

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Administración



Trabajo Final de Grado 2024

Planificación Estratégica para Grupo Meta:

Reestructuración organizacional

Juan Cruz Rios Carranza

DNI: 42.854.829

TUTORA: SOFIA RINERO

LEGAJO: ADM06487

Resumen

El presente informe detalla una estrategia de reestructuración para Cervecería Checa, enfocada en fortalecer su posición competitiva y mejorar la eficiencia operativa en el dinámico mercado cervecero. El objetivo principal es optimizar los recursos existentes y expandir la oferta de la empresa mediante la implementación de nuevas alianzas estratégicas y mejoras en la gestión de inventarios.

En el análisis del entorno local, se identificó una significativa oportunidad para Cervecería Checa aprovechar su reconocido posicionamiento de marca en un mercado en constante evolución. La carencia de un liderazgo estratégico efectivo se destacó como un punto crítico que necesita ser abordado para asegurar la alineación de objetivos corporativos y operativos.

Además, la implementación de un avanzado sistema de gestión de inventarios y planificación de la demanda, respaldado por tecnología de punta, se propone para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado. Estas medidas están diseñadas no solo para incrementar la rentabilidad, sino también para elevar la satisfacción del cliente mediante una oferta más consistente y adaptada a sus necesidades.

Se proyecta que estas iniciativas asegurarán un crecimiento sostenible y rentable en el corto y mediano plazo, consolidando su posición como un actor destacado en el sector cervecero.

Abstract

This report details a restructuring strategy for Cervecería Checa, focused on strengthening its competitive position and improving operational efficiency in the dynamic beer market. The main objective is to optimize existing resources and expand the company's offering through the implementation of new strategic alliances and improvements in inventory management.

In the analysis of the local environment, a significant opportunity was identified for Cervecería Checa to take advantage of its recognized brand positioning in a constantly evolving

market. The lack of effective strategic leadership was highlighted as a critical point that needs to be addressed to ensure alignment of corporate and operational objectives.

Furthermore, the implementation of an advanced inventory management and demand planning system, supported by cutting-edge technology, is proposed to improve operational efficiency and responsiveness to market demands. These measures are designed not only to increase profitability, but also to increase customer satisfaction through a more consistent offer adapted to their needs.

These initiatives are projected to ensure sustainable and profitable growth in the short and medium term, consolidating its position as a leading player in the brewing sector.

Índice

Contenido

Introducción.....	3
Análisis situacional	6
Macro entorno	6
Micro entorno	13
Mercado	17
Análisis Interno	20
Marco Teórico	25
Diagnóstico y Conclusiones.....	27
Plan de implementación	29
Descripción de la Propuesta	29
Objetivo general.....	31
Objetivos específicos	32
Alcance de la propuesta.....	34
Planes de acción.....	34
GANTT	36
Presupuesto	37
Análisis Financiero	37
Conclusiones y recomendaciones.....	39
Anexos.....	41
Bibliografía	49

Introducción

En el siguiente reporte de caso se llevará a cabo un análisis del Grupo Meta, quien opera principalmente en el sector alimenticio y está compuesto por las siguientes sociedades: Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye Casa Negra; Saucó S.A., que integra La Jirafa y Cervecería Checa; La Tregua S.A., que se enfoca en la producción láctea y agrícola; y Brewing S.A.S, que próximamente incluirá un bar propio de la marca Checa.

La Tregua S.A. se dedica principalmente a la producción láctea y agrícola en la localidad de Sacanta - El Arañado. La empresa trabaja con aproximadamente 900 hectáreas de tierra arrendada, donde cultiva principalmente soja, maíz y trigo.

Sauco S.A., una unidad importante dentro del Grupo Meta, se encarga de gestionar la fábrica de cerveza Checa en Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche. La fábrica Checa tiene una capacidad de producción anual de 360.000 litros y se encuentra en proceso de apertura de una nueva unidad de negocio, Brewing S.A.S., que incluirá un bar propio.

El restaurante La Jirafa es un establecimiento familiar con capacidad para 160 personas, que se especializa en ofrecer comida regional para satisfacer los gustos de sus clientes.

Tras contextualizar la historia del Grupo Meta, el foco se dirige ahora hacia Sauco S.A., identificada como un componente central de la corporación. En este sentido, se proyectó realizar un análisis exhaustivo con el propósito de establecer una planificación estratégica efectiva. El objetivo primordial será identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento dentro de Sauco S.A., lo cual permitirá elaborar estrategias sólidas y con visión de futuro

En el presente reporte de caso, se propone una reestructuración de la Cervecería Checa de Sauco S.A., enfocándose en un enfoque innovador hacia el cliente y sus hábitos de consumo cambiantes. Para diferenciarse de sus competidores, esta estrategia permitirá a la empresa optimizar sus procesos internos, implementar estrategias de marketing innovadoras y mejorar la gestión de la demanda, todo ello acompañado de un programa sólido de fidelización de clientes. Estas medidas no solo mejorarán la relación con los clientes, sino que también aumentarán la cuota de mercado, impulsando un crecimiento sostenible.

Como ejemplos exitosos de grandes empresas que han implementado estrategias similares, podemos mencionar el caso de, Honeywell quien implementó el software Forecast Pro TRAC en sus operaciones en EE.UU. y Canadá, lo que resultó en mejoras significativas en la precisión de los pronósticos y la entrega al cliente. En EE.UU., se observó una mejora del 13% en la precisión del pronóstico, medida por el MAPE. Además, en Canadá, el software contribuyó a mejorar el On-Time to Request (OTTR) en un 20% en menos de un año, junto con una mejora del 16% en la rotación de inventarios. (Ellis, E., 2024)

Además de mejorar la precisión de los pronósticos, Forecast Pro TRAC desempeñó un papel crucial en el proceso de planificación de la demanda de Honeywell. Al combinar datos cuantitativos del software con información cualitativa de ventas y marketing, la empresa logró crear un consenso sólido y una visión más clara del mercado y sus necesidades. Este enfoque integrado permitió conversaciones más profundas y una mejor toma de decisiones en toda la organización.

Otro ejemplo exitoso de grandes empresas que han implementado estrategias similares es Starbucks. Su programa de fidelización se ha convertido en un pilar fundamental de su estrategia de marketing, enfocándose en la creación de una conexión emocional con los clientes y en ofrecer una experiencia única. Este enfoque, centrado en la fidelización del cliente a través de programas de lealtad y experiencias memorables. (Javier, E., 2023)

En 1997, Netflix empezó a enviar DVDs en sobres rojos y pronto se convirtió en el principal cliente del Servicio Postal de EE. UU. En el año 2013, se destinaron más de \$500 millones anuales al gasto en franqueo. Netflix se adaptó rápidamente cuando el streaming de video comenzó a surgir. Desde 2007, ha incursionado en el streaming y desde entonces su crecimiento ha sido impresionante, llegando a tener una base de suscriptores de 204 millones alrededor del globo.

Durante la pandemia, Netflix experimentó dificultades con una reducción en el número de suscriptores, esperando perder más de 2 millones de espectadores. Con el objetivo de recuperarse, la compañía está considerando nuevas estrategias tales como ofrecer versiones más asequibles con publicidad incluida, limitar el uso compartido de contraseñas y lanzar juegos de video sin costo alguno.

El éxito de Netflix se evidencia en su constante adaptación a las tendencias del mercado. Netflix ha demostrado una habilidad excepcional para adaptarse estratégicamente y mantenerse relevante, desde sus inicios con DVDs hasta convertirse en un líder global del streaming y la producción de contenido original. La capacidad de innovación y adaptabilidad rápida a los cambios del consumidor son elementos fundamentales en el crecimiento de esta empresa líder en entretenimiento digital.

Análisis situacional

Macro entorno

Para analizar el macro entorno se utilizará la herramienta de diagnóstico PESTEL:

Factores políticos

Argentina se encuentra actualmente bajo un gobierno de coalición liderado por Javier Milei, del partido La Libertad Avanza, quien asumió el cargo en diciembre de 2023. Su gobierno ha implementado políticas económicas liberales, incluyendo la reducción de impuestos, la desregulación y la apertura comercial.

La situación política en Argentina actual, bajo el mandato de Javier Milei, presenta un panorama complejo y desafiante, marcado por decisiones económicas audaces, un contexto social convulso y un escenario internacional incierto

En el actual panorama político de Argentina, tras la asunción del gobierno encabezado por Javier Milei, se observa un cambio significativo en la orientación política y económica del país. Milei, representante del movimiento liberal y libertario, ha promovido una agenda que busca reducir la intervención del Estado en la economía y fomentar políticas de libre mercado.

Según un análisis reciente de la Fundación Libertad y Progreso, los países con mayor libertad económica tienen un ingreso promedio por habitante significativamente más alto que los países con menor libertad económica. La noción de que un entorno económico más libre tiende a fomentar el crecimiento económico es respaldada por este hallazgo.

En este contexto, el desarrollo empresarial podría verse positivamente afectado por las políticas promovidas por el gobierno actual, bajo la dirección de Milei, que buscan una mayor libertad económica. La reducción de regulaciones, la simplificación del sistema impositivo y el fomento de la competencia en el mercado son medidas que podrían potenciar el crecimiento de las empresas al eliminar obstáculos para su expansión y mejorar su competitividad (Giménez, 2024).

En contraste con las políticas intervencionistas del gobierno anterior, liderado por el Frente de Todos, el gobierno de Milei ha adoptado medidas para promover la libertad económica y la responsabilidad fiscal. Uno de los hitos más destacados de su gestión ha sido la

renegociación de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI), con la implementación de un nuevo programa que busca fortalecer las reservas del país y posponer los vencimientos de deuda.

Este programa, con una duración proyectada de cuatro años y medio, establece compromisos de consolidación fiscal gradual, con el objetivo de alcanzar el equilibrio presupuestario para el año 2025. Asimismo, se ha anunciado una reducción del financiamiento monetario del déficit, en línea con los principios de austeridad y responsabilidad fiscal promovidos por el gobierno de Milei.

Sin embargo, este cambio de rumbo político no está exento de desafíos y riesgos. La implementación de estas políticas de ajuste fiscal y liberalización económica enfrenta resistencias y críticas por parte de sectores políticos y sociales que abogan por un mayor intervencionismo estatal. Además, el país enfrenta desafíos económicos y sociales derivados de la pandemia del COVID-19, lo que agrega presión al gobierno de Milei para encontrar soluciones efectivas y generar resultados positivos para la población.

En este nuevo contexto político y económico, la gestión del gobierno de Milei será crucial para determinar el rumbo del país en los próximos años y para abordar los desafíos y oportunidades que se presenten en el camino hacia la recuperación económica y el desarrollo sostenible.

Factores económicos

En el contexto económico actual de Argentina, la economía se enfrenta a desafíos significativos, con una contracción del 1.6% en 2023 debido a desequilibrios macroeconómicos persistentes y una severa sequía que afectó la producción agrícola. Se espera una contracción adicional del 2.8% en 2024 debido a un plan de estabilización implementado por el nuevo gobierno liderado por Javier Milei, que incluye medidas para realinear precios relativos y eliminar desequilibrios fiscales y externos.

A pesar de estas dificultades, se proyecta un crecimiento del 5% en 2025, impulsado por condiciones climáticas mejoradas, inversiones en el sector energético y la normalización de la

producción agrícola. Sin embargo, la inflación ha aumentado considerablemente, alcanzando un pico del 25.5% en diciembre de 2023, y aunque ha disminuido al 13.2% en febrero de 2024, se reportaron tasas de inflación del 11% en marzo y se estima un 8.9% para abril de 2024. (IPC de Argentina, 2024)

La economía argentina enfrenta desafíos significativos en medio de una persistente inflación y una constante presión sobre el poder adquisitivo de los ciudadanos. Según datos del INDEC, la inflación interanual alcanzó el 287,9% en marzo de 2024, con un registro del primer trimestre del año de 51,6%. Aunque la inflación de marzo fue del 11%, muestra una desaceleración respecto a meses anteriores.

El valor de la canasta básica continúa aumentando, lo que refleja la dificultad para cubrir las necesidades básicas de los hogares. En marzo, un hogar de cuatro integrantes necesitó \$773.385,17 para superar el umbral de pobreza, un aumento del 11,9% respecto al mes anterior.

Sin embargo, se observan señales de desaceleración en el aumento de precios, especialmente en el sector de alimentos. Pronósticos privados sugieren que la inflación de abril podría estar por debajo del 10%, con estimaciones que rondan el 8,9%. Esto se atribuye a una menor variación de precios en alimentos y bebidas durante la segunda semana de abril, así como a una política de promociones y descuentos en supermercados para impulsar las ventas.

El gobierno continúa implementando medidas para estabilizar la economía, incluyendo ajustes en tarifas de servicios públicos. El ministro de economía, Luis Caputo, espera que la inflación siga disminuyendo, anticipando un índice de un solo dígito para abril. Proyecciones indican que la inflación en mayo podría ser aún más baja, alrededor del 7%.

A pesar de estos esfuerzos, persisten desafíos estructurales como la volatilidad cambiaria y la necesidad de reducir el déficit fiscal. Sin embargo, se observa un compromiso por parte del gobierno en mantener políticas ortodoxas para estabilizar la economía y alcanzar el equilibrio fiscal (Rico, 2024).

