

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

“Planificación estratégica en Cervecería Checa”

Nombre y Apellido: Carla Antonela Montes Sachetti

DNI: 38436240

Profesora/or: Sofia Rinero

Legajo: VADM19484

2023

Resumen

En el presente reporte de caso, se lleva a cabo un proceso de planificación estratégica basado en una estrategia corporativa de crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto el cual será comercializado por la firma. El proceso productivo del mismo es artesanal y se efectúa en las instalaciones de Cervecería Checa.

La propuesta busca mejorar la rentabilidad de la firma y su participación en el mercado a través del crecimiento de las ventas y de la cartera de clientes y de la disminución de los costos y mermas del proceso productivo. El proyecto sigue los mandatos institucionales de misión, visión y valores del Grupo Meta.

Como resultado del análisis efectuado sobre Cervecería Checa por medio del cual se efectuaron los análisis: interno de la organización, del mercado, del macro y micro entorno y de los indicadores financieros obtenidos que nos permiten definir la rentabilidad y viabilidad del programa propuesto, se arriba a la conclusión de que el proyecto es viable generando un beneficio para la firma.

Palabras claves: estrategia, producto, rentabilidad, proyecto, viabilidad, beneficio.

Abstract

In this case report, a strategic planning process is carried out based on a corporate growth strategy through the development of a new product which will be marketed by the firm. The production process of the same is handmade and is carried out in the facilities of Cervecería Checa.

The proposal seeks to improve the profitability of the firm and its participation in the market through the growth of sales and the client portfolio and the reduction of costs and losses of the production process. The project follows the institutional mandates of mission, vision and values of Grupo Meta.

As a result of the analysis carried out on Cervecería Checa through which the internal analysis of the organization, the market, the macro and micro environment and the financial indicators obtained that allow us to define the profitability and viability of the proposed program were carried out, we arrive at the conclusion that the project is viable generating a benefit for the firm.

Keywords: strategy, product, profitability, project, viability, benefit.

Índice de Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Índice de Contenido	2
Introducción	4
Análisis Situacional.....	6
Análisis del Macro entorno: Pestel.....	6
Factores Políticos	6
Factores Económicos	7
Factores Sociales.....	9
Factores tecnológicos	10
Factores Ecológicos.....	11
Factores Legales.....	12
Análisis Micro entorno: 5 fuerzas de Porter.....	13
Rivalidad existente entre competidores de la industria	13
Amenaza de nuevos competidores.....	13
Amenaza de Productos Sustitutos	14
Poder de Negociación de Proveedores.....	14
Poder de Negociación de los Compradores.....	15
Análisis del Mercado.....	15
Análisis interno: cadena de valor	17
Actividades primarias.....	17
Logística de entrada.....	17
Operación.....	17
Logística de salida	18
Marketing.....	18
Servicios orientados al cliente	18
Actividades de Soporte	18
Infraestructura de la empresa	18
Recursos Humanos.....	19
Desarrollo de tecnología	19
Abastecimiento	19
Marco teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Propuesta de aplicación.....	23

Descripción de la propuesta	23
Misión:	24
Visión:.....	24
Valores:	24
Objetivos	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos	25
Alcance	26
Planes de acción	27
Plan de acción N.º 1 (Objetivos específicos 1 y 3)	27
Plan de acción N.º 2 (Objetivo específico 2)	28
Diagrama de Gantt.	28
Presupuesto.....	30
Flujo de Fondos Proyectado	30
Análisis financiero.....	31
Conclusiones y Recomendaciones.....	33
Bibliografía	35
Anexos	38

Introducción

En el presente reporte de caso, se desarrollará un proceso de planificación estratégica con el fin de generar un aumento de la rentabilidad y obtener una mayor participación en el mercado por medio de una estrategia de desarrollo de producto. Para ello se efectuará un análisis del Grupo Meta el cual permitirá identificar al mismo y ubicarlo entre sus competidores. El nuevo producto a desarrollar es Gin, el cual es una bebida alcohólica cuyo origen se encuentra en el destilado de grano infusionado con bayas de enebro y diversos ingredientes, que se fabricará en forma artesanal al igual que la cerveza comercializada por el grupo en la provincia de Córdoba.

Grupo Meta fue creado por Paula, José y Juan Cruz Fernández en el año 2019, en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y concentra su actividad económica, legal, contable, etc. Sus fundadores, unieron sus pasiones y convicciones como familia empresaria gestionando distintas unidades de negocio bajo el mismo nombre y llevando a las mismas a un crecimiento conjunto. Su finalidad es generar nuevos proyectos de distintos rubros en forma eficiente aprovechando las ventajas de ser un equipo.

El grupo se encuentra integrado por cuatro unidades de negocio diferenciadas: Sauco S.A., que incluye el restaurante La Jirafa y Cervecería Checa; La Tregua S.A., unidad que integra las actividades de tambo y agricultura en hectáreas arrendadas; Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el bar Casa Negra; y Brewing S.A.S., que se encuentra en proceso de apertura y va a incluir el bar propio Checa. Se destaca que en Sauco S. A y La Tregua S.A la participación es del 100%, mientras que en las demás la participación es del 50%.

Se hace énfasis en la sociedad Sauco S.A la cual desarrolla las actividades de: elaboración de cerveza y bebidas por medio de la Cervecería Checa en la localidad de Sacanta; y de expendio de comidas y bebidas en un establecimiento con servicio de mesa y/o mostrador por medio del restaurante La Jirafa en Bariloche. La fábrica de cervezas Checa en la cual se desarrollará el nuevo producto, fue fundada desde cero y se fue mejorando constantemente en el proceso productivo, implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

La empresa debe fortalecer su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado debido a que no cuenta con un fuerte reconocimiento como grupo

por parte de la comunidad. Asimismo, en el último tiempo se detectó una reducción en su rentabilidad y disminución de clientes, lo cual se puede atribuir en parte a los cambios de hábitos de consumo por la constante innovación del sector.

Es notorio que la industria de las bebidas alcohólicas sufrió una gran expansión en los últimos años, siendo el mercado de la cerveza el que mayor crecimiento tuvo. Debido a cambios en los hábitos de consumo, los emprendedores cerveceros vieron una oportunidad para desarrollarse y lanzar nuevos productos artesanales para satisfacer la demanda de los consumidores. Este boom de la cerveza artesanal comienza a apaciguarse, sin embargo, integrantes de la industria consideran que en la curva el punto final termina siendo mucho más alto que el punto inicial del boom. En la actualidad, se observa una tendencia en los hogares y barras de todo el país hacia el consumo de otra bebida de origen artesanal, el Gin. En conjunto con esta creciente tendencia de consumo, similar a los inicios de la cerveza artesanal, surgió a nivel local un auge por la fabricación de este destilado, considerándose la comercialización de esta bebida por parte de los bares como algo necesario para poder mantenerse en la vanguardia del mercado y así aumentar la rentabilidad.

Atento a lo mencionado, se propone el desarrollo de este nuevo producto, el cual será producido en las instalaciones de la Cervecería Checa. La misma está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, contando con diversos instrumentos los cuales podrán ser utilizados en el proceso productivo del gin, a saber: fermentadores, filtrador, macerador, enlatadora, instalaciones, etc. Además, Checa se encuentra bajo la responsabilidad de José (uno de los fundadores y directivos del grupo) y Luis, que es licenciado en química y se encarga de la parte productiva, quien será de gran utilidad para intervenir en el proceso de destilado y elaboración de la bebida. Esto, sumado a los óptimos canales de venta con los que cuenta el grupo, permitirá obtener una mayor participación en el mercado, generar un aumento de la rentabilidad y satisfacer los mandatos institucionales de visión y misión.

De acuerdo a lo expuesto por Robbins y Coulter (2014), las organizaciones podrían aumentar sus ingresos o su participación en los mercados por medio de la implementación de una estrategia corporativa de crecimiento. Esta estrategia se lleva a cabo cuando una organización aumenta el número de mercados atendidos o de los productos ofrecidos, lo cual puede ocurrir mediante sus líneas de negocios actuales o poniendo en marcha otras nuevas.

Podemos destacar dos casos en los cuales empresas que fabrican cerveza artesanal han comenzado a producir gin por diferentes motivos: por un lado, Cervecería Patagonia ante una acumulación de stock de cerveza a causa de la pandemia decidió en conjunto con otras tres fábricas cerveceras realizar un gin por medio del destilado de la cerveza excedente, siendo el mismo un éxito, por lo que decidió incursionar de lleno en la fabricación de esta bebida; mientras que por otro lado, los dueños de Temple, quienes conquistaron el mercado de la cerveza artesanal siendo esta una de las marcas más reconocidas del país, consideraron que debían ofrecer la mayor cantidad de productos artesanales posibles y ante la incipiente demanda de gin y cocteles que incluían esta bebida en su bares, decidieron elaborar un gin propio el cual ya gano premios internacionales. (Cronista, 2021)

Análisis Situacional

Análisis del Macro entorno: Pestel

La herramienta PESTEL es el acrónimo de los distintos factores que analizaremos, a saber:

Factores Políticos

Argentina es un país que se caracteriza por contar con inestabilidad en las políticas de Estado. Suceden constantes cambios de gobiernos y de las medidas tomadas por los mismos, los cuales generan incertidumbre al momento de tomar decisiones debido a la dificultad de realizar pronósticos a mediano – largo plazo.

