%20un%20proyecto%20que,globales%20y%20reconocidas%20del%20mercado.&text=Miguel%20de%20Achaval%2C%20gerente%20de,Marketing%20del%20Hip%C3%B3dromo%20de%20Palermo.](#)

0223 (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.0223.com.ar/nota/2022-8-13-14-59-0-la-suba-del-dolar-complica-la-produccion-de-cerveza-artesanal-la-ipa-podria-desaparecer>

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

Lenovo (Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.bloglenovo.es/cerveza-artesanal-puede-pero-y-si-la-mejoramos-con-tecnologia/>

Boletin oficial (mayo de 2019). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/208816/20190604>

Casa rosada (Febrero de 2017). Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/38577-cerveza-artesanal>

Clarín (Julio de 2022). Obtenido de https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-volo-337-dispararon-financieros-brecha-paso-160-_0_IQs5r9EGTl.html

Clarín (Octubre de 2019). Obtenido de https://www.clarin.com/zonales/tomaron-pinta-paz-sociedad-quilmes-cerveceria-artesanal_0_8U5S-i9k.html

Cronista (Enero de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-cree-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>

Infobae (Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/25/el-pronostico-de-la-evolucion-tecnologica-para-2022/>

Infobae (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2022/08/19/reservas-bono-y-el-factor-kicillof-en-el-menu-de-urgencias-que-tiene-el-gobierno/>

Infobae (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/reportajes/2022/08/28/facundo-manes-mauricio-macri-y-cristina-kirchner-dividen-a-la-sociedad-no-me-representan/>

Infobae (Enero de 2019). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2019/01/05/cervezas-artesanales-las-variedades-mas-populares-en-el-pais-para-degustar-en-verano/>

IProUP (Abril de 2022). Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/30566-como-es-el-bitcoin-de-la-cerveza-creado-por-argentinos#:~:text=Los%20bares%20y%20restaurantes%20se,que%20se%20llama%20Pinta%20Wallet.>

Telam Digital (Abril de 2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html>

The Washington Post (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2022/08/12/elecciones-argentina-2023-fernandez-renuncio-massa-crisis/>

<https://ibus.mx/la-compra-online-de-cerveza-se-dispara-1500-por-ciento-en-abril/>

Anexos

Anexo 1: Presupuesto Cultiva Estudio



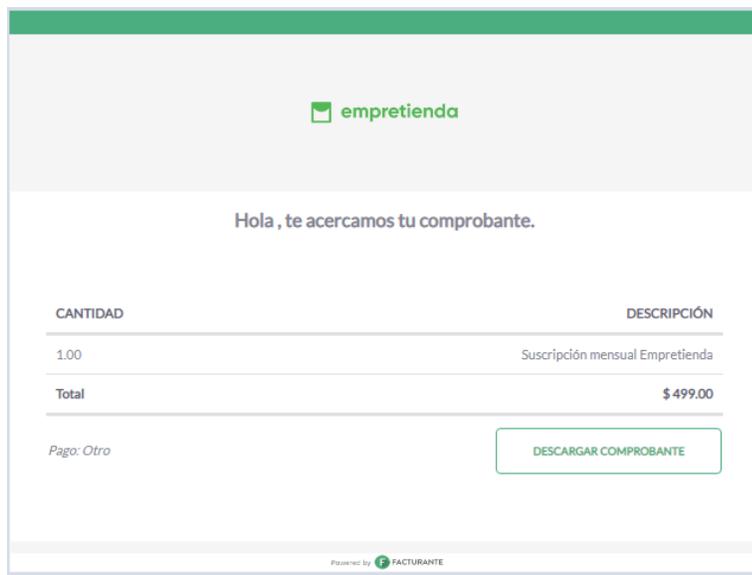
Diseño web

Material de soporte + Acompañamiento + Capacitación .

\$110.000



Anexo 2: Presupuesto Empretienda



Anexo 3: Presupuesto Perfit



PRESUPUESTO

Número: 0014-00 _____

info@myperfit.com

San Nicolás 3940 - Buenos Aires

Telefono: +54 11 4502-3777

Nombre: Paulina Fecha: 01/11/2022
 Dirección: Cerveceria Checa Condición de pago: _____

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
2500 contactos + envios ilimitados	1	\$4400	\$4400

SUBTOTAL \$4400
 IMPUESTO (21%) \$924

TOTAL	\$5324
-------	--------

Anexo 4: Presupuesto Manychats



PRESUPUESTO

Número: 115Mail: Support@manychat.com

Nombre: Paulina Fecha: 01/11/2022
Dirección: Cerveceria Checa Condición de pago: _____

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Plan PRO	1	\$4650	\$4650

TOTAL	\$4650
--------------	--------

Anexo 5: Presupuesto Ocasá



OCASA

PRESUPUESTO

FECHA: 03/NOVIEMBRE/2022
FACTURA: 008

Paulina
Cerveceria Checa

MÉTODO DE PAGO
CUENTA: 123 456 789
CORREO: hola@sitioincreible.com.ar

ARTÍCULO	CANT.	PRECIO	Subtotal
Envios	10000	\$950	\$9.500.000
Subtotal			\$9.500.000
IVA (21%)			\$1.995.000
TOTAL			\$11.495.000

¿Alguna pregunta?
Llámanos al 0810- 888-6227

¡GRACIAS!

<https://www.ocasa.com/es>

Anexo 6: Presupuesto contadora

JOSEFINA RAMOS

CONTADORA

 joseramos.com.ar
 info@joseramos.com.ar
 (011) 1234-5678

PRESUPUESTO NÚMERO
120

SERVICIO	CANT	PRECIO	TOTAL
CAPACITACIÓN DE PERSONAL INCLUYE · Power point con información · Ebook de financiaciones · 5 clases	01	\$70.000	\$70.000
TOTAL			\$70.000