El presidente argentino, Javier Milei, obtuvo el respaldo del empresario Elon Musk durante su segundo encuentro en Estados Unidos. Tras la reunión en la cumbre global de inversores en Los Ángeles, Musk recomendó "invertir en Argentina". Este respaldo refuerza la sintonía entre ambos líderes y destaca el compromiso con el progreso económico. La reunión,

marcada por la discusión sobre posibles inversiones en tecnología y minería, subraya el interés de Milei en atraer capital extranjero para impulsar el desarrollo del país (Infobae, 2024).

Argentina ha reducido sus tipos de interés del 60% al 50% anual, con el objetivo de combatir la posible deflación y revitalizar la economía, además de promover un aumento en las exportaciones. Esta medida utilizada por los bancos centrales para gestionar la política monetaria lo que busca es, estimular la actividad económica y reducir la presión deflacionaria, especialmente en un contexto de incertidumbre económica.

La disminución de los tipos de interés puede tener varios efectos sobre la economía, puede estimular la inversión al hacer que sea más atractivo tomar préstamos para invertir en proyectos productivos. Además, puede impulsar el consumo al hacer que los préstamos y créditos sean más baratos, lo que aumenta el gasto de los consumidores en bienes y servicios. También puede tener un impacto en el mercado financiero, estimulando la inversión en activos de mayor riesgo, como acciones y bonos corporativos.

Por otro lado, la reducción de los tipos de interés puede llevar a una devaluación de la moneda nacional, lo que hace que las exportaciones sean más competitivas en los mercados internacionales, impulsando así el sector exportador (*Tipos del Banco Central de Argentina 2024*, s. f.).

El gobierno ha implementado medidas de protección social, como duplicar los principales programas sociales y otorgar bonos extraordinarios a jubilados de bajos ingresos, pero el valor real de los beneficios sociales ha disminuido.

Argentina está implementando un programa de Facilidad de Financiamiento Ampliado (EFF) con el Fondo Monetario Internacional (FMI), centrado en lograr un sólido plan de consolidación fiscal y acumular reservas internacionales netas. El programa ha generado resultados fiscales positivos, con superávit fiscal en enero y febrero de 2024, y una reducción en el riesgo país. Sin embargo, la inflación continúa siendo alta y se mantiene como uno de los más altos en la región.

En el ámbito financiero, el Banco Mundial es un socio estratégico de largo plazo de Argentina, con un enfoque en apoyar la recuperación, fortalecer la prestación de servicios para proteger a los pobres y vulnerables, y respaldar medidas climáticas y crecimiento a largo plazo.

La agenda del Banco Mundial en Argentina incluye proyectos en áreas como salud, medio ambiente, educación, energía, infraestructura, mercado laboral y protección social.

La economía argentina enfrenta desafíos significativos, pero también cuenta con oportunidades para la recuperación y el crecimiento sostenible, especialmente con el apoyo de instituciones internacionales como el FMI y el Banco Mundial. El gobierno de Javier Milei está implementando medidas para estabilizar la economía y sentar las bases para un futuro más próspero.

Factores socio-culturales

En el dinámico escenario actual, los consumidores argentinos han experimentado una transformación notable en sus hábitos de consumo. Ahora, más que nunca, buscan productos y servicios que no solo cubran sus necesidades básicas, sino que también les brinden experiencias únicas y significativas. Esta evolución en la mentalidad del consumidor ha desafiado a las empresas a repensar sus estrategias comerciales, priorizando la diferenciación entre competidores generando emociones positivas y conexiones profundas con su audiencia.

La situación actual del consumo en Argentina refleja un panorama desafiante marcado por una tendencia a la baja en el primer trimestre del año 2024. Según el Índice de Consumo desarrollado por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), se observa un retroceso de 3.8% en la comparación interanual, con un ligero incremento desestacionalizado de 0.8% respecto al mes de febrero. Esto indica un deterioro significativo en el consumo de los hogares argentinos al inicio del año, con una tendencia a la disminución que se ha mantenido desde enero.

Este descenso en el consumo se da en un contexto económico donde la inflación, aunque está desacelerándose, continúa siendo elevada. En marzo de 2024, la inflación mensual alcanzó el 11.0%, con una interanual de 287.9% y una acumulada anual de 51.6%. Los aumentos significativos en los precios de bienes regulados, como educación y tarifas de servicios públicos, han contribuido a una inflación considerable, reduciendo el poder adquisitivo de los hogares argentinos.

La situación actual del consumo en Argentina presenta un desafío para las empresas que buscan diferenciarse en un mercado marcado por una tendencia a la baja. Ante este panorama, es

crucial que las empresas adopten estrategias que les permitan generar valor y destacarse frente a la competencia, satisfaciendo las necesidades de un consumo más cauteloso por parte de los argentinos.

Para enfrentar este desafío, las empresas podrían enfocarse en brindar experiencias únicas y significativas a sus clientes. Esto implica no solo ofrecer productos y servicios de calidad, sino también crear momentos memorables que generen una conexión emocional con los consumidores. Desde eventos exclusivos hasta servicios personalizados, las empresas pueden buscar formas creativas de agregar valor a la experiencia del cliente y diferenciarse en el mercado.

Factores tecnológicos

El panorama tecnológico en Argentina refleja una clara intención por parte de las empresas de avanzar en su transformación digital. Según el último informe Think Digital Report 2023, un 77% de las empresas en Argentina tienen planes de iniciar su transformación digital durante el próximo año, lo que posiciona al país como líder en este aspecto en comparación con otros países de Latinoamérica.

Sin embargo, a pesar de este impulso hacia la digitalización, el informe también señala algunas áreas de mejora. Por un lado, más de la mitad de las empresas argentinas identifican la falta de habilidades digitales y una cultura empresarial poco propicia como obstáculos para iniciar su transformación digital. Además, aunque se ha observado un aumento en el nivel de formación digital de los trabajadores, muchas empresas sostienen que sus empleados aún no cuentan con la capacitación suficiente para afrontar este proceso. (Pymes, S, 2024)

Factores ecológicos

En el análisis del factor ecológico dentro del contexto de la industria cervecera, se destaca la creciente relevancia de la relación entre la cerveza y el medio ambiente. Esta relación ha cobrado atención debido al impacto ambiental inherente a la producción cervecera, que demanda considerables recursos naturales y puede generar emisiones que contribuyen al cambio climático y la contaminación. No obstante, es crucial reconocer los esfuerzos de la industria cervecera por adoptar prácticas más sostenibles, encaminadas a reducir su huella ambiental. Estas prácticas incluyen la implementación de técnicas agrícolas sostenibles, la gestión eficiente del agua y el

fomento de energías renovables en los procesos de producción. Además, se observa un creciente impulso hacia la conciencia ambiental entre los consumidores, promoviendo la elección de cervezas producidas de manera responsable. (Autor, 2023b)

Factores legales

Existen regulaciones relacionadas con el consumo responsable de alcohol y la seguridad vial. Por ejemplo, en muchos países se han promulgado leyes que establecen límites legales de alcohol en sangre para los conductores, con el objetivo de prevenir accidentes de tráfico relacionados con el consumo de alcohol.

En este contexto, la legislación sobre "alcohol cero al volante" es relevante. Estas leyes prohíben a los conductores operar un vehículo con cualquier cantidad detectable de alcohol en su sistema. Este tipo de regulación busca aumentar la seguridad en las carreteras y reducir los accidentes causados por conductores bajo la influencia del alcohol.

La implementación de esta ley, puede influir en los hábitos de consumo y en la demanda de productos con bajo contenido de alcohol o alternativas sin alcohol. Además, las empresas del sector deben cumplir con las regulaciones sobre la publicidad y promoción responsable de sus productos, evitando cualquier mensaje que pueda incentivar el consumo excesivo o irresponsable de alcohol. (*La Industria Cervecera Se Manifestó A Favor del Alcohol Cero Al Volante*, 2022)

La relación entre el marco legal y la informalidad empresarial está ganando importancia en el entorno empresarial actual. La carga tributaria, los controles fiscales y los efectos del incumplimiento fiscal son factores importantes que afectan el comportamiento empresarial y la economía en general.

Se entiende entonces que, el examen del factor legal en el contexto de la informalidad empresarial destaca la interrelación compleja entre la carga tributaria, los mecanismos de fiscalización y las repercusiones derivadas del incumplimiento fiscal. En este sentido, la identificación y el abordaje de estas áreas críticas emergen como imperativos para estimular el acatamiento voluntario de las obligaciones fiscales y mitigar la presencia de la informalidad en el entramado empresarial.

Es importante reconocer que la reducción de la onerosidad tributaria no solo consiste en una medida para aliviar la carga fiscal sobre las empresas, sino que también se presenta como una necesidad imperiosa para fomentar la inversión y el crecimiento empresarial. Una menor carga impositiva brinda a las empresas una mayor capacidad financiera para destinar recursos a la expansión de sus operaciones, la innovación y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

La implementación de medidas dirigidas a reducir la onerosidad tributaria, así como a optimizar la eficacia de los mecanismos de control fiscal y establecer un equilibrio en las consecuencias asociadas al incumplimiento, es de suma en este contexto. Esta estrategia no solo podría generar un entorno empresarial más transparente y equitativo, sino que también aportaría beneficios tangibles tanto para las empresas, al mejorar su competitividad y sostenibilidad, como para el Estado, al fortalecer su capacidad recaudatoria y promover la equidad fiscal (Florencia Pedroni, 2024).

Micro entorno

Se analizará el potencial del sector donde se encuentra la empresa utilizando las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación del cliente

El poder de negociación de los compradores en la industria cervecera es alto. Se considera que los clientes tienen acceso a una variedad de cervezas artesanales y pueden cambiar de proveedor si encuentran una oferta más atractiva en términos de precio o calidad, aunque se debe tener en cuenta que la lealtad y las experiencias de consumo pueden reducir levemente su poder de negociación. Además, la diferenciación de productos y la cultura de la cerveza artesanal son factores que pueden influir en la disposición de los clientes a pagar un precio más alto por productos únicos y de alta calidad. Sin embargo, los compradores se encuentran bien organizados, por lo cual podrían ejercer presión para obtener descuentos o mejoras en los servicios ofrecidos (5 Fuerzas de Porter, 2022).

Poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores en la industria cervecera artesanal revela una serie de elementos que nos ayudan a clasificar este poder como bajo.

En primer lugar, la abundancia de materias primas agrícolas en el contexto argentino es un factor determinante. Esta disponibilidad asegura a los cerveceros una amplia gama de opciones, lo que reduce su dependencia de proveedores individuales y, en consecuencia, atenúa su poder de negociación.

Otro factor importante es el bajo costo del cambio de proveedor. La cebada, la malta, el lúpulo, el agua y la levadura son las materias primas utilizadas en la elaboración de la cerveza y son productos fácilmente accesibles. Dado esto, los cerveceros cuentan con la capacidad de realizar transiciones proveedoras con relativa facilidad. Esta flexibilidad limita la capacidad de los proveedores para imponer condiciones desfavorables en las negociaciones.

Es crucial enfatizar la ausencia de una amenaza significativa de integración hacia adelante por parte de los proveedores. La participación de estos en el mercado de granos indica que no hay un fuerte impulso para que intenten ascender en la cadena de valor de la cerveza artesanal. Esta situación libera a los cerveceros de la presión de depender de proveedores específicos. Por lo tanto, se cree que esta fuerza tiene poco poder.

Amenaza de productos sustitutos

El análisis de la amenaza de productos sustitutos en la industria cervecera artesanal reviste una relevancia significativa para comprender el entorno competitivo y las posibles disrupciones en el mercado. La presencia de productos sustitutos, tales como otras bebidas alcohólicas o alternativas no alcohólicas, representa una preocupación latente para los actores del sector.

Es importante destacar que la variedad y disponibilidad de opciones de consumo en el mercado de bebidas alcohólicas plantea un desafío constante para los cerveceros artesanales. Productos como vinos, licores, y otras bebidas espirituosas compiten directamente por la preferencia del consumidor, ofreciendo alternativas que pueden satisfacer necesidades similares de manera igualmente atractiva.

Además, la evolución de las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado introduce un elemento adicional de incertidumbre. Los cambios en los estilos de vida, las percepciones sobre la salud y el bienestar, así como las preferencias por experiencias de consumo innovadoras, pueden impulsar la demanda hacia productos alternativos que no estén directamente relacionados con la cerveza.

Por otro lado, el avance tecnológico y la creatividad en la industria de alimentos y bebidas pueden dar lugar a la aparición de nuevos productos que compitan con la cerveza artesanal de manera inesperada. La introducción de bebidas innovadoras, como bebidas energéticas, infusiones de hierbas o mezclas de sabores exóticos, podría desviar la atención y los recursos del consumidor lejos de la cerveza tradicional.