El presidente Alberto Fernández, asumió en diciembre de 2019, con el objetivo de terminar con los periodos de recesiones económicas aplicando políticas más moderadas en comparación a las aplicadas previamente por los demás integrantes de la coalición “Frente de Todos” a la cual pertenece; sin embargo, al no alcanzar un repunte en materia económica ni social por diversos motivos entre los que se destacan la pandemia de COVID 19, las consecuencias del conflicto entre Rusia y Ucrania y los compromisos económicos del país para con el Fondo Monetario Internacional y demás acreedores externos, su visión política fue sufriendo cambios hacia una de mayor intervencionismo y controles estatales.

Este año se llevarán a cabo las elecciones presidenciales, en las cuales los ciudadanos argentinos elegirán quién será el nuevo titular del Poder Ejecutivo los próximos cuatro años. La votación también incidirá sobre la composición del Poder Legislativo Nacional: se renovarán 130 Diputados y 24 Senadores. Según lo dispone la Ley 26.571, este año, las PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias) serán el 13 de agosto de 2023; mientras que el Código Nacional Electoral establece que el 22 de octubre de 2023 serán las Elecciones Generales en la que los argentinos votarán presidente y legisladores (Cronograma Electoral, 2023).

Un rol central de la política presupuestaria nacional lo ocupa la “Función Seguridad Social”, por cuanto es el centro en toda economía en la que el Estado recauda impuestos, tasas y contribuciones de los sectores con mayor capacidad de generar ingresos para reasignarlos entre los que menos tienen. En el Presupuesto 2023, el conjunto de los “servicios sociales” prevé una partida de \$18,65 billones, un 71,7% más que la estimada para el total del año anterior en valores nominales. Estas políticas sociales son aplicadas en conjunto con otras políticas tendientes a lograr la reactivación de la economía por medio de un mayor “consumismo”, como lo es el Previaje, política de venta turística que reintegra el 50 % del valor del viaje para utilizar en la cadena turística nacional (Previaje, 2023). Asimismo, el gobierno busca el crecimiento de las PYMES por medio de programas de asistencia y financiamiento.

El Ministerio de Desarrollo Productivo, con el objetivo de sustituir importaciones, aplica políticas para fomentar la industria nacional. Por las restricciones al acceso de divisas, los productos importados son los que más aumento han sufrido.

Factores Económicos

El país se encuentra en los últimos años atravesando un proceso de crisis económica; tras la recuperación económica en 2003 luego de la salida de la convertibilidad hasta el periodo 2011, comenzaron a verse saltos y caídas en la economía con crecimiento solamente en los años 2013, 2015 y 2017 y caídas en el resto de los periodos hasta el 2021 cuyo gran crecimiento se vio contrastado con las pérdidas ocasionadas por la pandemia. En el periodo 2022 la actividad económica registró un avance del 5,2%, mientras que en 2023 si bien se estimaba un crecimiento similar, el fuerte impacto de la sequía y demás factores hicieron que las posibilidades de crecimiento

se vean limitadas. Para el año 2023, el Fondo Monetario Internacional redujo las proyecciones de crecimiento, al estimar que crecería 0,2%, cuando anteriormente preveía un crecimiento de 2%, en un contexto de desaceleración mundial.

El INDEC determinó para el segundo semestre del año 2022 que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 39,2% de las personas. En relación al primer semestre del año 2022, la pobreza registró un aumento de 1,9 puntos porcentuales en los hogares y de 2,7 en las personas; mientras que la indigencia, mostró una reducción de 0,6 p.p. en los hogares y de 0,7 en las personas. En lo que respecta al desempleo, en el cuarto trimestre de 2022, la tasa de desocupación – que mide personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la población económicamente activa – se ubicó en 6,3%. (Indec, 2023).

El año 2023 se desarrolla en medio de una fuerte suba de precios, el INDEC reportó en marzo una inflación de 7,7% lo que lleva a una acumulada para el periodo 2023 de 21,7%. El FMI estima una inflación en valores cercanos al 98%, siendo los rubros más influyentes los de alimentos, bebidas, tabaco, restaurantes y hoteles. A la alta inflación se suma la creciente devaluación del peso argentino en relación al dólar, desde el 1 de enero del corriente año a la fecha se devaluó un 23% al tipo de cambio oficial; mientras que los dólares “alternativos”, a los cuales se accede sin restricciones, sufrieron la misma suerte.

La falta de dólares en las reservas del BCRA llevó a políticas restrictivas en cuanto al acceso a divisas tanto para ahorro como para turismo e importaciones, entre otras cosas, lo que afectó a toda la industria. Una de las herramientas utilizadas para acotar la demanda de dólares es la suba por parte del BCRA de la tasa de política monetaria y de los plazos fijos al 78%, lo cual afecta al crédito productivo y la inversión. Asimismo, el gobierno implementó un nuevo esquema de quita de subsidios para usuarios de gas y energía eléctrica, lo que afecta la capacidad de consumo de los habitantes y provocarían un aumento en los precios de los productos.

Representantes del gobierno sostuvieron la continuidad de paritarias, firmando acuerdos salariales cortos, que garanticen aumentos para que los sueldos puedan pelearle al fuerte avance de los precios. El gremio Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, acordó un acuerdo paritario trimestral (abril-junio 2023) con un incremento del 19,5% (6,5% mensual). De esta manera el salario básico alcanza el piso

de \$ 220.000 con presentismo, y además se acordó un bono por única vez de \$25.000, como parte del cierre de la paritaria 2022/2023. (Comunicado paritaria FAECYS,2023)

Factores Sociales

Tras los resultados provisionales del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, se determinó que el aumento poblacional en Argentina es de casi el 16% en relación al 2010, siendo en la actualidad de 46.044.703 personas, lo que se puede explicar por la influencia de la inmigración y el proceso de envejecimiento. El 48,22% del total de la población actual son varones y el 51,76% mujeres, mientras el 0,02% no fue asociado a ninguno de esos sexos. Esta diferencia entre varones y mujeres puede explicarse porque las mujeres tienen mayor esperanza de vida. Los nacimientos en el país vienen en descenso desde el 2015, en 2019 la tasa fue del 13,9 por mil de habitantes y en 2020 fue de 11,8; mientras que la mortalidad se mantiene estable. (Censo Nacional, 2022)

Si bien el INDEC determinó que la tasa de desocupación sufrió una caída ubicándose en 6,3%, se observa que el porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 39,2%, lo que permite inferir que este problema no está directamente asociado a la falta de empleo sino que guarda relación con la baja en los niveles de ingresos y la pérdida de valor del Peso Argentino, que lleva a que sea cada vez más difícil para los habitantes poder mantener su nivel de vida y satisfacer sus necesidades. La aceleración en la inflación provocó cambios en los hábitos de consumo de los argentinos: buscan ofertas, adquieren segundas y terceras marcas, productos artesanales y hasta restringen las compras. El deterioro de la clase media y la crisis económica llevó a que esta pierda poder adquisitivo, priorizando mantener ciertos consumos, provocando cambios en los mismos y siendo cada vez más difícil ahorrar. (Informes INDEC, 2023)

Tras la pandemia se produjo un aumento significativo en América Latina del consumo mediante comercio electrónico y plataformas de redes sociales. Informes elaborados por consultoras revelaron que para la mayoría de los argentinos el e-commerce ofrece mayores ventajas en cuanto a precios, descuentos, stock, variedad e higiene. El aislamiento y la posterior crisis económica, además de cambios en los canales de ventas también ocasionaron cambios en los niveles de consumos de diversos productos, afectando así al nivel de consumo de alcohol y llevándolo a que se hiciera más frecuente y sostenido, llegando a ser Argentina el segundo país en consumo de alcohol en América

del Sur, estimándose un nivel de ingesta de alcohol puro por persona al año de 9,88 litros. Surge la particularidad que en personas adultas el mayor consumo se da en varones mientras que en adolescentes el consumo en mujeres aumentó superando al de los varones. La edad en la que los jóvenes comienzan a consumir alcohol es cada vez más baja y lo hacen en mayor cantidad (Ministerio de Salud, Argentina)

Factores tecnológicos

En el mundo se encuentra en constante desarrollo el comercio electrónico teniendo cada vez más influencia sobre los hábitos de consumo de los clientes. El mismo cuenta con un crecimiento constante debido a sus múltiples ventajas, dentro de las cuales pueden destacarse: bajos costos, mayor público y rango horario, bases de datos con seguimientos a clientes, etc. Según un estudio llevado a cabo por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en Argentina el comercio electrónico creció durante 2022 un 87% en relación al 2021, facturando \$2.846.000 millones. Esto se ve representado en 422 millones de productos vendidos, un 11% más que en el año anterior; y en 211 millones de órdenes de compra, un 8% respecto al 2021 (Informe CACE, 2022).

