

Universidad Siglo 21

Licenciatura en administración



Seminario Final de Administración

Planeación estratégica para Grupo Meta: Nuevo canal de distribución para Cervecería Checa.

Nombre: Agustin Belver.

Legajo: ADM06332.

D.N.I.: 44550635.

Profesora: Sofía Rinero.

Resumen

El presente reporte de caso propone una planificación estratégica para Cervecería Checa, unidad de negocios de Grupo Meta. La estrategia busca aprovechar las oportunidades detectadas y potenciar las fortalezas de Checa, planteando el desarrollo de un nuevo mercado mediante la incorporación de un canal de distribución enfocado en supermercados y mayoristas.

El objetivo central es aumentar la rentabilidad mediante un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva instalada. Este nuevo canal acercará a Checa a nuevos consumidores, lo que le permitirá incrementar las ventas. Para garantizar un crecimiento ordenado y efectivo, la estrategia se apoya en tres planes de acción que contemplan un incremento gradual en la producción, la incorporación de un empleado adicional para hacer frente a los aumentos de producción y el desarrollo de una campaña de marketing que resalte la diferenciación del producto frente a la competencia industrial, consolidando su posicionamiento en el mercado.

Para el desarrollo de la propuesta, se realizó un análisis situacional que incluyó el entorno, el mercado y los aspectos internos de la empresa, así como un análisis financiero que incluyó un flujo de caja proyectado. A partir de estos análisis, se determinó que el proyecto es rentable y puede llevarse a cabo en un plazo de 13 meses.

Palabras clave: planificación estratégica, desarrollo de un nuevo mercado, canal de distribución, rentabilidad, diferenciación.

Abstract

This case report proposes a strategic plan for Cervecería Checa, a business unit of Grupo Meta. The strategy seeks to leverage the identified opportunities and enhance Checa's strengths, outlining the development of a new market through the incorporation of a distribution channel focused on supermarkets and wholesalers.

The central objective is to increase profitability through better utilization of the installed production capacity. This new channel will bring Checa closer to new consumers, allowing it to increase sales. To ensure organized and effective growth, the strategy relies on three action plans that include a gradual increase in production, the hiring of an additional employee to manage the increased production, and the development of a marketing campaign that emphasizes the differentiation of the product against industrial competitors, consolidating its positioning in the market.

For the development of the proposal, a situational analysis was conducted, including the environment, the market, and the internal aspects of the company, as well as a financial analysis that included a projected cash flow. Based on these analyses, it was determined that the project is profitable and can be completed within a 13-month timeframe.

Keywords: strategic planning, market development, distribution channel, profitability, differentiation.

Tabla de contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis situacional.....	6
Macro entorno: PESTEL.....	6
Factores políticos:.....	6
Factores económicos:.....	6
Factores sociales:.....	7
Factores tecnológicos:.....	8
Factores ecológicos:.....	8
Factores legales:.....	8
Análisis del Micro entorno:.....	10
Rivalidad entre competidores actuales:.....	10
Amenaza de nuevos entrantes:.....	10
Poder de negociación de los compradores:.....	11
Poder de negociación de los proveedores:.....	11
Amenaza de productos sustitutos:.....	12
Análisis de mercado.....	12
Análisis Interno.....	14
Actividades primarias.....	14
Actividades de apoyo.....	15
Marco teórico.....	17
Conclusiones diagnósticas.....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Descripción de la propuesta.....	21
Objetivos específicos.....	22
Planes de acción.....	24
Presupuesto.....	27
Diagrama de GANTT.....	28
Plan financiero.....	29
Conclusiones y recomendaciones.....	32
Referencias.....	34
Anexos.....	38

Introducción

El presente trabajo es un reporte de caso, realizado como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración. El caso de estudio será Grupo Meta, más precisamente una de sus unidades estratégicas de negocio: Cervecería Checa, que pertenece a la sociedad Sauco S.A. En este análisis, se desarrollará una planeación estratégica con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad y aumentar el reconocimiento de marca.