En síntesis, la industria cervecera en Argentina se encuentra en una situación de amenaza constante debido a la existencia de productos sustitutos, lo que requiere una adaptación constante para mantener su relevancia en un mercado diverso y competitivo, es por esta razón que la el poder de esta fuerza se considera alto

Amenaza de nuevos competidores

El sector de cerveza artesanal está experimentando un aumento en la competencia debido a la entrada de nuevos jugadores en el mercado. Este segmento está atrayendo a consumidores que buscan experiencias nuevas, incluyendo un creciente número de mujeres. La preferencia por el sabor (69%), calidad (49%) y naturalidad (43%) y cualidades como de pequeña producción (35%) impulsan la demanda de cerveza artesanal. Grandes marcas están incursionando en este espacio con nuevas marcas que enfatizan la artesanía. Aunque la industria presenta barreras de entrada relativamente bajas, la competencia local, con cerca de 225 productores es predominante, con un bajo impacto de productos importados. El mercado de cerveza artesanal está dominado por la competencia local, ya que aproximadamente el 90% de las ventas se concentran dentro de la provincia. Esto se traduce en un impacto limitado de productos provenientes de otras regiones.

La innovación y el posicionamiento adecuado son cruciales para destacarse en este mercado altamente competitivo. (*Perfil Más Frecuente del Consumidor de Cerveza Artesanal*, 2019), (Libkind, Dr. D., Bruzone, Dra. C., & Stanciu, Lic. I, 2018).

Las empresas cerveceras existentes se ven obligadas a crear nuevas estrategias de posicionamiento para atraer y retener clientes debido a la amenaza constante de nuevos competidores en el mercado. El enfoque en la variedad, el sabor, la calidad y la naturalidad en pequeñas producciones se vuelve esencial en este contexto. Las asociaciones estratégicas con otras marcas también pueden ser una estrategia efectiva para ofrecer a los clientes experiencias únicas. Este método puede brindar a las cervecerías artesanales nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, además de mantener su relevancia en un mercado cada vez más competitivo. Es posible llegar a la conclusión de que la fuerza competitiva en este mercado es fuerte.

Rivalidad entre competidores

La diferenciación en el negocio de la cerveza artesanal es un aspecto clave en el desarrollo exitoso de una marca.

La innovación y el posicionamiento resultan factores críticos frente a los competidores, ofreciendo una experiencia de consumo con atributos de calidad, sabor, naturalidad y con identidad única.

El mercado de la cerveza artesanal continúa en desarrollo por lo que las diferentes marcas plantean estrategias de posicionamiento de nichos para atraer y fidelizar a nuevos clientes.

La competencia existente es variada, hay productores de distintos tamaños que ofrecen distintas variedades y sabores, aunque la falta de diferenciación favorece a la introducción de nuevos competidores en el mercado y que el cliente siga aumentando su poder de elección.

El hecho de que las marcas cerveceras más conocidas localmente sean Peñón Cervecería, Antares y Cerveza Patagonia sugiere que hay un número limitado de competidores con un fuerte posicionamiento de marca. Esta situación puede indicar una alta consolidación en el mercado, donde unas pocas marcas controlan la percepción y las preferencias de los consumidores. Dado que tienen una base de clientes fieles y una mayor visibilidad en el mercado, estas marcas establecidas pueden tener una ventaja competitiva significativa sobre los competidores más pequeños o nuevos.

Con respecto a las cervecerías industriales no presentan mucha competencia principalmente porque el consumidor no está buscando el producto más barato, sino que busca la variedad, la calidad y la innovación. Mientras que el precio de venta no es un factor decisivo para los consumidores de Cerveza Artesanal

Dada la creciente competencia y la búsqueda constante de diferenciación en la industria cervecera artesanal, se puede concluir que la competencia entre competidores es alta. Las empresas deben luchar intensamente por la cuota de mercado porque hay pocos competidores con fuertes posiciones de marca en el mercado local. Las cervecerías se ven obligadas a innovar continuamente en sus productos, procedimientos y estrategias de marketing debido a este entorno competitivo para destacarse entre la multitud y mantener o aumentar su participación en el mercado. La rivalidad entre los competidores existentes en la industria es alta.

Mercado

El mercado cervecero argentino, la distribución se encuentra mayoritariamente en manos de dos empresas destacadas. Quilmes, perteneciente a AB InBev con sede en Bélgica, lidera con un sólido 65% de participación, ofreciendo marcas populares como Brahma, Corona, Stella Artois y Budweiser. La empresa chilena CCU tiene un 33% del mercado, con marcas como Schneider, Imperial, Heineken e Isenbeck.

Resulta interesante notar que, a pesar de las expectativas históricas, los consumidores argentinos prefieren marcas como Brahma, seguida por Quilmes, Schneider e Imperial. Nicolás Rubino, gerente de Marketing de CCU, explica que hasta hace unos años, la industria cervecera era mucho más simple, con predominio de cerveza rubia y envases retornables. Sin embargo, las preferencias del mercado han evolucionado, generando un nuevo panorama competitivo en la industria cervecera argentina.

En cuanto a las cervezas artesanales, aunque representan solo el 1,8% del consumo total de cerveza en Argentina, han experimentado un crecimiento significativo en los últimos cinco años. La Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal informa que el rubro ha crecido aproximadamente un 40%, con más de 1.500 productores en todo el país. Empresas como Patagonia, Antares y Peñón del Águila se destacan por ofrecer una amplia variedad de cervezas que satisfacen diversos gustos y preferencias. “Según el análisis sectorial de la consultora

CLAVES, la producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos).

Su enfoque principal radica en proporcionar una experiencia amigable al cliente, lo que se refleja en su preferencia por las tiendas físicas como canal de ventas, representando un impresionante 95,38% de sus transacciones. Esto resalta su compromiso con la satisfacción del cliente, priorizando la experiencia del consumidor por encima de la simple comercialización del producto en sí (Toppazzini, C., 2021).

El mercado cervecero artesanal argentino se destaca por su presencia regional y reconocimiento global, impulsado por una arraigada cultura de fermentaciones y una próspera industria vitivinícola. Durante el año 2022, el sector alcanzó un hito histórico al superar la marca del millón de toneladas de cebada cervecera molida.

Según datos proporcionados por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), aproximadamente 2,500 fábricas artesanales de cerveza operan en el país, respondiendo a una creciente demanda de consumidores en búsqueda de nuevas y refinadas experiencias sensoriales. En este contexto, la profesionalización del sector emerge como un objetivo primordial, respaldado por iniciativas de capacitación y mejora continua en los procesos productivos.

Un aspecto notable del sector artesanal es su contribución significativa a la generación de empleo, a pesar de representar tan solo el 2,5% del mercado cervecero total. Este aspecto subraya su importancia económica y social en el entramado productivo del país.

Entre los desafíos que se vislumbran para el futuro se encuentra la necesidad de mantener el liderazgo regional, desarrollar cervezas artesanales capaces de competir con productos importados y promover los estilos propios de Argentina en la escena internacional. Asimismo, se observa una tendencia hacia la diversificación de estilos, abarcando desde influencias contemporáneas de Estados Unidos hasta la recuperación de tradiciones cerveceras europeas, así como la exploración de nuevas variedades experimentales y de guarda.

Por esto, el mercado cervecero artesanal argentino atraviesa un período de expansión y consolidación, enfocado en la excelencia, la innovación y la competitividad a nivel global (Di Grande, L. 2023).

En el año 2023, el consumo per cápita de cerveza en Argentina se situó en aproximadamente 39.60 litros, lo que refleja una sólida base de consumo interno. Se proyecta que para el año 2024, el mercado experimentará un crecimiento a una tasa de alrededor del 1.8%, lo que indica un continuo interés y demanda por parte de los consumidores locales.

Por otra parte, el incremento en las exportaciones de cerveza del país está contribuyendo significativamente a la expansión del mercado cervecero en Argentina. Esta tendencia hacia una mayor presencia internacional no solo impulsa el crecimiento económico del sector, sino que también fortalece la visibilidad y reputación de las cervezas argentinas en el mercado global (Mercado de Cerveza En Argentina, Tamaño, Informe 2024-2032, s. f.).

A pesar de los desafíos presentados por la pandemia, el mercado cervecero argentino ha demostrado su resiliencia y capacidad de adaptación. Gonzalo Fagioli, vicepresidente de Asuntos Corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes, destaca que el mercado está en plena evolución y desarrollo, con un potencial significativo de crecimiento. Este crecimiento se refleja en la diversificación del mercado y el aumento de la demanda de productos Premium y Premium entry, que ya representan más del 30% del volumen de consumo.

Juan Pablo Bárrale, gerente de Asuntos Corporativos de CCU Argentina, señala que cada año el mercado se diversifica más, con una creciente oferta de productos innovadores y sofisticados. Empresas como CCU Argentina están lanzando nuevas marcas y variedades para satisfacer las demandas de un consumidor cada vez más exigente.

La pandemia ha impulsado cambios en los hábitos de consumo, con un aumento en la preferencia por el comercio local de cercanía y una mayor planificación en las compras. Además, se ha observado un cambio hacia el consumo en el hogar, con nuevos momentos de relax y celebración, así como un aumento en la digitalización y el comercio electrónico (Castillo, G. A., 2024).

Análisis Interno

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite desglosar las actividades de una empresa y entender cómo generan valor para el cliente. En este reporte de caso, se utilizará para identificar áreas de mejora, diagnosticar la posición competitiva y desarrollar una ventaja sostenible. (Cn, 2023)

Actividades Primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor de una empresa son aquellas relacionadas directamente con el desarrollo, producción, logística y comercialización de sus productos o servicios.

Logística interna

La logística interna, abarca la gestión interna de materiales y productos dentro de una empresa, desde su recepción hasta su almacenamiento y distribución interna. Esto incluye actividades como la recepción de mercancías, el almacenaje adecuado, la manipulación eficiente de materiales y el control preciso del inventario. Se encuentra una oportunidad en poder garantizar la disponibilidad y calidad de los insumos necesarios para la producción de cerveza artesanal de calidad diferenciada.

Producción

El proceso de elaboración de la cerveza, consta de 5 etapas: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento. En Cervecería Checa el proceso de fabricación de la cerveza se lleva a cabo en la fábrica la cual está ubicada en una posición estratégica en la localidad de Sacanta y está liderado por Luis, licenciado en química. Es importante destacar que la empresa Cervecería Checa sigue estrictas normas de calidad, como la certificación ISO 9001 y la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) contando con la mejor tecnología en todos los procesos.

Se encuentra la oportunidad de implementar un sistema de planificación de la demanda que permita orientar la producción a atender la misma.

El almacenamiento y la distribución: Los insumos necesarios para la fabricación de la cerveza, como la cebada, el lúpulo, la levadura y el agua, son aspectos críticos del proceso. Durante estas operaciones, los operarios se encargan de inspeccionar la materia prima registrada en un sistema de gestión de stock para un seguimiento eficaz. Además, la coordinación de las entregas con los proveedores es de suma importancia para garantizar un flujo continuo de materias primas.

Se encuentra una oportunidad en poder garantizar la disponibilidad y calidad de los insumos necesarios para la producción de cerveza artesanal de calidad diferenciada.

También en la mejora del almacenamiento de materias primas para optimizar la gestión de inventarios y asegurar una eficiente utilización de los recursos, reducción de costos operativos, reducción de capital de trabajo y principalmente asegurar la disponibilidad de los productos en tiempo y forma en función de la demanda.

Compras

Relaciones con Proveedores: La empresa mantiene relaciones de largo plazo con proveedores confiables como Maltería Pampa y GAC para la adquisición de insumos y materias primas. Esta relación estable garantiza la disponibilidad y calidad de los productos necesarios para la producción de cerveza artesanal.

Logística Externa

En este proceso, se coordinan todas las actividades relacionadas con la distribución del producto. Se gestionan los pedidos de clientes y posteriormente la entrega, el proceso continúa con un control de la gestión de entrega a clientes con los transportistas con el objetivo de cumplir con los requerimientos.

Se encuentra la oportunidad de contribuir desde la logística al cumplimiento de los requerimientos de los clientes para asegurar la disponibilidad en tiempo y forma de los productos comercializados alineado a la demanda.

Marketing y Ventas

Aquí se hace referencia a exploración, creación y entrega de valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial. La empresa cuenta con un especialista en marketing que se encarga de medir la satisfacción del cliente y otras variables relevantes, especialmente en la unidad económica de la cervecería. La calidad del producto de la Cervecería Checa es altamente reconocida en el mercado, con una sólida aceptación entre los consumidores, ya que el 80% estaría dispuesto a recomendarla. Su enfoque en cervezas artesanales le ha permitido establecerse con éxito en bares y restaurantes que atraen a un público joven.

Esta reputación positiva y la percepción favorable frente a la competencia, como Antares, representan una oportunidad clave en la cadena de valor. Se propone aprovechar este reconocimiento y prestigio del producto para fortalecer aún más el posicionamiento de la marca a través de la mejora del plan estratégico de marketing y realizar alianzas estratégicas con empresas que mantengan una cultura parecida a la de la cervecería.

Servicios

Los servicios juegan un papel fundamental en la creación y entrega de valor al cliente. Estas actividades comprenden una amplia gama de funciones que abarcan desde la asistencia al cliente hasta la gestión de la calidad y la postventa. La eficacia en la prestación de servicios no solo influye en la percepción del cliente sobre la marca, sino que también puede impactar significativamente en su lealtad y satisfacción. Por lo tanto, una gestión efectiva de los servicios dentro de la cadena de valor es esencial para garantizar una experiencia positiva del cliente y mantener la competitividad en el mercado.