Según la UNESCO en 2022 la Argentina fue el país de la región con mayor penetración de internet, contando con el 80,2% de la población con acceso al mismo. Asimismo, el uso de las billeteras virtuales y los pagos por medio de códigos QR se expanden año tras año permitiendo a las empresas obtener beneficios como: ofrecer promociones, pagos a distancia, disponer del dinero ocasionado por las ventas en forma inmediata, alcanzar un mayor acceso, control de gastos, seguridad y comodidad. Las redes sociales han trascendido lo social empezando a ser fundamentales en las estrategias de negocios de las empresas debido a que pueden ser utilizadas como herramientas de marketing y permiten tener una mayor llegada a los posibles clientes, expandiendo el mercado e incrementando las ventas.

Una de las tecnologías más innovadora es la Inteligencia Artificial, la cual comienza a ser utilizada en la industria de alimentos y bebidas, impactando en todos los aspectos de la cadena de suministro alimenticia. La misma les permite a las empresas tomar de decisiones más rápidas, hacer el proceso productivo más eficiente, crear cadenas de suministro ágiles, obtener mayor precisión en el cultivo de las materias primas, aplicar

mejores controles y estrategias de costos y precios, etc.; lo cual las llevará a tener una importante ventaja competitiva y así poder aumentar sus rendimientos.

Las restricciones a las importaciones aplicadas por el país causaron inconvenientes para la industria alimenticia en cuanto a la adquisición de las maquinarias necesarias para la producción, como así también, para obtener ciertas materias primas. Esto motivó a un aumento en la financiación e inversión en investigación y desarrollo local de nuevas tecnologías que faciliten y mejoren el proceso productivo. Los fabricantes locales comenzaron a hacer frente a las demandas de la industria. Se destaca la aparición de nuevos proveedores especializados en el sector cervecero y de las bebidas alcohólicas (Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2023).

Factores Ecológicos

Hoy en día las finanzas sostenibles afectan a cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño o rubro, debido a que aquellas empresas que no tengan un compromiso claro con el medio ambiente se les hará cada vez más difícil el acceso a los créditos y financiamiento. Asimismo, los consumidores llevan a cabo cada vez más presión en temas relacionados al medio ambiente, cuanto menos percepción de compromiso con el cuidado del mismo sienten estos consumidores, menor será la demanda de productos de esa compañía.

El constante crecimiento de la industria cervecera y de bebidas alcohólicas llevo a que las empresas que forman parte de la misma sean involucradas, en conjunto con las demás empresas agroalimentarias, en los proyectos de economía circular y de gestión responsable de los alimentos. Las empresas buscarán no solo evitar pérdidas comestibles de alimentos sino también al aprovechamiento de subproductos y partes orgánicas no comestibles de las materias primas (cáscara de frutas, carozos de fruta, bagazo de cerveza, entre otros), para elaborar nuevos productos (harinas, aceites, etc.) o para su utilización (bioinsumos, compostaje, etc.) contribuyendo al desarrollo de sistemas agroalimentarios más sostenibles (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2022).

Factores Legales

En Argentina existen diversas leyes que regulan a los distintos integrantes de las industrias. Por un lado, el Código Civil y Comercial de la Nación es el cuerpo legal donde se encuentran las bases del ordenamiento jurídico en materia civil y comercial, el cual entró en vigencia el 1/7/2015. Por su parte, los trabajadores cuentan con un extenso marco legal el cual protege sus derechos y regulan los regímenes laborales y de la seguridad social (Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744 y sus modificatorias, Ley de Empleo N.º 24.013, Ley de Riesgos del Trabajo N.º 24.557, Ley N.º 11.544, Ley N.º 26.390, etc.); las cuales establecen, entre otras cosas: las características de la relación laboral, la duración de la misma, la edad mínima de admisión para el empleo, la disolución del contrato de trabajo. Asimismo, los consumidores cuentan con la Ley 24.240 “Ley de defensa al consumidor”, la cual establece sus derechos y las obligaciones de los proveedores en las relaciones de consumo. También podría destacarse, que en el país se encuentra vigente una “Ley de importación” en la cual se encuentran distintas formas de proteger la industria nacional por medio de restricciones a los productos de importación que pueden ser competencia.

La industria de las bebidas alcohólicas se ve afectada por la Ley 24.788 “Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo”, la cual fija límites a la venta y publicidad de alcohol con el objetivo de prevenir el alcoholismo y garantiza la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. Esta prohíbe en todo el país la venta de bebidas alcohólicas a personas menores de 18 años, como así también su consumo en la vía pública y adentro de los estadios u otros sitios salvo que la autoridad lo permita expresamente. Además, reglamenta la publicidad y comercialización de estas bebidas. Este año se dio sanción a la iniciativa de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, convirtiendo en ley Nacional el Alcohol Cero al volante; por medio de la cual se busca que los conductores no beban, disminuyendo de manera considerable que se provoquen siniestros viales en la vía pública.

Ante el fuerte crecimiento en los últimos años de la producción de cervezas y demás bebidas espirituosas artesanales, las provincias y distintos municipios del país comenzaron a establecer ordenanzas para regular su proceso productivo garantizando que estos productos cumplan con lo establecido en la Ley 18.284, la cual declara vigente en todo el territorio de la República Argentina, con la denominación de Código Alimentario Argentino, las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación

comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto 141/1953. Destacándose dentro del mismo los capítulos XIII (Bebidas Fermentadas) y XIV (Bebidas Espirituosas, Alcoholes, Bebidas Alcohólicas Destiladas y Licores).

Análisis Micro entorno: 5 fuerzas de Porter

La herramienta que utilizaremos para estudiar el micro entorno es el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Rivalidad existente entre competidores de la industria

En la industria de la cerveza y bebidas alcohólicas espirituosas de fabricación artesanal existe una gran cantidad de competidores. Si bien los productos a ofrecerse se pueden diferenciar debido a la incidencia de diversos factores (precio, calidad, materias primas, estilos, situaciones de consumo, etc.), la gran cantidad de oferentes hace que varios de los competidores cuenten con características similares llevando a que sea difícil que las bebidas ofrecidas por estos se destaquen las unas de las otras. El mercado es muy amplio y en los últimos años se encuentra en constante desarrollo y crecimiento, por lo que cada vez son más las empresas que quieren incursionar en el mismo. Las diferentes firmas buscan estrategias que le permitan mantenerse en la vanguardia, adaptándose a los constantes cambios en los hábitos de consumo de sus clientes, logrando así lealtad por parte de los mismos y obtener una mayor rentabilidad y participación en el mercado. Las estrategias anteriormente mencionadas van desde la innovación a través de la producción de nuevas bebidas, hasta cambios en las materias primas para su elaboración y perfeccionamiento en la calidad de los productos finales.

Por lo expuesto, se determina que el grado de rivalidad entre competidores es alto.

Amenaza de nuevos competidores

En la industria de fabricación de bebidas alcohólicas a gran escala se requiere una gran inversión de capital para que la empresa comience a producir; sin embargo, cuando hablamos de los procesos productivos de bebidas en forma artesanal se observa que tanto la maquinaria como los insumos para producirlas son más rudimentarios, pudiendo utilizar diferentes métodos y herramientas que son menos costosos y donde la mayoría de

las materias primas se producen y cultivan en el país, por lo que las empresas que quieran iniciarse en este mercado tendrán mayores facilidades. Asimismo, en la actualidad, las nuevas herramientas como las redes sociales, permiten llevar a cabo estrategias de marketing y publicidad con costos muy inferiores a como se hacía antiguamente; además, también permiten obtener con mayor facilidad nuevos proveedores y actualizarse constantemente, por lo que hace a la industria más atractiva para las nuevas empresas. Por otro lado, el fuerte crecimiento de la industria en los últimos años lleva a que nuevas firmas quieran formar parte de la misma. Sin embargo, en contraste con lo mencionado anteriormente, la excesiva cantidad de competidores y el ser difícil diferenciarse para los mismos, hace que la industria pierda parte del atractivo.

Por lo expuesto, el grado de amenaza de nuevos competidores es medio.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen con similar función o satisfacen las mismas necesidades que los productos del sector analizado; en relación a esta industria, se deberá tener en cuenta que los productos ofrecidos tienen mayoritariamente un ciclo de vida corto debido a seguir tendencias de consumo, siendo fácilmente reemplazables por otro tipo de bebida que puede diferir en estilo, calidad o precio, brindando a los consumidores una experiencia similar a la cerveza o a las bebidas espirituosas artesanales y satisfaciendo las mismas necesidades; por lo que se podría concluir que los productos sustitutos de esta industria son otras bebidas que pueden encontrarse en el propio sector.

Por lo expuesto, el grado de amenaza de los productos sustitutos es medio.

Poder de Negociación de Proveedores

El proceso productivo artesanal no requiere de maquinarias complejas y las materias primas e insumos utilizados pueden ser combinados de diversas formas y se cultivan y obtienen fácilmente en forma local, lo cual sumado a que en la industria se encuentran una gran cantidad de proveedores, genera una situación en la cual para estos no es fácil diferenciarse y hacer prevalecer sus condiciones comerciales. Además, las empresas de bebidas artesanales al no llevar a cabo por lo general una producción de gran

escala, deben estar atentos a los costos que le permitirán posteriormente obtener buenos márgenes de rentabilidad, como así también a las distintas alternativas que van surgiendo para mantenerse en la vanguardia, por lo que irán cambiando de materias primas e insumos constantemente estando así en la búsqueda de nuevos proveedores que le permitan tener una ventaja.

Por lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de Negociación de los Compradores

Tras el análisis llevado a cabo nos encontramos con que las firmas que integran la industria de la cerveza y bebidas alcohólicas espirituosas artesanales son empresas que mayoritariamente cuentan con una gran dependencia de sus clientes y de la fidelidad de los mismos, lo que lleva a que estos adquieran un mayor poder de negociación. Tal lo mencionado anteriormente, la existencia de una gran cantidad de empresas las cuales ofrecen productos similares y que tienen un alto grado de rivalidad entre sí, lleva a que para el consumidor sea fácil cambiar su lugar de consumo, ya sea por nuevos gustos, variedad, calidad, etc. En la actualidad el cliente busca constantemente mejorar su experiencia, estando condicionado además por las nuevas tendencias que van surgiendo, por lo que es más complejo para las empresas lograr su fidelidad.

Por lo expuesto, el poder de negociación de los compradores es alto.

Análisis del Mercado

La industria de la cerveza artesanal tuvo un fuerte crecimiento en los últimos años, encontrándose en pleno proceso de profesionalización, agregando valor y generando empleo. Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) el sector productivo artesanal de cervezas cuenta con el 2,5% del mercado cervecero, sin embargo, genera casi la misma cantidad de empleos que todas las cervezas industriales en la Argentina (en total la industria emplea en forma directa e indirecta a 127.500 personas en todo el sistema productivo). Aunque representan tan solo el 2,5% del mercado (valor que se fue incrementando en los últimos periodos), existen unas 2.500 fábricas artesanales de cerveza, las cuales se distribuyen por todo el país destacándose su concentración en la Provincia de Buenos Aires (45%), en la Ciudad de Buenos Aires (8%) y en Córdoba (6%).

Las cervezas artesanales buscan hacerse un lugar en una industria que está concentrada principalmente en dos grandes empresas, por un lado, Quilmes que es la empresa líder mientras que por el otro se encuentra CCU (Compañía de Cervezas Unidas) que es la segunda más grande.

La producción de esta bebida rompe récords en la Argentina (se produjeron el último año 20 millones de hectolitros de cerveza), posicionándose como líder regional en Latinoamérica, consumiéndose un promedio de 45 litros per cápita por año. Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, en el periodo 2022 se llevó a cabo una molienda superior al millón de toneladas de cebada cervecera, mientras que se producen 4,9 millones de toneladas de cebada por año posicionando a la Argentina entre los primeros exportadores del mundo.

Uno de los principales objetivos de la industria es lograr fabricar cervezas artesanales sustituyendo los insumos y productos importados e imponer diversos estilos que sean propios del país para el resto de los países latinoamericanos. Esto permitiría afrontar uno de los principales problemas que tiene el sector en la actualidad que es las limitaciones para importar su principal materia prima, el lúpulo. Si bien en Argentina se producen algunas variedades de lúpulos, en la actualidad se cosechan unas 300 toneladas aproximadamente al año cuando el sector cervecero consume 700 toneladas en este mismo periodo, por lo que se está incentivando a la producción local del mismo. El canciller de la República Argentina aseguró que se va a ayudar a las pymes del sector con el fin de que puedan crecer en el comercio exterior. Entre los periodos 2020 y 2022 las exportaciones de cervezas se mantuvieron constantes con un valor que oscila entre los 16 y los 17.5 millones de dólares.

Algo similar a lo ocurrido con el fuerte crecimiento de la cerveza artesanal un tiempo atrás, es lo que está sucediendo en los últimos 2 años con la producción de otra bebida artesanal a nivel local, el gin. En Argentina el consumo de gin creció un 81% en el último año, lo que llevó a que de 277 marcas que había en el mercado hoy se encuentren casi 700. Esto se vio reflejado en la facturación de las cervecerías a las cuales se les fue entre un 10% y un 30% por cocteles elaborados con gin (principalmente gin tonic). Ante este boom, varias de las empresas artesanales de cervezas, se inclinaron por comenzar a llevar a cabo la destilación de gin debido a la compatibilidad de los instrumentos utilizados en el proceso y a su facilidad de producción en comparación a la cerveza.

El crecimiento y desarrollo de esta bebida es a nivel mundial, y el contexto en el cual se encuentra el país con dificultades para importar, favoreció el auge de gin fabricado en Argentina. Se destaca, que, a diferencia del mercado de la cerveza artesanal, el proceso productivo del gin no se ve tan afectado por las dificultades anteriormente mencionadas, debido a que sus principales materias primas se producen en el país; de hecho, las bayas de enebro (la materia prima que distingue al gin) crecen por toda la Patagonia. Los productos nacionales conforman cerca del 72% de la oferta mientras que el 28% restante está compuesto por los Gin importados.

Análisis interno: cadena de valor

La herramienta de cadena de valor es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Actividades primarias

Logística de entrada

Se llevan a cabo las operaciones de recepción de los insumos y materias primas, los cuales fueron elegidos previamente mediante catálogos o en forma presencial. Luego se procede al control de calidad de los productos para su posterior almacenamiento.

Operación

Se procede a la carga de stock de los insumos y materias primas en el sistema de control y se gestionan los costos. Posteriormente se acondicionan los mismos para ser utilizados en el proceso de producción. Se realiza el proceso productivo implementándose buenas prácticas de manufactura utilizando normas de calidad ISO 9001. Este proceso de elaboración para el producto final consta de 5 etapas fundamentales: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento de la materia prima, dando como resultado una cerveza 100 % artesanal y de puro estilo.

Logística de salida

Consiste en la distribución del producto para ser finalmente adquirido por los consumidores. A la mercadería se le dará diferentes destinos, por un lado, se distribuirá a los propios bares / restaurantes del grupo meta, por otro serán ofrecidos vía mercado electrónico, además, serán destinados a la venta mayorista.

Marketing

Una de las vías por las cuales se da a conocer el producto, sus variedades, los canales de venta, los precios, etc. es mediante publicidad en las redes sociales, como por ejemplo Instagram y Facebook. Cuenta con una tienda online por medio de la cual los consumidores pueden adquirir las cervezas.

Servicios orientados al cliente

Posee un Técnico en Marketing que mide la satisfacción de los clientes. Se lleva a cabo la administración de la empresa de manera tal que se centraliza lo legal, comercial y contable, midiendo constantemente la satisfacción del cliente en base a diversos indicadores.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa

La fábrica donde se produce la cerveza se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba. El responsable de Cervecería Checa es José, uno de los fundadores y directivos del grupo, quien se encuentra acompañado por Luis, que es licenciado en química y se encarga de la parte productiva. Por otro lado, tres jóvenes son los encargados de la coordinación de producción y de la parte administrativa. Asimismo, posee un servicio de contador, una consultora y una técnica en recursos humanos, quienes recaban información desarrollando los sistemas de evaluación y autoevaluación.

Recursos Humanos

Son los mismos directivos quienes se encargan personalmente de la selección del personal, teniendo en cuenta diversos factores como la calidad humana, la preparación y el perfil proactivo. Las evaluaciones del personal se hacen constantemente con el fin de mejorar su rendimiento, llevando a cabo una constante capacitación del mismo y otorgándoles las herramientas necesarias para que alcancen un mejor desempeño.

Desarrollo de tecnología

La cervecería cuenta con la mayor actualización en tecnología para la elaboración de cervezas. La misma cuenta con una capacidad productiva de 360.000 litros anuales por medio de su equipamiento correspondiente, entre los cuales se pueden destacar: el macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y todas las respectivas instalaciones para su óptimo funcionamiento.

Abastecimiento

En forma posterior a la realización del control de inventario lleva a cabo el proceso de compra insumos y materia prima. Interviene seleccionando los mejores proveedores y negociando con ellos, con el objetivo de alcanzar un óptimo equilibrio en la relación precio-calidad para lograr la satisfacción del cliente.

Marco teórico

Tal lo mencionado anteriormente, se desarrollará un proceso de planificación estratégica con el fin de generar un aumento de la rentabilidad en Cervecería Checa y obtener una mayor participación en el mercado por medio de una estrategia de desarrollo de producto. En el presente apartado se presentarán conceptos relevantes para la ejecución del trabajo, teniendo en cuenta lo esbozado por diversos autores, los cuales respaldan las herramientas y estrategia seleccionada.

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que consiste en diseñar y llevar a cabo las estrategias de una organización con el propósito

de situarla correctamente en el entorno en el cual se desarrolla. El resultado final de este proceso es un plan de acción integral y coherente para la organización (Chiavenato, 2017).