Se identifica una oportunidad estratégica en la incorporación de un gerente de la unidad de negocio con un enfoque claro en impulsar las estrategias de diferenciación, penetración en el

mercado y maximización de la satisfacción del cliente. Este enfoque integral tiene como objetivo primordial generar fidelización entre la clientela actual y captar nuevos segmentos de mercado. Asimismo, se vislumbra la posibilidad de optimizar la gestión logística para cumplir con los requerimientos específicos de los clientes, asegurando la disponibilidad oportuna y precisa de los productos comercializados, lo cual se alinea directamente con las demandas del mercado.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo en la cadena de valor son esenciales para que una empresa funcione de manera eficiente. Estas son, la infraestructura, el desarrollo de tecnologías, la gestión de recursos humanos y compras.

Infraestructura y Tecnología

La infraestructura de Cervecería Checa se caracteriza por su estructura organizacional eficiente y su fábrica de producción moderna, ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba. La organización funciona bajo la supervisión conjunta de los tres fundadores, quienes representan el Directorio de todas las unidades de negocio del Grupo Meta. Además, ofrece servicios externos especializados en gestión contable, gestión de personas y marketing. La fábrica emplea tecnología de vanguardia para garantizar la calidad en la elaboración de su cerveza, además de sus departamentos administrativos, comerciales y de producción. El bar propio de la empresa, ubicado en Av. Hipólito Yrigoyen 520, brinda a los consumidores la oportunidad de disfrutar de varios tipos de cerveza producidos con los mejores estándares de calidad.

Gestión de Recursos Humanos

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, Cervecería Checa adopta un enfoque multifacético. Por un lado, cuenta con la participación activa de su fundador, José y por otro lado de Luis, licenciado en química, a cargo de la producción, ambos desempeñan roles directivos y operativos. Además, la empresa involucra a tres coordinadores de producción, jóvenes con edades comprendidas entre los 19 y 24 años, que no solo contribuyen en la producción de la

cerveza, sino que también brindan apoyo en labores administrativas. Estos colaboradores, con formación secundaria, reciben una capacitación constante en el sector cervecero. Es relevante destacar la predominancia de hombres en el sector productivo, con una mayoría de operarios jóvenes, entre los 20 y 30 años. Por otro lado, en el aspecto de la gestión de recursos humanos, la empresa opta por externalizar ciertos servicios, como la contabilidad, confiando en expertos externos para garantizar el adecuado manejo de aspectos financieros y fiscales.

La empresa emplea un enfoque integral en la selección de personal, valorando la calidad humana, la dedicación, la preparación y la proactividad de los candidatos. Aunque no hay un departamento específico para esta función, se realiza una evaluación constante del personal para brindar el apoyo necesario y garantizar un rendimiento óptimo. Juan Cruz, José y Paula, los fundadores del grupo, son los encargados de liderar estratégicamente el desarrollo de cada unidad, aprovechando sus fortalezas. Además, se cuenta con el apoyo de un contador, una consultora especializada en recursos humanos y un técnico en marketing, quienes recopilan información de las diversas unidades económicas y analizan sus indicadores para evaluar el desempeño empresarial.

Desarrollo de Tecnologías

Actividades de Apoyo

El desarrollo tecnológico en Cervecería Checa juega un papel fundamental en la cadena de valor, especialmente en la etapa de producción y operaciones. La fábrica está equipada con una variedad de equipos especializados, incluyendo maceradores de cerveza, hervidores, fermentadores, enfriadores, enlatadoras y filtradores. Estos instrumentos son esenciales para el proceso de elaboración de la cerveza, garantizando la calidad y consistencia del producto final. Además, en las oficinas, se utilizan herramientas tecnológicas como computadoras, impresoras, acceso a internet y programas administrativos para gestionar eficientemente las tareas administrativas.

Marco Teórico

Este reporte de caso se centrará en la planificación estratégica como base fundamental para definir una estrategia empresarial que capitalice las competencias y capacidades distintivas de la organización.

En concordancia con la perspectiva de Peteraf, Thompson, Gamble y Strickland, se destaca que todas las empresas, sin importar su tamaño o industria, se encuentran ante las mismas interrogantes esenciales: ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿hacia dónde queremos dirigirnos? y ¿cómo vamos a alcanzar esos objetivos? Estas preguntas fundamentales sirven como guía para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo en el ámbito empresarial. De esta manera, se reconoce la importancia de evaluar el entorno actual, definir una visión futura y diseñar estrategias efectivas para lograr los objetivos organizacionales. ” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El plan estratégico, según Sáinz de Vicuña Ancín, es un componente fundamental en la gestión empresarial, capaz de condensar conceptos y principios empresariales complejos en un solo término. Señala que a menudo se confunde con la previsión, pero su verdadero significado radica en la capacidad de decidir hoy las acciones que se llevarán a cabo en el futuro. Cuando hablamos del plan estratégico de una empresa, nos referimos al plan maestro donde la alta dirección recoge las decisiones estratégicas adoptadas en el presente para los próximos tres años, con el fin de lograr una empresa competitiva que satisfaga las expectativas de sus grupos de interés. La planificación estratégica no es simplemente una serie de planes estratégicos sucesivos, sino un proceso continuo que permite a la empresa mantener su posición competitiva en un entorno cambiante. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Haciendo referencia a Henry Mintzberg y James Brian Quinn, una estrategia en la administración se define como el conjunto de objetivos y políticas que integran las acciones principales de una organización, estableciendo una secuencia coherente de actividades a realizar. Una estrategia bien pensada permite ordenar y asignar recursos de manera efectiva, considerando tanto las características como las deficiencias internas de la organización, con el objetivo de alcanzar una situación viable y anticipar posibles cambios en el entorno empresarial y las acciones de los competidores inteligentes.

Las metas, o objetivos, dicen qué se logrará y cuándo, pero no dicen cómo. Las organizaciones tienen muchos objetivos, desde valores generales hasta objetivos específicos para las unidades y subunidades de la organización. Las metas estratégicas son aquellas que tienen un impacto en la dirección general y la viabilidad de la entidad

Los programas describen los pasos necesarios para lograr los objetivos principales, garantizando la distribución adecuada de recursos y ofreciendo una base para medir el progreso. Los principales factores que determinan el impulso y la viabilidad de una entidad son los programas estratégicos. Las decisiones estratégicas establecen la orientación general y la viabilidad máxima de la empresa en respuesta a los cambios en su entorno predecible e impredecible. Independientemente de la eficiencia en las tareas individuales, estas decisiones afectan las metas de la empresa, los recursos asignados y la efectividad general de la empresa. (Mintzberg & Quinn, 2001).

Según Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, la diferenciación se genera, ya sea satisfaciendo necesidades de manera única o creando nuevas demandas a través de la innovación y la comunicación efectiva. La estrategia de diferenciación busca ofrecer un valor superior y único a los clientes. Esta estrategia puede implementarse de varias maneras, como agregar características y atributos al producto que reduzcan los costos generales del cliente, agregar características tangibles que mejoren la satisfacción del cliente, agregar características intangibles que generen satisfacción no económica y promover el valor del producto a través de estrategias de marketing que resaltan su calidad, exclusividad o prestigio. Para que una estrategia de diferenciación sea efectiva, la empresa debe contar con fortalezas en áreas fundamentales como el servicio al cliente, el marketing, la logística y la tecnología. Estos aspectos son esenciales para promover la diferenciación y otorgar a la empresa una ventaja competitiva significativa. Además, los clientes deben ver los rasgos distintivos como un valor superior y deben ser difíciles de imitar por la competencia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Los sistemas de planificación de los recursos se basan en el procesamiento de datos para calcular y programar los requerimientos de materiales y recursos necesarios para satisfacer la demanda de productos finales de manera precisa y oportuna.

La esencia de estos sistemas radica en su capacidad para coordinar las actividades de producción con la disponibilidad de materiales, evitando la escasez o el exceso de inventario. Al utilizar información como el programa maestro de producción, la lista de materiales y el estado del inventario, estos sistemas permiten determinar cuántos y cuándo se necesitan los materiales, así como planificar las órdenes de producción de manera eficiente.

Además de gestionar inventarios, los sistemas MRP también pueden contribuir a la mejora de la productividad, la reducción de los tiempos de espera en la producción y la optimización de los recursos disponibles. Su capacidad para simular diferentes escenarios y ajustar los planes en tiempo real los convierte en herramientas poderosas para la toma de decisiones empresariales. (Fernando D'Alessio Ipinza, 2004)

Diagnóstico y Conclusiones

En la actualidad política de Argentina, liderada por Javier Milei, las medidas de liberalización económica, que incluyen la disminución de regulaciones y la promoción de la competencia en el mercado, pueden ser beneficiosas para las empresas de varias maneras. Por ejemplo, las empresas pueden operar con mayor flexibilidad y eficiencia al eliminar obstáculos regulatorios innecesarios, lo que les permite adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades comerciales. Además, al fomentar la competencia, se crea un entorno más dinámico en el que las empresas deben innovar y mejorar continuamente para mantenerse competitivas, lo que puede conducir a una mayor calidad de productos y servicios, precios más bajos y una mayor variedad para los consumidores. Habiendo mencionado esto, la liberalización económica puede abrir nuevas oportunidades para el crecimiento empresarial al crear un entorno más favorable a la competitividad, la innovación, la diferenciación y la eficiencia.

Durante el meticuloso proceso de análisis de situación y la detallada exploración del marco teórico, se han identificado varios problemas críticos que afectan el desempeño y la sostenibilidad de la empresa. Estos problemas, al descubrirse, revelan áreas de oportunidad y desafíos que deben abordarse con prontitud y determinación a través de planes de acción, para garantizar el éxito futuro de la organización.

La primera y más destacada problemática que ha emergido es la falta de un liderazgo dedicado tanto a la gestión estratégica de la unidad de negocio como también a las actividades de rutina y mejora continua en los servicios prestados. Se ha observado una carencia significativa de un individuo y equipo capacitado que pueda dirigir con visión y discernimiento en la implementación de la estrategia de la empresa. Esto, se presenta como una brecha crucial que limita la capacidad de la empresa para afrontar las complejidades del entorno empresarial y para adaptarse ágilmente a los cambios del mercado. Es crucial reconocer que el gerente, en su rol combinado, será un impulsor clave para alcanzar la satisfacción del cliente y lograr los objetivos organizacionales manteniendo una comunicación constante con la dirección del grupo Meta.

Un segundo desafío identificado es la ineficiencia y falta de coordinación en el manejo de inventarios. Se han constatado problemas operativos relacionados con la gestión de inventarios, que van desde el exceso o la escasez de stock hasta la pérdida de ventas y elevados costos operativos. Esta situación, en parte, se atribuye a la ausencia de procesos estructurados para monitorear y prever la demanda de manera precisa, así como a la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar los niveles de inventario. La falta de una gestión eficaz de inventarios no solo impacta negativamente en la rentabilidad de la empresa, sino que también afecta la satisfacción del cliente al no poder garantizar una oferta consistente y oportuna de productos y servicios.

El tercer y último problema identificado es la necesidad de mejorar la percepción del cliente de la marca. Se ha demostrado que los clientes no reconocen o son leales a la marca. Esto puede deberse a una oferta uniforme o a una falta de diferenciación en el mercado. La falta de una identidad de marca clara y distintiva dificulta la capacidad de la empresa para establecer conexiones emocionales y duraderas con sus clientes y para destacarse entre la multitud de competidores. Para mejorar la percepción de la marca y aumentar la lealtad del cliente, es esencial aprovechar la aceptación que tiene la cerveza entre los clientes.

La relevancia de estas problemáticas representa obstáculos cruciales que entorpecen el camino hacia la diferenciación y el éxito en un mercado con un importante grado de saturación y altamente competitivo. La falta de liderazgo estratégico impide que la empresa defina una dirección clara y distintiva en el mercado, lo que a su vez socava su capacidad para innovar y adaptarse a las cambiantes demandas y expectativas de los clientes. Se propone la contratación

de un gerente de unidad de negocio estratégico que no solo permitirá una visión clara y coherente para la empresa, sino que también facilitará la implementación eficaz de las iniciativas y planes de acción que impulsen la diferenciación y el crecimiento.

La ineficiencia en el manejo de inventarios y la falta de percepción de marca limitan su capacidad para ofrecer una experiencia única y memorable a sus clientes, lo que reduce su capacidad para competir en igualdad de condiciones con otros actores del mercado. La implementación de un sistema de gestión de inventarios junto con la planificación de la demanda permitirá a la empresa optimizar sus operaciones y satisfacer de manera más eficiente las necesidades y preferencias de los clientes.

Además, una estrategia sólida de construcción de marca ayudará a la empresa a destacarse en un mercado muy competitivo y a establecer relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, lo que generará lealtad y preferencia por la marca a largo plazo.