Sainz de Vicuña Ancín, por su parte, se refiere al plan estratégico de la empresa, como el plan maestro en el que la alta dirección recopila las decisiones estratégicas corporativas que ha tomado en la actualidad en relación a lo que hará en el futuro cercano, cuyo objetivo será alcanzar una empresa competitiva. Asimismo, cuando hace referencia a planificación estratégica, no se refiere a una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que inicia aplicando un método para obtener el plan estratégico y posteriormente con un estilo de dirección que permita a la empresa conservar su competitividad ante los constantes cambios. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Por otro lado, Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, consideran que, para llevar a cabo la preparación de estrategias, es un buen punto de partida una planeación formal y racional. Este proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales: en primer lugar se deberán seleccionar la misión y las principales metas corporativas; luego se deberá analizar el ambiente competitivo externo de la organización con el fin de detectar las oportunidades y las amenazas; en tercer lugar el ambiente a analizar será el operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta; tras los análisis efectuados anteriormente se procederá a seleccionar las estrategias teniendo en cuenta las fortalezas de la organización y la corrección de las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas, asimismo estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la firma constituyendo un modelo de negocio viable; finalmente el último paso será la implementación de las estrategias. Las tareas de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituyen la formulación estratégica; mientras que la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias o el plan mencionado. (Hill & Jones, 2011)

En relación a estas estrategias que son utilizadas por las organizaciones, para Robbins S. P. y Coulter M., existen tres categorías: estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias funcionales.

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Este proceso se basa en la misión y objetivos de la empresa, al mismo tiempo que establece las funciones específicas de cada unidad de

negocio dentro de la organización. Asimismo, la otra parte de la estrategia corporativa se basa en la decisión de los altos ejecutivos sobre cómo gestionar estas líneas de negocio, ya sea impulsando su crecimiento, manteniéndolas estables o renovándolas. La estrategia corporativa de crecimiento se utiliza cuando una organización desea expandir su presencia en los mercados a los que atiende o aumentar la variedad de productos que ofrece, ya sea a través de su línea actual de negocio o mediante la implementación de nuevas líneas de negocio. Esto contrasta con la estrategia corporativa de estabilidad, la cual se enfoca en mantenerse fiel a las operaciones actuales de la organización. Mientras que la estrategia corporativa de renovación es diseñada con el fin de abordar una disminución en la eficacia y desempeño de la organización.

La estrategia competitiva es una estrategia organizacional que establece cómo una empresa competirá en su(s) área(s) de negocio. La misma se enfoca en cómo la empresa puede diferenciarse de la competencia para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

La estrategia funcional es la utilizada por los diferentes departamentos de una organización para apoyar la estrategia competitiva. Esta se enfoca en cómo cada departamento (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, etc.) desarrollará sus propias estrategias y planes de acción específicos con el fin de contribuir de manera efectiva para lograr los objetivos generales de la empresa establecidos por la estrategia competitiva. (Robbins & Coulter, 2014)

Cuando las compañías tienen metas de crecimiento, para Sainz de Vicuña Ancín, una herramienta muy valiosa es la matriz de Ansoff, también conocida como matriz de dirección del crecimiento. Esta atiende al binomio producto - mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. El criterio general es que toda empresa debe agotar en primer lugar las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) para luego abordar una estrategia de diversificación. Dentro de las estrategias de expansión, el enfoque de crear nuevos productos por medio de una estrategia de desarrollo de los mismos, involucra un cambio que puede manifestarse de diversas maneras; se opera en un mercado ya conocido, pero al mismo tiempo, se requiere una adaptación del producto a las nuevas preferencias y necesidades de los consumidores para seguir siendo competitivos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Kotler y Keller, desarrollan que las empresas deben prestar una atención cuidadosa a las preferencias y necesidades de sus consumidores y clientes potenciales, para poder mantenerse a la vanguardia manteniendo sus ventajas por sobre las demás firmas. Esto se debe a que aquellas empresas que no innovan y no crean nuevos productos corren el riesgo de ser sensibles a los cambios en los gustos de las personas y a la competencia en el mercado. (Kotler & Keller,2012)

Diagnóstico y Discusión

Como resultado del análisis situacional llevado a cabo anteriormente, por medio del cual se efectuaron los análisis del macro y micro entorno, del mercado e interno de la organización, se puede arribar a la conclusión de que Grupo Meta cuenta con diversas fortalezas que le permitan enfrentar las amenazas del mercado y aprovechar las oportunidades brindadas por el mismo. Surge de este análisis la viabilidad de implementación de una estrategia corporativa de crecimiento a través de un nuevo producto ofrecido.

Algunas de las principales fortalezas que pueden destacarse son que la fábrica de cervezas Checa, en la cual se desarrollan los productos posteriormente comercializados, fue fundada desde cero y se fue mejorando constantemente en su proceso productivo, implementando normas de calidad y de buenas prácticas de manufactura. Asimismo, esta se encuentra bajo la responsabilidad de personal capacitado para la optimización de la parte productiva y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de bebidas contando con diversos instrumentos (fermentadores, filtrador, macerador, enlatadora, instalaciones, etc.). A esto se suman los óptimos canales de venta con los que cuenta el grupo y la gestión de distintas unidades de negocio bajo el mismo nombre que llevó a un crecimiento conjunto de estas, siendo una ventaja en relación a las demás cervecerías.

Asimismo, la empresa debe fortalecer su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado debido a que no posee un fuerte reconocimiento como grupo por parte de la comunidad y en el último tiempo se detectó una reducción en su rentabilidad y disminución de clientes.

Del análisis PESTEL se determina que la industria cervecera, y por consiguiente la organización estudiada, se ve amenazada por la crisis económica que atraviesa el país,

donde diversos factores hicieron que las posibilidades de crecimiento se vean limitadas. En la actualidad se desarrolla una fuerte suba de precios, una creciente devaluación del peso argentino y un aumento en el porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza lo que lleva a que sea cada vez más difícil para los habitantes poder mantener su poder adquisitivo y nivel de satisfacción de sus necesidades, priorizando mantener ciertos consumos ocasionando cambios en los hábitos. Otro problema al cual deben hacer frente las empresas son las limitaciones para importar sus principales materias primas e insumos. Por su parte, el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de PORTER permite inferir que el sector se encuentra en constante innovación llevando a las diferentes firmas a buscar estrategias que le permitan mantenerse en la vanguardia, para así evitar la permanente amenaza de obsolescencia.

La gran expansión de la industria de las bebidas alcohólicas con aumentos en los niveles de consumo de alcohol, la aparición de nuevos proveedores especializados y el aumento en la financiación e inversión en investigación y desarrollo local de nuevas tecnologías que faciliten y mejoren el proceso productivo en los últimos años, son oportunidades que deben ser aprovechadas. Se destaca que surgió a nivel local una creciente tendencia de consumo de gin y que el proceso productivo de este destilado no se ve tan afectado por las dificultades de importación anteriormente mencionadas, debido a que sus principales materias primas se producen en el país. La compatibilidad de los instrumentos utilizados en el proceso productivo del gin y la cerveza y su facilidad de producción, es otra cuestión a usufructuar por la firma.

Atento a lo analizado y a la viabilidad de implementación de la estrategia planteada, se propone el desarrollo de este nuevo producto, el cual será producido en las instalaciones de la Cervecería Checa, y que le permitirá a la empresa no solo aumentar sus ingresos y/o su participación en el mercado, sino también adaptarse a los recientes cambios en los hábitos de consumo, una de las principales amenazas del sector.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Como resultado del diagnóstico llevado a cabo sobre Cervecería Checa, el cual nos permitió arribar a diversas conclusiones, se presenta un plan de implementación estratégico

basado en la fabricación e incorporación de un nuevo producto cuyo proceso productivo artesanal es efectuado en las instalaciones de la firma. Con este nuevo producto se persiguen los objetivos de mejorar la rentabilidad de la empresa y la participación en el mercado, lo cual será alcanzado mediante el aumento de las ventas, el crecimiento de la cartera de clientes y la disminución de los costos y mermas del proceso productivo mencionado.

Los lineamientos del plan estratégico a implementar para el desarrollo de un nuevo producto se encuentran alineados con los mandatos institucionales de misión y visión; como así también con los valores del Grupo Meta, a saber:

Misión:

“Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento.”

Visión:

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

Valores:

“Positivismo: Actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

Respeto: Actitud de valorar a otra persona.

Confianza: Seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

Compromiso: Dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.” (Grupo Meta,2020)

Objetivos

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa un 15% para el mes de agosto del año 2026, a través de la implementación de una estrategia de crecimiento, enfocada en el desarrollo de un nuevo producto.

Justificación:

Tal lo mencionado anteriormente, lo que está sucediendo en los últimos 2 años con la producción de gin artesanal es similar al fuerte crecimiento que tuvo la cerveza artesanal un tiempo atrás. En Argentina el consumo de gin creció un 81% en el último año y ante este boom, varias de las empresas artesanales de cervezas, se inclinaron por comenzar a llevar a cabo la destilación de gin.

Tras llevar a cabo un análisis de los balances y estados contables de la firma para los años 2018 y 2019 (momento en el cual fue el boom de la cerveza artesanal), se observa que el gran crecimiento que tuvo la empresa en los periodos mencionados es coincidente con el nivel crecimiento que se podría alcanzar en el actual boom del gin artesanal; por lo que considerando que el consumo de esta nueva bebida es de hasta un 30% en relación a la cerveza es que sería viable alcanzar un crecimiento del 15% en la rentabilidad de la empresa. Esta idea se ve reforzada con los bajos costos de producción que tendría el gin debido a que los instrumentos utilizados en el proceso productivo de la cerveza son compatibles en su mayoría con los del gin y a su facilidad de producción y de adquisición de insumos en comparación a la cerveza.

Objetivos específicos

1. Incrementar las ventas un 20%, a través de la incorporación de una nueva bebida de propia producción (gin artesanal), para el mes de agosto del periodo 2024.

Justificación:

El fuerte crecimiento a nivel local de consumo de gin y los cambios en los hábitos de los consumidores ocasionó un gran impacto en la facturación de las cervecerías, donde se vio que los cocteles elaborados con esta nueva bebida llegaron a ocupar entre un 10% y un 30% de la facturación total. Debido a esto es que consideramos que, con la incorporación de esta nueva bebida de propia producción, con una correcta campaña de lanzamiento del producto y aprovechando la popularidad de los tragos que incluyen gin en la actualidad, se podría alcanzar un aumento del 20% en las ventas de la empresa.

2. Aumentar la cartera de clientes un 15%, hacia el mes de agosto del periodo 2024, a través de la mejora de la plataforma Online y la implementación de diversas campañas (publicitarias, de promociones y de lanzamiento de nuevo producto).

Justificación:

Actualmente se observa que en el mundo el comercio electrónico y las plataformas digitales se encuentran en constante desarrollo, aumentando su influencia sobre los hábitos de consumo de los clientes. Esto se ocasiona en gran parte por las múltiples ventajas que poseen, dentro de las cuales pueden destacarse: bajos costos, permiten mejorar la experiencia de los usuarios, mayor llegada a potenciales clientes, mayor rango horario, bases de datos con seguimientos a clientes, rapidez para dar a conocer nuevos productos, etc. Atento lo mencionado, es que consideramos que, para aumentar la cartera de clientes en los niveles esperados, las herramientas ideales serán llevar a cabo una correcta adecuación de las plataformas digitales de la empresa en conjunto con la implementación de diversas campañas publicitarias y de promoción.

3. Disminuir los costos y mermas del proceso productivo un 10%, en el plazo de 6 meses, a través de la capacitación de los empleados involucrados en el proceso mencionado.

Justificación:

En el proceso productivo de la firma la producción de gin representará un 20% mientras que la de cerveza será el 80% restante; es por esto que consideramos que disminuir a la mitad los costos y mermas en la producción de gin es realizable y fundamental para alcanzar el aumento de rentabilidad deseado. Una herramienta a utilizar será la capacitación intensiva del personal interviniente en el proceso productivo, la cual permitirá mejorar la forma de trabajo y así alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la producción.

Alcance

Para llevar a cabo la implementación de esta propuesta se plantea un horizonte temporal de 3 años, el cual inicia en agosto de 2023 y finaliza en agosto de 2026. La misma está diseñada para la incorporación de un nuevo producto en la Provincia de Córdoba, lugar en el que se encuentra el mercado actual de la Cervecería Checa.

Planes de acción

Plan de acción N.º 1 (Objetivos específicos 1 y 3)

Se desarrolla un primer plan de acción el cual está relacionado con el cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 3, debido a que en ambos casos se denota una fuerte implicancia del proceso productivo. Por un lado, se busca aumentar las ventas por medio de la producción y comercialización de una nueva bebida artesanal por lo que se deberá desarrollar el proceso mencionado; mientras que, por otro lado, tanto el proceso productivo que se venía llevando a cabo para producir la cerveza como el nuevo para producir el gin artesanal deberán ser perfeccionados con el fin de reducir sus costos y mermas, permitiendo esto un crecimiento en la rentabilidad de la firma.

Descripción	Tiempo		Rec. humanos	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área responsable				
Análisis de infraestructura actual y de necesidad de nuevas maquinarias	Agosto 2023	Agosto 2023	Producción	-	-	-	-
Búsqueda de proveedores de maquinarias y herramientas	Agosto 2023	Agosto 2023	Administración / Producción	Computadora / Internet	-	-	-
Análisis de presupuestos otorgados por proveedores	Agosto 2023	Agosto 2023	Administración / Producción	Informes / Presupuestos	-	-	-
Selección de proveedores y compra de maquinarias necesarias	Agosto 2023	Sept. 2023	Administración / Producción	Computadora / Internet	-	\$585.000	Se adquiere Alambique destador / herramientas medición
Instalación y adecuación de nueva estructura	Sept. 2023	Sept. 2023	Producción	-	Prestador de servicio de instalación	\$25.000	Servicio de instalación y puesta en funcionamiento
Busqueda de personal para nuevo proceso productivo	Sept. 2023	Sept. 2023	Administración / Directorio	Computadora / Internet	-	-	-
Proceso de selección de personal y contratación	Sept. 2023	Oct. 2023	Directorio	Computadora / Muebles / Suelo	-	\$223.000	Se contrata empleado para producción de nueva bebida (sueldo mensual)
Análisis de programas de capacitación de personal	Oct. 2023	Oct. 2023	Administración / Directorio	Informes / Computadora	-	-	-
Selección de programa de capacitación	Oct. 2023	Oct. 2023	Directorio / Producción	Computadora / Internet	-	-	-
Implementación de capacitación y control	Oct. 2023	Dic. 2023	-	Muebles	Prestador de cursos de capacitación	\$60.000	Se adquiere curso presencial con seguimiento y análisis de resultados
Determinación de insumos necesarios para producción de gin	Nov. 2023	Nov. 2023	Producción	-	-	-	-
Búsqueda de proveedores de insumos de producción	Nov. 2023	Nov. 2023	Administración / Producción	Computadora / Internet	-	-	-
Análisis de presupuestos basados en calidad y capacidad de reposición	Nov. 2023	Nov. 2023	Administración / Producción	Informes / Presupuestos	-	-	-
Selección de proveedores y compra de insumos	Nov. 2023	Dic. 2023	Administración / Producción	Computadora / Internet	-	\$163.000	Se adquieren insumos para elaboración del gin
Puesta en marcha proceso productivo y controles de calidad	Dic. 2023	Enero 2024	Producción	Muebles	-	-	-
Determinación conjunta con Agencia de Marketing para diseño de etiqueta del gin, campaña publicitaria, etc.	Enero 2024	Enero 2024	Administración / Comercial	Computadora / Informes / Presupuestos	-	-	-
Búsqueda de proveedores de etiquetas, packaging, botellas y demás insumos	Enero 2024	Enero 2024	Administración / Comercial	Computadora / Internet	-	-	-
Análisis de presupuestos otorgados por proveedores	Enero 2024	Enero 2024	Administración / Comercial	Informes / Presupuestos	-	-	-
Selección de proveedores y compra de insumos	Enero 2024	Feb. 2024	Administración / Comercial	Computadora / Internet	-	\$45.000	Se adquieren insumos para embotellado y presentación del gin
Campaña de lanzamiento de nuevo producto	Feb. 2024	Feb. 2024	-	-	Agencia de Marketing	\$115.000	Servicio de diseño de identidad de producto y campaña de lanzamiento
Actualización de Página WEB – Tienda Online con nuevo producto	Feb. 2024	Agosto 2026	Administración / Comercial	-	-	\$10.000	Servicio de apoyo para mantenimiento web (mensual)
Busqueda de nuevos distribuidores	Marzo 2024	Marzo 2024	Administración / Comercial	Computadora / Internet	-	-	-
Adecuación de servicios de logística para traslado y distribución	Marzo 2024	Marzo 2024	Administración / Comercial	-	-	-	Se adapta el servicio vigente para comercializar cervezas y gin
Seguimiento de ventas mensual	Agosto 2023	Agosto 2026	Administración / Agentes externos	Computadora / Internet	-	-	-
Presentación de resultados y controles posventa	Agosto 2023	Agosto 2026	Administración / Directorio	Informes	-	-	-

Plan de acción N.º 2 (Objetivo específico 2)

Adicionalmente, se desarrolla un segundo plan de acción por medio del cual se busca mejorar la experiencia de los usuarios y alcanzar una mayor llegada a potenciales clientes a través de la adecuación de la plataforma Online y la implementación de diversas campañas. Para lograr lo mencionado, se buscará apoyo en la contratación de una Agencia de Marketing y de un Programador.