Los problemas identificados anteriormente, reflejan la urgente necesidad de la empresa de desarrollar e implementar estrategias efectivas de diferenciación y gestión para garantizar su competitividad y éxito a largo plazo. Sin abordar estos desafíos fundamentales, la empresa corre el riesgo de quedar rezagada y de perder espacio en el mercado frente a sus competidores quienes se pueden convertir más dinámicos y versátiles.

Plan de implementación

Descripción de la Propuesta

De acuerdo con el análisis organizacional de la Cervecería Checa de Sauco S.A., se identifica una oportunidad de mercado significativa.

Se propone reestructurar la empresa haciendo foco en el cliente a través de una estrategia integral que fortalezca la marca y optimice las operaciones, enfocándose en el desarrollo de alianzas estratégicas, una comunicación de marca efectiva, un programa de fidelización del cliente, la incorporación de un gerente de unidad de negocio y capacitaciones para todo el personal.

La Cervecería Checa implementará alianzas con proveedores locales y empresas de alimentos artesanales, mejorando así su oferta y creando experiencias únicas para los clientes. La comunicación de marca se centrará en destacar la autenticidad, la calidad y la tradición, utilizando una campaña omnicanal que abarque medios digitales y eventos presenciales. Además, se desarrollará un programa de fidelización robusto que ofrecerá recompensas exclusivas y experiencias personalizadas, fomentando la lealtad del cliente.

En términos de logística y operaciones, se adoptará un sistema avanzado de gestión de inventarios y planificación de la demanda, utilizando herramientas analíticas y software de pronóstico para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Para asegurar la correcta implementación y alineación de los lineamientos estratégicos con la operativa diaria de la cervecería, se incorporará un gerente de unidad de negocio. Este gerente será responsable de coordinar y supervisar las acciones estratégicas, asegurando que se ejecuten de manera eficiente y en consonancia con los objetivos corporativos.

Estas estrategias se alinearán con los valores corporativos de Sauco S.A., que incluyen el positivismo, el respeto, la confianza y el compromiso, asegurando que su implementación sea coherente con la misión y visión de la empresa.

Bases estratégicas

Se observa la necesidad de modificar la misión y visión de la compañía, que acompañe el nuevo camino que seguirá la compañía.

Misión: "Desarrollar y administrar experiencias excepcionales en el sector alimenticio, promoviendo la innovación y promoviendo el bienestar de nuestros clientes y comunidades, mediante un equipo de trabajo altamente comprometido y positivo".

Visión: "Ser reconocidos como la empresa líder en el sector alimenticio, destacándonos por nuestra excelencia operativa y nuestra capacidad para generar valor significativo para nuestros clientes, empleados y comunidades".

Principios:

Innovación: Apoyamos la innovación y el uso de tecnologías innovadoras para mejorar continuamente nuestros productos y servicios.

Calidad: Garantizamos que todos nuestros productos y servicios sean de alta calidad para satisfacer y fidelizar a nuestros clientes.

Compromiso: Mostramos total dedicación a nuestros objetivos y misión actuando con responsabilidad e integridad en todas nuestras acciones.

Colaboración: Valoramos el trabajo en equipo y las alianzas estratégicas porque nos permiten avanzar y mejorar constantemente.

Cercanía: Fomentamos relaciones basadas en el respeto y la transparencia con nuestros clientes, empleados y comunidades que se basan en la confianza y la proximidad.

Objetivo general

Transformar a Sauco S.A en una empresa más eficiente, competitiva y sostenible a través de una reestructuración de la empresa con un enfoque integral en el cliente, logrando finalmente aumentar su rentabilidad, pasando del 1,22% a un 9% para fines del año 2026.

Justificación

El contexto macroeconómico del país y el dinamismo del mercado obliga a la empresa a mantenerse en constante cambio si quiere subsistir. Es por ello, que se propone una reestructuración de la empresa con un enfoque en el cliente y acompañarlos en sus diferentes cambios de hábito. Esto permitirá a la empresa diferenciarse de sus competidores mediante la optimización de sus procesos internos, la implementación de estrategias de marketing innovadoras, y la mejora en la gestión de la demanda acompañado de una fidelización de clientes. Estas acciones buscarán fortalecer la relación con los clientes, captando una mayor cuota de mercado y promoviendo un crecimiento sostenible.

Se cuenta con los balances del 2018, 2019 y 2020, este ultimo dando resultados negativos debido al COVID-19, por este motivo es que la facturación de la empresa se vio afectada y es por esto que no se va a tener en cuenta para realizar las actualizaciones y proyecciones correspondientes. Se va a realizar una actualización por inflación del balance del 2019 hasta el 2024 en base a los datos proporcionados por el INDEC y las proyecciones REM del banco central de la república desde el 2024 hasta el 2026.

La meta es alcanzar un aumento de rentabilidad (ut neta/ventas) del 9% anual para finales del 2026, la cual es ambiciosa pero realista, sustentada en una transformación estratégica integral que aborda tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente y la sostenibilidad, asegurando así la viabilidad y el crecimiento de Sauco S.A. a largo plazo.

Objetivos específicos

Recursos Humanos

Objetivo Específico 1

Contar para fines de 2025 con un 80% del equipo experimentado, capacitado y orientado a la satisfacción del cliente mediante la implementación de un programa de capacitación intensiva para el personal junto con la contratación de un gerente de unidad de negocio especializado en reestructuración de procesos internos.

Justificación:

Cervecerías Checa se encuentra en un momento crítico para generar un cambio cultural esencial con un liderazgo de unidad de negocio que permita adaptarse a los objetivos planteados, oportunidades que ofrece el mercado actual, mirada orientada al cliente para así alinear a toda la empresa con un nuevo enfoque organizacional de eficiencia operativa y crecimiento.

Para liderar este proceso, se contratará un gerente de unidad de negocio especializado en reestructuración de procesos internos. Esta figura es fundamental, ya que aportará la experiencia y el liderazgo necesarios para guiar a la organización a través de esta transformación. Inspirar y motivar a los empleados será uno de los desafíos que deberá afrontar.

Con la finalidad de mejorar las habilidades y competencias del equipo, así como fomentar una cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente, mejora en los procesos y el continuo progreso profesional, se propone un programa de capacitación intensiva de 50 horas año para todo el equipo. Esto permitirá una efectiva transición hacia el nuevo modelo operativo.

Marketing

Objetivo Específico 2

Incrementar las ventas en un 15% para fines de 2026 mediante la creación de alianzas estratégicas y la implementación de un plan de posicionamiento de marca.

Justificación

La propuesta de establecer alianzas estratégicas se fundamenta en la premisa de aprovechar este prestigio para fortalecer aún más el posicionamiento de la marca de Cervecería Checa. Al asociarse con empresas afines en el sector de alimentos y bebidas, como hamburgueserías, sandwicherías y establecimientos similares, se puede potenciar el impacto de la marca en el mercado. Estas alianzas estratégicas ofrecen la oportunidad de captar la atención de nuevos clientes y fidelizar a los existentes al ofrecer experiencias únicas y complementarias. Además, al compartir una cultura y valores similares centrados en la calidad, la autenticidad y la innovación, se fortalece la conexión emocional con los consumidores, impulsando así el aumento en las ventas y la participación en el mercado.

El plan de posicionamiento de marca permitirá definir claramente los atributos y valores que distinguen a Cervecería Checa en el mercado, comunicando de manera efectiva su propuesta de valor a los consumidores. A través de una estrategia de marketing centrada en la autenticidad, la calidad y la innovación, se busca generar una conexión emocional con los clientes, impulsando así el aumento en las ventas y la participación en el mercado.

Se plantea un incremento aproximado del 10% en las ventas durante un período de 2 años. Este objetivo surge en respuesta a las exigencias de un mercado sumamente competitivo, agravado por la apertura de las importaciones, lo que ejerce una presión adicional sobre el sector. A su vez, se suma la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

La empresa cuenta con experiencia en el mercado para alcanzar esta meta en ese lapso. Además, se pactarán revisiones semestrales para adaptarse a los cambios de un entorno altamente dinámico, ajustando su estrategia tantas veces como sea necesario para garantizar su cumplimiento

Objetivo Específico 3

Optimización de Procesos Internos

Garantizar un nivel de inventario acorde a la demanda estacional asegurando cobertura frente a eventualidades mediante la implementación de un sistema de gestión de inventarios y planificación de la demanda que permitirá mejorar la eficiencia operativa reduciendo los costos en un 8% para fines de 2026.

Justificación

La implementación de un sistema de control de inventarios y optimización de la gestión de la cadena de suministro para Cervecería Checa permitirá garantizar el nivel de stock considerando la estacionalidad, el crecimiento planteado y eventuales desvíos no planeados tales como eventos, clima, promociones y otros factores. Al considerar aspectos clave como la eficiencia en la logística interna, la optimización de la producción y la mejora en el almacenamiento y distribución, se esperan lograr beneficios significativos.

Al implementar un sistema ERP, la empresa podrá ajustar su producción según las necesidades del mercado, lo que conducirá a una utilización más eficiente de los recursos y brindar una mejor experiencia al cliente.

Alcance de la propuesta

En este informe se detalla una estrategia completa para mejorar la marca y optimizar las operaciones de la Cervecería Checa de Sauco S. A. El plan se llevará a cabo en un plazo de dos años e incluirá la formación de alianzas estratégicas, mejorar la comunicación de marca, establecer un programa para fidelizar clientes y contratar a un gerente especializado en gestión empresarial. Cada una de las iniciativas se ajustará a los valores corporativos de Sauco S.A., asegurando que sean consistentes con la misión y visión de la empresa.

Planes de acción

Plan de acción 1

En el siguiente plan de acción se contratará a una consultora de RRHH quien desarrollará un

programa de capacitación intensiva y gestionará la contratación del gerente de unidad de negocio.

Planes de acción 1 (RRHH)	Tipo de medida	Responsable	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Total	Detalle
Honorarios de consultoría de RRHH (Solvo)	Anual	Tercerizado	\$ 129.613	\$ 168.750		\$ 298.363	Anexo 1
Horas de un asesor de RRHH - Descripción de puestos - Organigrama	Mensual	Tercerizado	\$ 829.526	\$ 1.080.000		\$ 1.909.526	Anexo 1
Gestión de contratación del gerente de la consultora, sueldo y beneficios	Mensual	Tercerizado	\$ 7.546.378	\$ 38.700.000	\$ 32.508.000	\$ 78.754.378	Anexo 1
Horas extras de los empleados	Mensual	Gerente					
Útiles de oficina	Anual	Gerente	\$ 875.699	\$ -		\$ 875.699	Anexo 2 y 3
TOTAL			\$ 9.381.216	\$ 39.948.750	\$ 32.508.000	\$ 81.837.966	

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2 objetivo específico 2

En el siguiente plan de acción, se contratará una consultora de marketing quien estará a cargo de la implementación del plan de marketing y promoción junto a los socios estratégicos.

Plan de acción 2 (MKT)	Tipo de medida	Responsable	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Total	Detalle
Contratación de la consultora de Marketing							
Investigación de Mercado	Pago unico	Tercerizado		\$ 75.000	\$ 63.000	\$ 138.000	Anexo 7
Desarrollo de Estrategia	Pago unico	Tercerizado		\$ 187.500	\$ 157.500	\$ 345.000	Anexo 7
Promoción y Publicidad	Mensual	Tercerizado		\$ 360.000	\$ 302.400	\$ 662.400	Anexo 7
Marketing en Redes Sociales	Mensual	Tercerizado		\$ 405.000	\$ 340.200	\$ 745.200	Anexo 7
Eventos con Alianzas estratégicas	Mensual	Tercerizado		\$ 720.000	\$ 604.800	\$ 1.324.800	Anexo 7
Promociones y Descuentos	Pago unico	Tercerizado		\$ 15.000	\$ 12.600	\$ 27.600	Anexo 7
Desarrollo web	Pago unico	Tercerizado		\$ 150.000	\$ 126.000	\$ 276.000	Anexo 7
Medición y Análisis	Mensual	Tercerizado		\$ 157.500	\$ 132.300	\$ 289.800	Anexo 7
TOTAL				\$ 2.070.000	\$ 1.738.800	\$ 3.808.800	

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 3 objetivo específico 3

En el siguiente plan de acción, se implementará un sistema avanzado de gestión de inventarios incluyendo una capacitación para el personal de la empresa.