Descripción	Tiempo		Rec. humanos Área responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Análisis de Plataforma Online actual	Agosto 2023	Agosto 2023	Administración / Comercial	-	-	-	-
Búsqueda de Programador y Agencia de Marketing	Agosto 2023	Agosto 2023	Administración / Directorio	Computadora / Internet	-	-	-
Análisis de presupuestos otorgados	Agosto 2023	Agosto 2023	Administración / Directorio	Informes / Presupuestos	-	-	-
Contratación de Programador y Agencia de Marketing	Agosto 2023	Sept. 2023	Directorio	Contrato	-	\$240.000	Se contrata un Programador y Agencia de Marketing
Adecuación de Plataforma Online	Sept. 2023	Sept. 2023	-	-	Programador y Agencia de Marketing	-	Se adecúa para mejorar la experiencia de los usuarios y la llegada a potenciales clientes. Costo incluido en precio de contratación
Capacitación a personal interno para mantenimiento de web	Sept. 2023	Sept. 2023	-	Computadora / Internet	Programador	\$50.000	Se adquiere servicio de capacitación para mantenimiento web
Diseño de plan de marketing digital y social media	Sept. 2023	Oct. 2023	-	-	Agencia de Marketing	-	Costo de servicio incluido en precio de contratación de la Agencia de Marketing
Diseño y ejecución de campaña publicitaria y creación de contenido	Oct. 2023	Oct. 2023	-	-	Agencia de Marketing	-	Costo de servicio incluido en precio de contratación de la Agencia de Marketing
Definición de promociones y descuentos	Sept. 2023	Oct. 2023	Administración / Comercial	-	-	-	-
Diseño y ejecución de campaña promocional	Oct. 2023	Oct. 2023	-	-	Agencia de Marketing	-	Costo de servicio incluido en precio de contratación de la Agencia de Marketing
Actualización de Página WEB / Tienda Online con novedades	Oct. 2023	Agosto 2026	Administración	Computadora / Internet	-	\$10.000	Servicio de apoyo para mantenimiento web (mensual)
Diseño y ejecución de campaña de lanzamiento de nuevo producto	Feb. 2024	Feb. 2024	-	-	Agencia de Marketing	\$105.000	Servicio de diseño de identidad de producto y campaña de lanzamiento

Diagrama de Gantt.

A continuación, se detallan los tiempos que requerirán cada una de las acciones mencionadas anteriormente en los planes de acción a desarrollar:

Presupuesto

Se detallan las inversiones que deberá llevar a cabo la firma para cumplir con los requerimientos de adquisiciones y contrataciones necesarias para implementar los planes de acción anteriormente mencionados; asimismo, se destaca que los valores presupuestados se irán actualizando año tras año en base a la última estimación de la inflación según el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) publicado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, Abril 2023) (Ver anexo), a saber:

Requerimiento de adquisiciones y contrataciones para implementar "Plan de acción N° 1"	2023	2024	2025	2026	Unidad de medida	Detalle de costo por unidad de medida	Aclaraciones
Compra de maquinarias para producción	\$ 585.000,00	-	-	-	Anual	\$585.000	Se compra Alambique destilador y herramientas medición entre los meses de Agosto y Septiembre 2023
Instalación y adecuación de nueva estructura	\$ 25.000,00	-	-	-	Anual	\$25.000	Se adquiere servicio en Septiembre 2023
Selección de personal y contratación	\$ 446.000,00	\$ 5.566.080,00	\$ 11.577.446,40	\$ 24.081.088,51	Mensual	\$223.000	Se contrata un empleado para el proceso productivo de la nueva bebida a partir de Octubre 2023
Programa de capacitación	\$ 60.000,00	-	-	-	Anual	\$60.000	Se adquiere servicio de curso presencial en Octubre 2023
Agencia de Marketing para diseño de etiqueta, packaging y campaña de lanzamiento del nuevo producto	\$ 115.000,00	-	-	-	Anual	\$115.000	Se adquiere servicio de diseño de identidad de producto y campaña de lanzamiento en Diciembre 2023
TOTAL PLAN DE ACCIÓN N° 1	\$1.231.000	\$5.566.080	\$11.577.446	\$24.081.089			

Requerimiento de adquisiciones y contrataciones para implementar "Plan de acción N° 2"	2023	2024	2025	2026	Unidad de medida	Detalle de costo por unidad de medida	Aclaraciones
Contratación de Programador y Agencia de Marketing	\$ 290.000,00	-	-	-	Anual	\$290.000	Se contrata servicio de Programador y Agencia de Marketing en Septiembre 2023 para: Adecuación de Plataforma Online; Diseño de plan de marketing digital y social media; Diseño y ejecución de campaña publicitaria y promocional; Contenido
Capacitación a personal interno para mantenimiento de web	\$ 50.000,00	-	-	-	Anual	\$50.000	Se adquiere servicio en Septiembre 2023
Servicio de adecuación de Página WEB / Tienda Online	\$ 30.000,00	\$ 249.600,00	\$ 519.168,00	\$ 1.079.869,44	Mensual	\$10.000	Se adquiere servicio de apoyo y mantenimiento de web a partir de Octubre 2023
TOTAL PLAN DE ACCIÓN N° 2	\$370.000	\$249.600	\$519.168	\$1.079.869			

Costos de implementación de planes de acción	2023	2024	2025	2026
TOTAL PLAN DE ACCIÓN N° 1	\$1.231.000	\$5.566.080	\$11.577.446	\$24.081.089
TOTAL PLAN DE ACCIÓN N° 2	\$370.000	\$249.600	\$519.168	\$1.079.869
TOTAL	\$ 1.601.000,00	\$ 5.815.680,00	\$ 12.096.614,40	\$ 25.160.957,95

Inversión a realizar para implementar planes de acción	-44.674.252
---	--------------------

Flujo de Fondos Projectado

Se realiza el Flujo de Fondos Projectado con el fin de poder determinar diversos indicadores financieros que nos permitan analizar la rentabilidad de la firma e implementación y viabilidad de los planes de acción propuestos. Para ello se tienen en cuenta las siguientes premisas:

- Se toma como referencia el ESTADO FINANCIERO del año 2019.
- Tanto los ingresos como los egresos incluyen el Impuesto al Valor Agregado y se ajustan según la inflación estimada por el REM.

- Se estima que el Costo de Mercadería Vendida representa el 40% del valor total de lo comercializado.

CASH FLOW				
	2023	2024	2025	2026
Ingresos				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 75.774.139	\$ 157.610.210	\$ 327.829.237	\$ 681.884.812
Resultados financieros	\$ 15.128.587	\$ 31.467.461	\$ 65.452.319	\$ 136.140.824
Resultados venta bienes de uso	\$ 480.495	\$ 999.430	\$ 2.078.814	\$ 4.323.932
Plan de acción 1 - Incremento de ventas		\$ 31.522.042	\$ 81.957.309	\$ 204.565.444
Plan de acción 1 - Disminución de costos		\$ 8.700.084	\$ 24.074.960	\$ 63.824.418
Plan de acción 2		\$ 28.369.838	\$ 71.712.646	\$ 177.290.051
Total de ingresos	\$ 91.383.222	\$ 258.669.064	\$ 573.105.284	\$ 1.268.029.482
Egresos				
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 30.309.656	-\$ 63.044.084	-\$ 131.131.695	-\$ 272.753.925
Costo de Nueva Mercadería Vendida – Plan de acción 1		-\$ 23.956.752	-\$ 61.467.982	-\$ 152.742.198
Gastos de Comercialización	-\$ 35.414.217	-\$ 73.661.572	-\$ 153.216.070	-\$ 318.689.426
Gastos Administrativos	-\$ 8.481.848	-\$ 17.642.243	-\$ 36.695.866	-\$ 76.327.401
Gastos – Plan de acción 1	-\$ 646.000	-\$ 5.566.080	-\$ 11.577.446	-\$ 24.081.089
Compra de maquinarias - Plan de acción 1	-\$ 585.000			
Gastos – Plan de acción 2	-\$ 370.000	-\$ 249.600	-\$ 519.168	-\$ 1.079.869
Depreciación de maquinaria adquirida		-\$ 58.500	-\$ 58.500	-\$ 58.500
Total de egresos	-\$ 75.806.721	-\$ 184.178.831	-\$ 394.666.727	-\$ 845.732.408
Utilidad bruta	\$ 15.576.501	\$ 74.490.233	\$ 178.438.557	\$ 422.297.074
Impuesto a las ganancias	\$ 5.451.775	\$ 26.071.581	\$ 62.453.495	\$ 147.803.976
Utilidad neta con planes de acción	\$ 10.124.725	\$ 48.418.651	\$ 115.985.062	\$ 274.493.098
Depreciación de maquinaria adquirida		\$ 58.500	\$ 58.500	\$ 58.500
Valor de desecho				\$ 409.500
FLUJO DEL PERIODO	\$ 10.124.725	\$ 48.477.151	\$ 116.043.562	\$ 274.961.098

Análisis financiero

Como resultado del Flujo de Fondos Proyectado obtenemos los siguientes indicadores financieros:

VAN	3.244.020
TIR	106 %

Beneficios implementación de planes de acción	692.016.791
Costos implementación de planes de acción	282.841.184
ROI	145 %

Rentabilidad obtenida por implementación de planes de acción	20,68 %
---	----------------

Tras el análisis de los mismos se realizan las siguientes observaciones:

El VAN (Valor Actual Neto) es uno de los parámetros más utilizados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto, este representa el valor de mercado de una inversión y su costo. En nuestro proyecto vemos que el VAN es mayor a 0 lo que nos indica que no solo se recupera la inversión inicial, sino que además se obtiene una ganancia (\$3.244.020). Por lo expuesto, desde este punto de análisis el proyecto es viable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) permite determinar la tasa de rentabilidad interna de un proyecto o el periodo de retorno. Se observa que la TIR obtenida es de 106% la cual excede a la tasa de corte (97%) dada por Tasa de Política Monetaria del BCRA, que representa el costo de oportunidad. Esto nos permite inferir que el proyecto debe ser aceptado, debido a que no solo se obtiene la renta mínima exigida, sino que además obtenemos un 9% de excedente.