Planes de acción 3 (Logística y operaciones)	Tipo de medida	Responsable	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Total	Detalle
Software de gestión de inventarios y planificación de la demanda	Pago unico	Gerente		\$ 222.824	\$ 187.172	\$ 409.996	Anexo 4
Implementar el software de gestión de inventarios y planificación de la demanda	Anual	Tercerizado		\$ 222.824	\$ 187.172	\$ 409.996	Anexo 4
Implementar programa de capacitación para el personal requerido	Mensual	Tercerizado		\$ 2.483.487	\$ 2.086.129	\$ 4.569.616	Anexo 5
Desarrollar nuevos procesos y flujos de trabajo y controlar el cumplimiento de objetivos	Pago unico	Gerente			\$ 406.350	\$ 406.350	Anexo 10
TOTAL				\$ 2.929.135	\$ 2.866.823	\$ 5.795.958	

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

GANTT

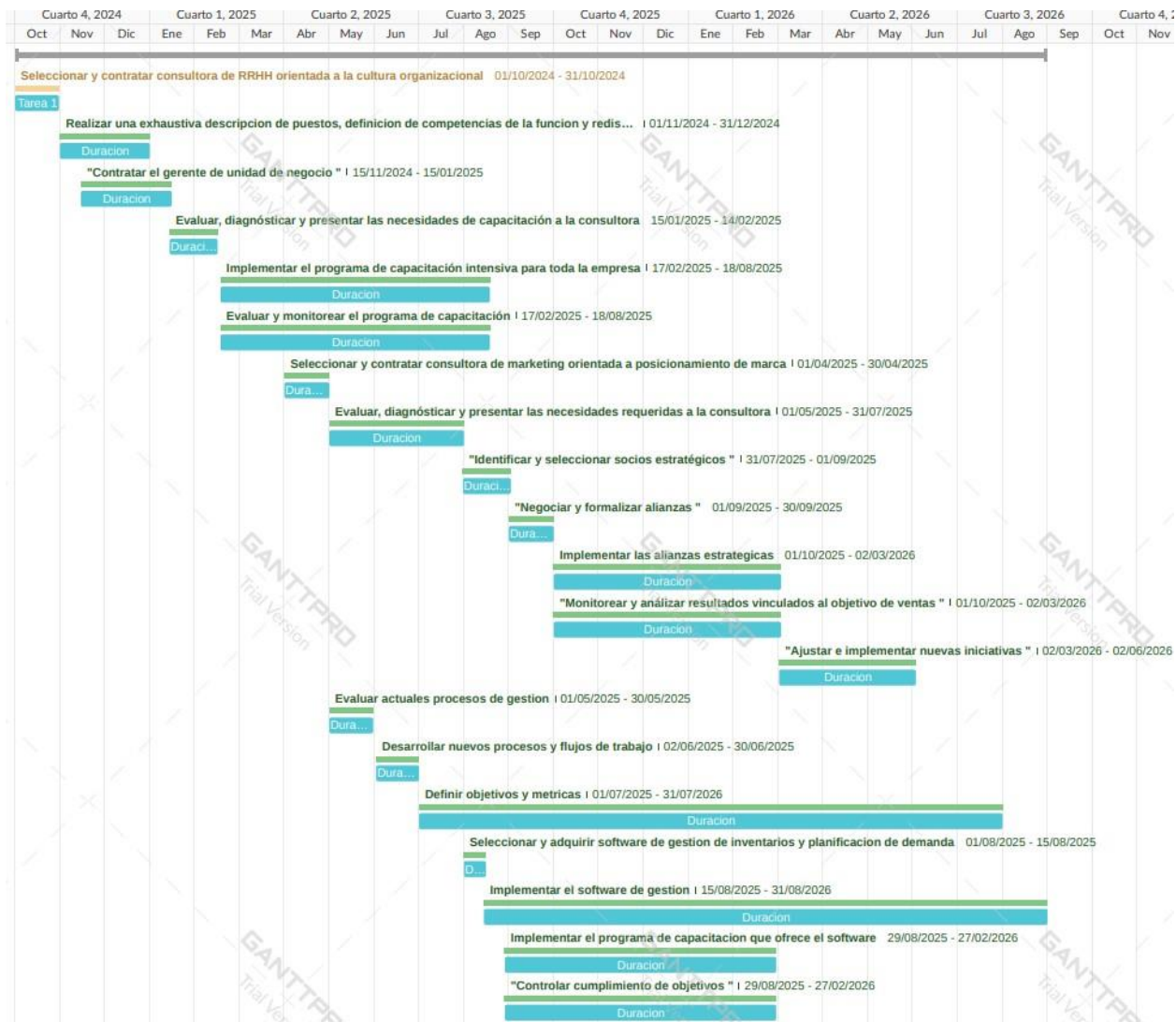


Tabla 4

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Planes de acción 1 (RRHH)	Tipo de medida	Responsable	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Total	Detalle
Honorarios de consultoría de RRHH (Solvo)	Anual	Tercerizado	\$ 129.613	\$ 168.750		\$ 298.363	Anexo 1
Horas de un asesor de RRHH - Descripción de puestos - Organigrama	Mensual	Tercerizado	\$ 829.526	\$ 1.080.000		\$ 1.909.526	Anexo 1
Gestión de contratación del gerente de la consultora, sueldo y beneficios	Mensual	Tercerizado	\$ 7.546.378	\$ 38.700.000	\$ 32.508.000	\$ 78.754.378	Anexo 1
Horas extras de los empleados	Mensual	Gerente					
Útiles de oficina	Anual	Gerente	\$ 875.699	\$ -		\$ 875.699	Anexo 2 y 3
TOTAL			\$ 9.381.216	\$ 39.948.750	\$ 32.508.000	\$ 81.837.966	

Plan de acción 2 (MKT)	Tipo de medida	Responsable	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Total	Detalle
Contratación de la consultora de Marketing							
Investigación de Mercado	Pago unico	Tercerizado		\$ 75.000	\$ 63.000	\$ 138.000	Anexo 7
Desarrollo de Estrategia	Pago unico	Tercerizado		\$ 187.500	\$ 157.500	\$ 345.000	Anexo 7
Promoción y Publicidad	Mensual	Tercerizado		\$ 360.000	\$ 302.400	\$ 662.400	Anexo 7
Marketing en Redes Sociales	Mensual	Tercerizado		\$ 405.000	\$ 340.200	\$ 745.200	Anexo 7
Eventos con Alianzas estratégicas	Mensual	Tercerizado		\$ 720.000	\$ 604.800	\$ 1.324.800	Anexo 7
Promociones y Descuentos	Pago unico	Tercerizado		\$ 15.000	\$ 12.600	\$ 27.600	Anexo 7
Desarrollo web	Pago unico	Tercerizado		\$ 150.000	\$ 126.000	\$ 276.000	Anexo 7
Medición y Análisis	Mensual	Tercerizado		\$ 157.500	\$ 132.300	\$ 289.800	Anexo 7
TOTAL				\$ 2.070.000	\$ 1.738.800	\$ 3.808.800	

Planes de acción 3 (Logística y operaciones)	Tipo de medida	Responsable	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Total	Detalle
Software de gestión de inventarios y planificación de la demanda	Pago unico	Gerente		\$ 222.824	\$ 187.172	\$ 409.996	Anexo 4
Implementar el software de gestión de inventarios y planificación de la demanda	Anual	Tercerizado		\$ 222.824	\$ 187.172	\$ 409.996	Anexo 4
Implementar programa de capacitación para el personal requerido	Mensual	Tercerizado		\$ 2.483.487	\$ 2.086.129	\$ 4.569.616	Anexo 5
Desarrollar nuevos procesos y flujos de trabajo y controlar el cumplimiento de objetivos	Pago unico	Gerente			\$ 406.350	\$ 406.350	Anexo 10
TOTAL				\$ 2.929.135	\$ 2.866.823	\$ 5.795.958	

Total General x Año			\$ 9.381.216	\$ 44.947.885	\$ 37.113.623	\$ 91.442.724	
----------------------------	--	--	--------------	---------------	---------------	---------------	--

Tabla 5

Fuente: Elaboración propia

El precio del presupuesto enviado por la consultora de marketing fue enviado en USD, por lo tanto, se realizó una revaluación al valor del dólar oficial en la ciudad de Córdoba. (Www.infodolar.com, s. f.)

Análisis Financiero

CASH FLOW CERVECERIA CHECA				
Ventas Netas				
Ingresos por ventas y servicios	\$ 297.091.749	\$ 1.039.197.229	\$ 1.558.795.843	\$ 1.964.082.762
Ingresos de los planes de acción	\$ -	\$ -	\$ 187.055.501	\$ 294.612.414
Total Ventas del Ejercicio	\$ 297.091.749	\$ 1.039.197.229	\$ 1.745.851.344	\$ 2.258.695.177
Total Costos de Ventas	\$ 182.431.237	\$ 638.126.222	\$ 1.024.192.587	\$ 1.278.422.074
Resultado Bruto	\$ 114.660.512	\$ 401.071.006	\$ 721.658.757	\$ 980.273.103
Gastos				
Comercialización	-\$ 138.850.429	-\$ 485.684.917	-\$ 728.527.375	-\$ 917.944.493
Administración	-\$ 33.255.237	-\$ 116.323.494	-\$ 174.485.241	-\$ 219.851.404
Financiación				
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	\$ 59.315.466	\$ 207.479.570	\$ 311.219.354	\$ 392.136.387
Resultado Venta de bienes de uso	\$ 1.883.903	\$ 6.589.703	\$ 9.884.554	\$ 12.454.539
Costo de los planes de acción	\$ -	-\$ 9.381.216	-\$ 44.947.885	-\$ 37.113.623
Total de gastos	-\$ 110.906.298	-\$ 397.320.354	-\$ 626.856.592	-\$ 770.318.594
Utilidad Neta antes del Impuesto a las Ganancias	\$ 3.754.215	\$ 3.750.652	\$ 94.802.165	\$ 209.954.508
Impuesto a las ganancias	-\$ 140.310	-\$ 490.789	-\$ 736.183	-\$ 927.591
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 3.613.905	\$ 3.259.863	\$ 94.065.982	\$ 209.026.917
Rentabilidad sobre ventas	1%	0%	5%	9%

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia

Inversión a realizar	-\$	91.442.724
Flujo del período 1	\$	3.259.863
Flujo del período 2	\$	94.065.982
Flujo del período 3	\$	209.026.917

VAN	\$	53.599.909
------------	----	------------

TIR	59%
------------	-----

ROI	Valores
Beneficios	481.667.915
Costos	91.442.724
ROI	427%

Tabla 7

Fuente: Elaboración propia

Una medida importante para evaluar la rentabilidad de un proyecto después de recuperar la inversión inicial es el Valor Actual Neto (VAN). Un proyecto generalmente se considera viable si el valor agregado neto (VAN) es positivo, lo que indica que se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo esperado por el inversor. El Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM) se utiliza para calcular este rendimiento. Incluye la tasa BADLAR en pesos de bancos privados, la tasa de rendimiento del mercado y una beta ajustada para el proyecto en particular. La viabilidad del proyecto se evidencia por el VAN de \$53.599.909 en este caso.

El método CAPM se utilizó para calcular el costo de oportunidad del inversor, ya que permite utilizar estimaciones internacionales adaptadas al mercado local mediante el riesgo nacional, lo cual es especialmente beneficioso en economías que han experimentado cambios estructurales significativos.

La tasa interna de retorno (TIR), calcula la rentabilidad de un proyecto en forma de porcentaje, se comparó con la tasa mínima requerida por el inversor, que está fijada en el 36%.

La tasa TIR obtenida del proyecto es del 59%, superando la tasa requerida y demostrando que el proyecto es rentable para el inversor.

Finalmente, se evaluó el Retorno sobre la Inversión (ROI), que muestra el beneficio derivado de la inversión realizada. El resultado del proyecto planteado resulta con un ROI del 427%, lo que significa que, por cada peso invertido, se generan 4,27 pesos de ganancia.

La tasa BADLAR se identificó en la página web del Banco Nación (De la Nación Argentina, s. f.)

Se utilizaron los valores del IPC de la pagina del INDEC y del Banco Central de la República Argentina. (INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA, s. f.) (REM BCRA, 2024)

Para concluir este análisis, el detalle de los cálculos realizados que llegan es tener estos resultados se pueden ver reflejados en el anexo 10.

Conclusiones y recomendaciones

El proyecto presentado para Cervecería Checa se sustenta en una serie de propuestas que avalan su viabilidad y potencial éxito desde una perspectiva de negocio. En primer lugar, Cervecería Checa ya goza de un sólido reconocimiento de marca, lo cual es una gran ventaja en un sector que está en constante desarrollo. Este posicionamiento favorable en el mercado constituye una base sólida sobre la cual se pueden construir futuras estrategias de crecimiento.

La reestructuración de la empresa hará foco en el cliente a través de una estrategia integral que fortalecerá la marca y optimizará la operación diaria. Esta reestructuración incluye la incorporación de un gerente de unidad de negocio, la implementación de capacitaciones para todo el personal, y el desarrollo de una comunicación de marca efectiva. El objetivo es alinear todos los aspectos de la empresa con las necesidades y expectativas de los clientes, asegurando una experiencia consistente y de alta calidad.

Una de las estrategias clave es la formación de alianzas estratégicas con otras marcas del sector. Estas colaboraciones no solo permitirán aprovechar sinergias comerciales, sino que también potenciarán su presencia en nuevos mercados. Estas alianzas están diseñadas para potenciar las ventas, generando un flujo de ingresos adicional y fortaleciendo la posición competitiva de Cervecería Checa.

La identificación de una carencia de liderazgo dentro de la empresa ha sido un hallazgo crítico en el análisis. Para abordar esta deficiencia, se propone la contratación de un gerente de unidad de negocio. Este profesional tendrá la responsabilidad de llevar adelante los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando la ejecución eficaz de los planes de acción diseñados. La incorporación de este liderazgo será crucial para impulsar la transformación organizacional y mejorar la eficiencia operativa.