El ROI (Retorno de la inversión) nos otorga una perspectiva de cuánto gana o pierde la firma luego de realizar una inversión específica. El presupuesto y el flujo de fondos proyectado nos permiten identificar cuáles serán los costos y beneficios obtenidos por implementar los planes de acción, con los cuales obtenemos que nuestro proyecto tiene un ROI de 145%, lo cual expresa que por cada peso invertido obtendremos \$1,45 de ganancia.

En relación a la Rentabilidad obtenida por la firma tras la implementación de los planes de acción, vemos un crecimiento en la misma del 20,68%, la cual es superior a lo estipulado en el objetivo general (15%).

Atento a lo expuesto anteriormente es que se considera que llevar a cabo el proyecto propuesto es rentable, viable y positivo para la sociedad Sauco S.A.

Tanto el presupuesto con las inversiones a realizarse para la implementación de los planes de acción, las etapas que abarcan los mismos, el tiempo que requieren estas etapas, el flujo de fondos proyectado y los indicadores financieros, se encuentran presentados con un mayor grado de detalle en el Anexo 1.

Conclusiones y Recomendaciones

Tras llevarse a cabo un análisis situacional sobre Cervecería Checa, por medio del cual se efectuaron los análisis del macro y micro entorno, interno de la organización y del mercado, se puede arribar a una primera conclusión de que Grupo Meta cuenta con diversas fortalezas que le permitan enfrentar las amenazas del mercado, aprovechar las oportunidades brindadas por el mismo y adaptarse a los constantes cambios en los hábitos de consumo.

Se destaca que la fábrica de cervezas Checa, en la cual se desarrollan los productos posteriormente comercializados, posee una evolución constante en su proceso productivo, implementando normas de calidad y de buenas prácticas de manufactura. Además, esta se encuentra bajo la responsabilidad de personal capacitado para la optimización de la parte productiva, está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de bebidas y cuenta con óptimos canales de venta. Asimismo, del análisis realizado surge que la industria se encuentra en constante expansión en los periodos recientes lo cual debe ser capitalizado por la organización.

Como resultado de las conclusiones a las que llegamos anteriormente es que se efectúa la propuesta de desarrollar una estrategia corporativa de crecimiento a través de un nuevo producto ofrecido. Este plan de implementación estratégico está basado en la fabricación e incorporación de un nuevo producto cuyo proceso productivo artesanal es efectuado en las instalaciones de la firma, siguiendo los mandatos institucionales de misión, visión y de valores del Grupo Meta.

Luego de realizada la propuesta y definida su instrumentación e implementación se realizó un análisis de los indicadores financieros obtenidos que nos permiten analizar la rentabilidad, implementación y viabilidad de los planes de acción propuestos. En nuestro proyecto vemos que el VAN es mayor a 0 lo que nos indica que no solo se recupera la inversión inicial, sino que además se obtiene una ganancia, la TIR obtenida excede a la tasa de corte lo que nos permite inferir que no solo se obtiene la renta mínima exigida, sino que además obtenemos un excedente, y el ROI también es positivo lo cual expresa que por cada peso invertido obtendremos ganancia.

Esto nos permite arribar a una conclusión final de que el proyecto debe ser aceptado debido a que generará un beneficio para la empresa permitiéndole cumplir con los objetivos planteados de mejorar la rentabilidad y la participación en el mercado, lo cual será

alcanzado mediante el aumento de las ventas, el crecimiento de la cartera de clientes y la disminución de los costos y mermas del proceso productivo mencionado.

Desde el punto de vista profesional se sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Utilizar la experiencia y conocimiento que posee la unidad de negocios La Tregua S.A. perteneciente al Grupo Meta, con la finalidad de comenzar a producir los propios insumos y materias primas que serán utilizadas en la producción de las bebidas artesanales comercializadas. Esto permitirá mantener estándares de calidad y subsanar los inconvenientes causados por la falta de insumos en el país y las limitaciones actuales para su importación; además, le otorga a la firma la posibilidad de ser más competitiva.
- Reutilizar las mermas productivas de la fabricación de cerveza artesanal y el excedente no comercializado de la misma para ser incluido en la producción de gin. El gran desarrollo de las técnicas productivas en la actualidad permite a las empresas utilizar los insumos, materias primas y excedentes de ciertas bebidas para producir otra. Esto se vio reflejado en pandemia, cuando sobrantes de cerveza artesanal que no podían comercializarse se utilizaron para ser destilados y convertidos en gin.
- Llevar a cabo un seguimiento periódico sobre los niveles de ventas, postventa, los costos de los insumos, nuevas capacitaciones y campañas publicitarias, con el fin de poder obtener la mayor rentabilidad posible satisfaciendo la demanda de los clientes.
- Tener en cuenta la posibilidad de desarrollar un CMI (cuadro de mando integral) que permite identificar cuando la firma y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, detectar las desviaciones en el mismo y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación. Por medio del mismo se obtendrá un control sobre diversas perspectivas (financiera, cliente, interna del negocio, aprendizaje).

Bibliografía

América Reital. (2023). *La Inteligencia Artificial en la industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/innovacion/la-inteligencia-artificial-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

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

Argentina.gob.ar. (2023). *Alcohol Cero al volante ya es Ley Nacional*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/alcohol-cero-al-volante-ya-es-ley-nacional>

Argentina.gob.ar. (2023). *Cátalo de programas de la secretaria de industria y desarrollo productivo*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_p_sidp_-_10.03.2023.pdf

Argentina.gob.ar. (2023). *Código Alimentario Argentino*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

Argentina.gob.ar. (2023). *Consumo de alcohol en Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol/consumo-de-alcohol-en-argentina>

Argentina.gob.ar. (2023). *Marco Legal*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/marcolegal>

Argentina.gob.ar.(2023). *Guía para PyMEs agroalimentarias sostenibles*. Obtenido de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/ValoremoslosAlimentos/pdf/Guia_PyME_PDA.pdf

Argentina.gob.ar.(2023). *Ley de defensa del consumidor*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24240-638/actualizacion>

Bna. (2023). *Devaluación dólar*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/>

Baenegocios. (2022). *El boom del gin: Creció 81% el consumo en Argentina*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/finde semana/Tendencia-Crecio-81-el-consumo-de-gin-en-Argentina-20221017-0030.html>

Cancilleria.gor.ar.(2023). *Empresa productora de cerveza que expande sus mercados de exportación en América y Asia*. Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/cafierno-visito-en-pilar-empresa-productora-de-cerveza-que-expande-sus-mercados>

CACE. (2022). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://cace.org.ar/estadisticas/>

Censo. (2022). *Censo República Argentina*. Obtenido de <https://censo.gob.ar/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición . México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Cronista. (17 de agosto de 2021). *Son los dueños de la cerveza y ahora van por el gin: lanzaron una versión con 53% de alcohol*. Obtenido de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/son-los-duenos-de-la-cerveza-y-ahora-van-por-el-gin-lanzaron-una-version-con-53-de-alcohol/>

Electoral.(2023). *Cronograma electoral*. Obtenido de <https://www.electoral.gob.ar/nuevo/paginas/pdf/Cronograma%202023.pdf>

Faecys. (2023). *Acuerdo paritario comercio*. Obtenido de <https://www.faecys.org.ar/faecys-comunicado-paritaria-2023/>

Grupo Meta. (2020).

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. Octava edición. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque gerencial*. Novena edición. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Importar en Argentina. (2023). *Cómo es la Ley de importación argentina y sus impuestos*. Obtenido de: https://www.comoimportarenargentina.com.ar/ley-de-importacion-argentina/#Ley_de_importacion_argentina_y_sus_distintas_licencias

Indec. (2023). *Informes técnicos, pobreza*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_2302A7EBAFE4.pdf

Indec. (2023). *Informes técnicos, mercado de trabajo*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim22BE2C110849.pdf

Kotler & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. En K. & Keller, Dirección de Marketing. México:Pearson

Previaje.(2023). *Previaje*. Obtenido de <https://previaje.gob.ar/>

Punto Convergente. (2022). *Billeteras virtuales ya suman más de cien millones de cuentas en Argentina*. Obtenido de <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/billeteras-virtuales-ya-suman-mas-de-cien-millones-de-cuentas-en-argentina/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración 12a edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Telam. (2022). *La Argentina es el país con mayor penetración de internet en la región, según la Unesco*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581436-conectividad-internet-unesco.html>

Telam digital. (2023). *La producción artesanal de cerveza rompe récords en Argentina y es líder en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202303/622268-argentina-records-cerveza-artesanal.html>

Anexos

Anexo 1: Cash Flow. Presupuesto. Planes de acción. Diagrama de Gantt

Link al Excel (Drive):

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1umgAxxg8NSUpDCvhWMZzZTx-TnUcbQqA/edit?usp=sharing&oid=116108881568146245301&rtpof=true&sd=true>

Anexo 2: Requerimiento de adquisiciones y contrataciones para implementar

Link al Word (Drive):

https://docs.google.com/document/d/11ooRgFP0j1j9epsp_tcopKU6ZIJStr2N/edit?usp=drive_link&oid=116108881568146245301&rtpof=true&sd=true