Otra de las claves de este proyecto es la implementación de un modelo de gestión de inventarios y planificación de la demanda apoyado en un software. Esto permitirá optimizar los procesos operativos, reduciendo costos y mejorando la capacidad de respuesta ante las fluctuaciones de la demanda. La eficiencia operativa, aumentará la rentabilidad y la satisfacción del cliente al asegurar una oferta constante y adecuada de productos.

El análisis financiero realizado le aporta viabilidad a este proyecto. Con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) que supera la tasa de rentabilidad exigida del mercado, este análisis demuestra que el proyecto no solo es rentable, sino que también es capaz de generar un retorno significativo sobre la inversión inicial.

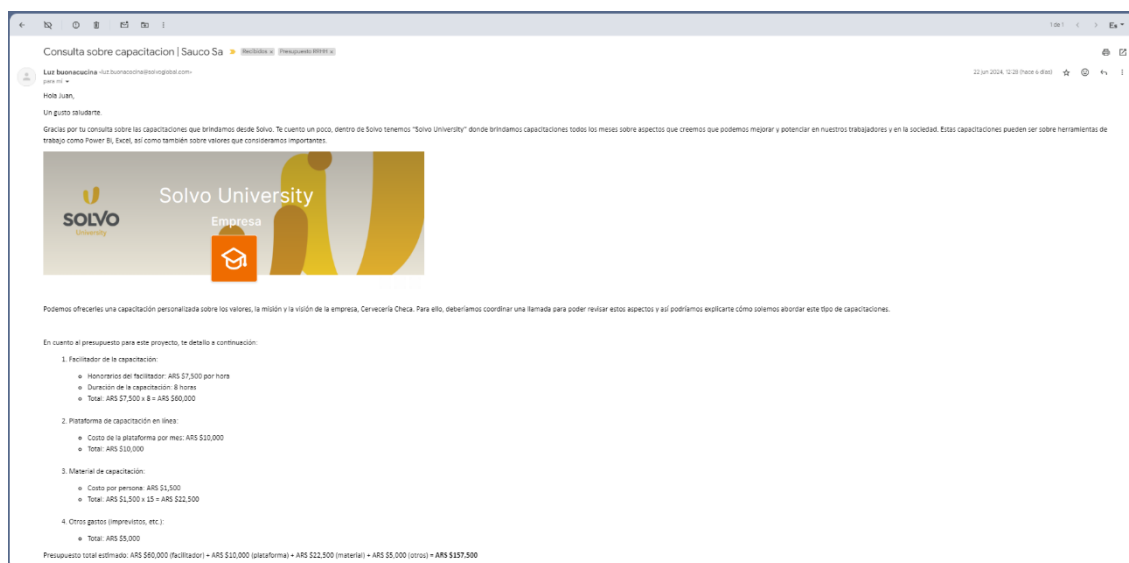
En primera instancia, se recomienda analizar y luego implementar una propuesta similar en las demás empresas dentro del grupo Sauco S.A, lo que permitirá aprovechar sinergias potenciales y aplicar estrategias exitosas a otras unidades de negocio del grupo.

Posteriormente, de cara a una segunda etapa de expansión, se sugiere considerar la apertura de nueva sucursal en zona noroeste de la ciudad y franquicias en zonas de alto poder adquisitivo. Esta estrategia permitirá capitalizar el reconocimiento de la marca y las alianzas estratégicas establecidas, facilitando la entrada a nuevos mercados con un menor riesgo y una mayor probabilidad de éxito. La expansión fortalecerá la presencia de Cervecería Checa a nivel local.

En conclusión, el proyecto propuesto para Cervecería Checa es sólido y bien fundamentado, con estrategias claras para abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades del mercado. Con una ejecución efectiva de estos planes, la empresa estará bien posicionada para lograr un crecimiento sostenible y rentable en el futuro.

Anexos

Anexo 1: Presupuesto de la Consultora de RRHH “Solvo”



Consulta sobre capacitación | Saucó Sa

Luz fernandez@saucosai.com.ar

22 Jun 2024, 12:28 (hora local)

Hola Juan,

Un gusto saludarte.

Gracias por la consulta sobre las capacitaciones que brindamos desde Solvo. Te cuento un poco, dentro de Solvo tenemos "Solvo University" donde brindamos capacitaciones todos los meses sobre aspectos que creemos que podemos mejorar y potenciar en nuestros trabajadores y en la sociedad. Estas capacitaciones pueden ser sobre herramientas de trabajo como Power BI, Excel, así como también sobre valores que consideramos importantes.

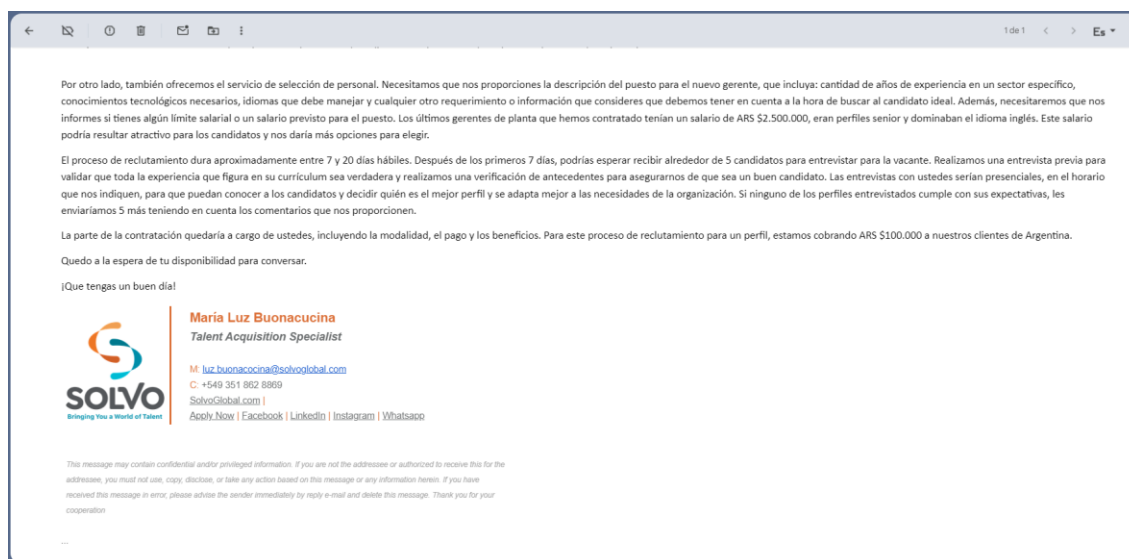
SOLVO University
Empresa

Podemos ofrecerte una capacitación personalizada sobre los valores, la misión y la visión de la empresa, Cervecería Checa. Para ello, deberíamos coordinar una llamada para poder revisar estos aspectos y así podríamos explicarte cómo solemos abordar este tipo de capacitaciones.

En cuanto al presupuesto para este proyecto, te detallo a continuación:

- Facilitador de la capacitación:
 - Honorarios del facilitador: ARS \$7.500 por hora
 - Duración de la capacitación: 8 horas
 - Total: ARS \$7.500 x 8 = ARS \$60.000
- Plataforma de capacitación en línea:
 - Costo de la plataforma por mes: ARS \$10.000
 - Total: ARS \$10.000
- Materiales de capacitación:
 - Costo por persona: ARS \$1.500
 - Total: ARS \$1.500 x 15 = ARS \$22.500
- Otros gastos (imprevistos, etc.):
 - Total: ARS \$5.000

Presupuesto total estimado: ARS \$60.000 (facilitador) + ARS \$10.000 (plataforma) + ARS \$22.500 (materiales) + ARS \$5.000 (otros) = ARS \$107.500



Se contrata un gerente por medio de la consultora de recursos humanos, la cual nos cobran un valor de \$100.000 por la gestión. El costo del sueldo del gerente estimado es de \$2.150.000 mensuales. En 2024 se tiene en cuenta únicamente el sueldo de Octubre a Diciembre.

La consultora nos ayudara en la búsqueda de un nuevo gerente de unidad de negocio. Se encargará de identificar, entrevistar y presentar a los mejores candidatos para que solo se tenga que realizar la entrevista final y se contrate al más adecuado. Esta inversión ahorra tiempo y garantiza que solo se consideren los mejores talentos disponibles.

Por otro lado, Solvo brindara soporte a través de un asesor que brindara capacitaciones a todo el personal de la empresa alineando los valores de la empresa con un enfoque hacia el cliente. El asesor será contratado para desarrollar las capacitaciones durante los 6 meses, 8hs al día una vez por semana.

A la hora de realizar el presupuesto correspondiente se tuvo en cuenta el valor de la plataforma, el material y otros gastos durante los 6 meses de duración de la contratación.

Dentro del valor del sueldo del gerente están incluidos todos los costos laborales asociados, SAC, aportes, obra social, etc.

Anexo 2: Escritorio para el gerente



Nuevo | +1000 vendidos



MÁS VENDIDO 18° en Escritorios

Escritorio Con Repisa Funcional Oficina Hogar Juvenil Color Nevado/Everest

4.7 ★★★★★ (215)

\$ 144.999

en 6 cuotas de \$ 31.974⁷⁰

[Ver los medios de pago](#)

Color: **Nevado/Everest**



Anexo 3: Notebook para el gerente



Reacondicionado | +5 vendidos



Computadora Notebook Para Trabajo Estudio Core i7 Económica (Reacondicionado)

3.0 ★★★★★ (4)

~~\$ 445.000~~

\$ 365.078³⁵ 17% OFF

en 6 cuotas de \$ 80.505⁸⁶

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el lunes

[Más formas de entrega](#)

Color: Negro

Stock disponible

Gastos inmediatos implicados en la contratación del gerente.

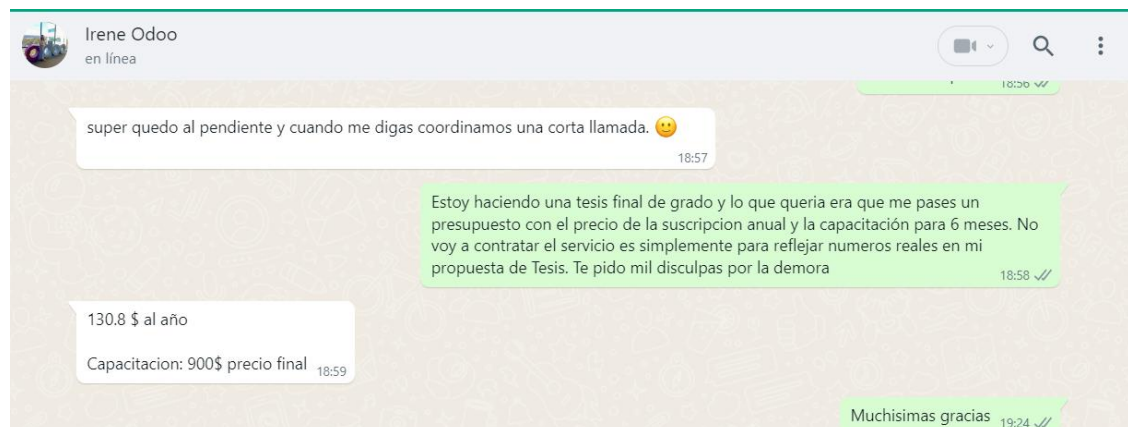
Detalle	Precio
Notebook	\$ 365.078,00
Escritorio	\$ 144.999,00
Ropa de trabajo	\$ 150.000,00
Mix librería	\$ 100.000,00
Total	\$ 760.077,00

Anexo 4: Presupuesto para la propuesta de implementación del sistema ERP para control de inventarios y planificación de la demanda de la empresa Odoo.

	Inicial	Básico	Estándar	Personalizado	Pro
Se recomienda para:	Aplicaciones simples 1 1-5 usuarios	Aplicaciones simples 1	Aplicaciones avanzadas 1 Importación de datos	Aplicaciones avanzadas 1 Importación de datos Personalizaciones	Aplicaciones avanzadas 1 Importación de datos Personalizaciones
Consultor especializado	4 horas	25 horas	50 horas	100 horas	200 horas
Gestión de proyectos		✓	✓	✓	✓
Servicio de soporte por teléfono y correo electrónico	✓	✓	✓	✓	✓
Capacitación	✓	✓	✓	✓	✓
Configuración	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia con importación de datos		✓	✓	✓	✓
Servicio de consultoría local *			✓	✓	✓
Personalización de aplicaciones **					
Personalizaciones (formularios, informes, flujos de trabajo)		✓	✓	✓	✓
Desarrollos			✓	✓	✓
Problemas de rendimiento			✓	✓	✓
Cientes recurrentes	US\$ 223,53	US\$ 1.150,00	US\$ 2.240,00	US\$ 4.000,00	US\$ 8.000,00
Cientes nuevos (15% de descuento) ***	US\$ 190,00	US\$ 977,50	US\$ 1.904,00	US\$ 3.400,00	US\$ 6.800,00

Se implementará el plan inicial aplicando el descuento otorgado por la empresa Odoo del 15% sobre el valor total.

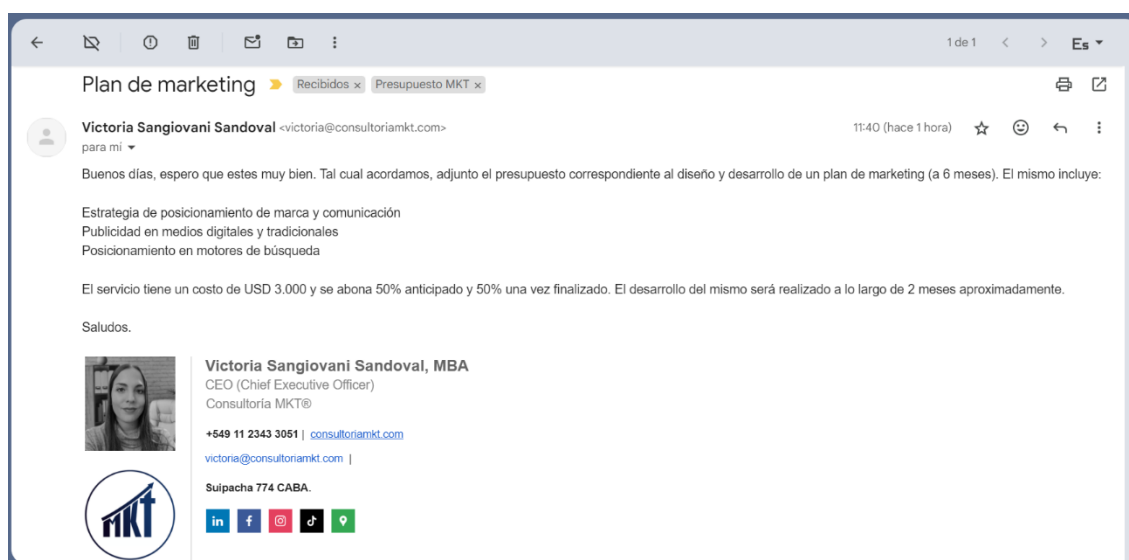
Anexo 5: Costo de las capacitaciones para el sistema ERP



En esta captura de pantalla se puede identificar el precio de la capacitación por persona que nos presupuestó una asesora de la empresa Odoo.

Se sumarán las capacitaciones presupuestadas de \$900 USD para los cuatro empleados que considere pertinente el gerente contratado. Estas capacitaciones en USD se trasladarán a pesos argentinos acorde a la cotización del dólar estadounidense (dólar oficial) en relación al peso.

Anexo 6: Presupuesto para el plan de Marketing



Anexo 7: Desglose del plan de implementación de Marketing

En el presupuesto real para la implementación del plan de marketing, se dividieron los gastos proyectados para los años 2025 y 2026 en partes iguales. A continuación, se muestra el desglose de los costos presupuestados.

Presupuesto Cervecería Checa

	Detalle de la campaña	Precio	Tipo de medida	Cantidad	Total
1	Investigación de Mercado	\$ 100.000,00	Pago unico	1	\$ 100.000,00
2	Desarrollo de Estrategia	\$ 250.000,00	Pago unico	1	\$ 250.000,00
3	Promoción y Publicidad	\$ 80.000,00	Mensual	6	\$ 480.000,00
4	Marketing en Redes Sociales	\$ 90.000,00	Mensual	6	\$ 540.000,00
5	Eventos con Alianzas estratégicas	\$ 160.000,00	Mensual	6	\$ 960.000,00
6	Promociones y Descuentos	\$ 20.000,00	Pago unico	1	\$ 20.000,00
7	Desarrollo web	\$ 200.000,00	Pago unico	1	\$ 200.000,00
8	Medición y Análisis	\$ 35.000,00	Mensual	6	\$ 210.000,00
	TOTAL				\$ 2.760.000,00

Anexo 8: Beneficios del gerente por cumplimiento de los objetivos planteados.

Se le pagara una bonificación del 15% de su sueldo al gerente en caso de cumplir con los objetivos planteados. (Pernas, 2019)

Anexo 9: Sueldo del gerente.

Detalle	Total
Sueldo del gerente	\$ 2.150.000

Anexo 10: Presupuesto total

Adjunto como hipervínculo el Excel del presupuesto con los cálculos correspondientes.

[EXCEL](#)

Anexo 11: Análisis financiero

Se realizaron las actualizaciones de los balances correspondientes hasta el balance del 2026, realizando proyecciones estimadas por el INDEC y el BCRA.

El último balance proporcionado por el caso es el del año 2020. Se tomará en cuenta el balance del 2019 como puntapié para la actualización debido a la gran pérdida que se generó en este año correspondiente a la pandemia del COVID-19.

Es importante aclarar que en el estado de resultados del año 2019 la empresa cuenta con resultados financieros y por tenencia con RECPAM y venta de bienes de uso; este escenario se mantiene constante a los fines de no distorsionar los resultados y así poder visualizar el escenario actual real en el que se encuentra la empresa y cuál es el verdadero aporte del proyecto planteado a lo largo de este reporte de caso.

Dentro del análisis se ve reflejado una mejora en los costos debido a las propuestas planteadas en los planes de acción. Esta mejora en los costos se debe a lo siguiente:

- 1) Al crecer un 15% las ventas, los procesos productivos se hacen más eficientes por escala de producción lo que redundará en una mejora en los costos/litro producido.
- 2) El mayor volumen de producción permitirá reducciones de costos en la compra de insumos y materia prima.
- 3) Una mejora en la gestión de los inventarios alineada a la demanda estacional del mercado significará una mejora en la eficiencia de los costos de venta.

Adjunto como hipervínculo el Excel con todos los cálculos pertinentes para realizar el análisis financiero del proyecto.

[EXCEL](#)

Bibliografía

- Ellis, E. (2024, 12 marzo). Los desafíos políticos y económicos de Argentina. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/america/2024/03/12/los-desafios-politicos-y-economicos-de-argentina/>
- Testimonio de Honeywell sobre su implementación de Forecast — Pronóstico Experto | Software de generación de pronósticos.* (s. f.). Pronóstico Experto | Software de Generación de Pronósticos. <https://www.pronosticoexperto.com/testimonio-honeywell>
- Javier, E. (2023, 10 enero). *Programa de fidelización de Starbucks en su estrategia de marketing.* Increnta. <https://increnta.com/insights/programa-de-fidelizacion-de-starbucks/>
- IPC de Argentina 2024.* (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?sc=IPC-IG%20https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-de-un-digito-en-abril-que-pronostican-las-principales-consultoras/>
- El consumo registró una caída de 3,8% interanual en marzo.* (s. f.).
[https://www.cac.com.ar/noticias/el-consumo-registro-una-caida-de-3-8-interanual-en-marzo#:~:text=Pese%20a%20que%20hubo%20un%20leve%20aumento,retroceso%20de%203%2C8%en%20la%20comparaci%C3%B3n%20interanual%20\(i.a.\)%2C](https://www.cac.com.ar/noticias/el-consumo-registro-una-caida-de-3-8-interanual-en-marzo#:~:text=Pese%20a%20que%20hubo%20un%20leve%20aumento,retroceso%20de%203%2C8%en%20la%20comparaci%C3%B3n%20interanual%20(i.a.)%2C)
- Pymes, S. (2024, 26 enero). Un 77% de las empresas en Argentina planean comenzar su transformación digital en 2024. *Duplicadot Example*.
<https://www.somospymes.com.ar/tecnologia/un-77-las-empresas-argentina-planean-comenzar-su-transformacion-digital-2024-n5393436>
- Brew_Hub. (2023, 11 septiembre). *La tecnología: un gran impulso para la industria de cervezas craft.* Brew&Hub. <https://brewandhub.es/la-tecnologia-un-gran-impulso-para-la-industria-de-cervezas-craft/>

Autor. (2023, 24 julio). *Analizando la Relación de la Cerveza en el Medio Ambiente*. Mezcal y Agaves. <https://mezcal.org/analizando-la-relacion-de-la-cerveza-en-el-medio-ambiente/#:~:text=Pr%C3%A1cticas%20Sostenibles%20en%20la%20Industria%20de%20la%20Cerveza&text=Las%20cerveceras%20est%C3%A1n%20implementando%20tecnolog%C3%ADas, reducir%20las%20emisiones%20de%20carbono>.

La industria cervecera se manifestó a favor del alcohol cero al volante. (2022, 10 febrero). <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-cervecera-se-manifesto-favor-del-alcohol-cero-al-volante>

Beneficios. (2024, 13 marzo). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios>

5 Fuerzas de Porter. (2022, 19 junio). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Perfil más frecuente del consumidor de cerveza artesanal. (2019, 24 enero). Diario de Gastronomía: Cocina, Vino, Gastronomía y Recetas Gourmet. <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>

Libkind, Dr. D., Bruzone, Dra. C., & Stanciu, Lic. I. (2018, marzo). *Estudio de mercado de la cerveza artesanal en Argentina*. https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervecero-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf

Toppazzini, C. (2021, 9 agosto). *Cerveza argentina: cómo quedó el negocio después del pico de la pandemia*. A24. <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>

Di Grande, L. (2023, 4 agosto). La producción de cerveza artesanal marcó un nuevo récord en

Argentina. *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-lidera-la-produccion-artesanal-de-cervezas-en-latinoamerica.phtml>

Mercado de Cerveza en Argentina, Tamaño, Informe 2024-2032. (s. f.). Expert Market Research.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-en-argentina#:~:text=El%20mercado%20de%20cerveza%20en,49%20mil%20millones%20en%202032>.

Castillo, G. A. (2024, 27 abril). Así es Fitit, la startup que te ayuda a encontrar el talle de ropa ideal con IA y ya fue premiada por Endeavor. *Forbes Argentina*.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/asi-fitit-startup-te-ayuda-encontrar-talle-ropa-ideal-ia-ya-fue-premiada-endeavor-n51798>

Cn, R. (2023, 4 junio). *Cadena de valor de Porter: definición, utilidad y análisis* -

CreceNegocios. CreceNegocios. <https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Rico, J. (2024, 14 mayo). *Inflación 2024 en Argentina: la evolución mes a mes del índice de*

precio. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/economia/396487-inflacion-2024-en-argentina-la-evolucion-mes-a-mes>

Infobae. (2024, 7 mayo). Elon Musk, tras el encuentro con Milei: “Recomiendo invertir en

Argentina”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/politica/2024/05/07/elon-musk-tras-el-encuentro-con-milei-recomiendo-invertir-en-argentina/>

Giménez, J. (2024, 8 febrero). Javier Milei: “Los países más libres son 12 veces más ricos que

los países reprimidos” - Chequeado. *Chequeado*. <https://chequeado.com/ultimas->

[noticias/javier-milei-los-paises-mas-libres-son-12-veces-mas-ricos-que-los-paises-reprimidos/](#)

Florencia Pedroni. (2024). *Vista de Factores del sistema tributario argentino: ¿incentivo o desincentivo a la informalidad empresarial? Percepción de los comerciantes y contadores públicos*. <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/5241/4980>

CINCO FUERZAS DE PORTER - EL MERCADO DE LA CERVEZA EN ARGENTINA. (s. f.-b). <https://1library.co/article/cinco-fuerzas-porter-mercado-cerveza-argentina.zgww17ny>

Kasnya, L. A. (2024, 28 abril). *Después de protagonizar un boom, hoy el negocio de la cerveza artesanal está en crisis*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/negocios/404508-boom-de-la-cerveza-artesanal-se-termino-o-todavia-es-negocio>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y caos*. México D.F: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-PeterafGamble-y-Strickland.pdf>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *El proceso estratégico*. México: Karen Bernhaut. Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/toaz.info-el-proceso-estrategicoconceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdfpr_88e96a626d6a7cb8d355dd546c003b2e.pdf

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica Fundamentos y aplicaciones*. 3ra edición. Editorial ESIC.

Fernando D'Alessio Ipinza, (2004) *Administración y Dirección de la Producción: Enfoque estratégico y de calidad*.

Clarín, R. (2024, 14 mayo). Fuerte baja de los pronósticos de inflación: ahora esperan 161% para todo el año. *Clarín*. https://www.clarin.com/economia/fuerte-baja-pronosticos-inflacion-ahora-esperan-161-ano_0_QN6i50dGWC.html

Pernas, M. (2019, 26 septiembre). *Atención analistas, jefes, gerentes y directores: cómo se pagarán los bonos 2019 por cumplimiento de objetivos*. iProUP. <https://www.iproup.com/innovacion/7668-salarios-bono-por-objetivo-analistas-jefes-gerentes-directores>

Cronista, E. (2024, 29 junio). *Cotización de tasa Badlar Priv. Pr. Ars. ECC*.

<https://www.cronista.com/MercadosOnline/tasa.html?id=ARSBADPR1MD>

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA. (s. f.).

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

<https://www.indec.gob.ar/>

REM BCRA. (2024, 30 junio). www.bkra.gob.ar. Recuperado 30 de junio de 2024, de

<https://www.bkra.gob.ar>

De la Nación Argentina, B. (s. f.). *Banco de la Nación Argentina*. <https://www.bna.com.ar/>

Www.infodolar.com. (s. f.). InfoDolar.com. <https://www.infodolar.com/cotizacion-dolar-provincia-cordoba.aspx>