Grupo Meta es una empresa fundada en el año 2019 por los hermanos Fernández, que nace con el objetivo de agrupar bajo un mismo nombre las distintas unidades de negocios que poseen. Su propósito es ser reconocidos como un conjunto, buscando transmitir identidad y valores compartidos ante el público, comunidad y clientes en general. La administración del grupo empresario se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Cuenta con cuatro sociedades: Cervezas Argentinas S.A.S., que posee el 50% de participación de los bares Casa Negra, ubicados en Güemes y Nueva Córdoba; Sauco S.A, compuesta por el restaurante La Jirafa y Cervecería Checa; La Tregua S.A., sociedad que se encarga del tambo y la producción agropecuaria; y Brewing S.A., que posee el 50% de participación del bar Checa. El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo abordará la unidad de negocios Cervecería Checa, la cual cuenta con dos responsables: José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, licenciado en química. Luis se encarga de la elaboración de la cerveza y maneja a los tres colaboradores que se encuentran trabajando dentro de la planta fabril. Checa produce cervezas artesanales no convencionales, dejando de lado los estilos tradicionales. Se comercializan mediante el formato de latas de 473 cm³, con la cual apuntan a los consumidores y comercios, o en barriles de 50 litros, con el objetivo de vender a bares y establecimientos gastronómicos. Actualmente, la marca posee 9 variedades de cerveza: Street Rules, Cotton Field, Hodgson, Little Bastard, Hellfish, Good Devil, King Bee, Mesopotamia y Ryle Pale; todas son vendidas a través de ambos formatos.

La cervecería obtiene su nombre de República Checa, país en el cual se han inspirado sus fundadores debido al alto consumo de cerveza de sus ciudadanos. La planta de producción actualmente cuenta con una capacidad de producción de 360.000 litros anuales, ha implementado la norma ISO 9000 sobre la gestión de la calidad y posee la certificación de inocuidad alimentaria BPM (buenas prácticas de manufactura).

Como fortalezas de la unidad de negocio a tratar, se puede destacar la identidad de marca que ha creado a lo largo de su trayectoria, buscando diferenciarse con su estilo y actitud disruptiva. “Checa no respeta los manuales y te invita a reinterpretar la birra. [...] Checa genera sus propios estilos” (Cervecería Checa, 2024). También, poseen una planta de producción con tecnología de punta que les permite desarrollar cervezas de primera calidad y en volúmenes considerables. Y por último, poseen dos certificaciones que brindan confianza, seguridad y un valor diferencial como marca.

La falta de acuerdos con distribuidores de bebidas, limita el rango de alcance de la marca, impidiéndole llegar a pequeños comercios a los cuales sería muy costoso llegar de manera directa. Esto muestra una debilidad a la hora de proyectar crecimiento. Otra debilidad a mencionar es la poca interacción que tiene Checa en sus cuentas en redes sociales, obteniendo menor visibilidad y dificultad para crecer. Por otro lado, se ha detectado como oportunidad el crecimiento del consumo de cerveza artesanal a nivel nacional.

En el presente trabajo se lleva a cabo una planificación estratégica con el propósito de impulsar el crecimiento de la unidad de negocios. Esta planificación se enfoca en el desarrollo de mercado, el objetivo es expandir la presencia de la cervecería en canales de distribución adicionales, como supermercados y distribuidores de bebida, lo que permitirá alcanzar un mayor número de consumidores y fortalecer la posición competitiva de Checa.

Dos empresas que han implementado estrategias de crecimiento similares, enfocándose en el desarrollo de mercado, son Antares y Cósmico. Antares, un competidor directo de Checa, firmó una alianza comercial con Grupo Peñaflor, la empresa argentina líder en la producción vitivinícola. Esta alianza permitió a Antares integrarse al catálogo de bebidas del grupo, facilitando su distribución en todo el territorio nacional a un costo significativamente menor y en un tiempo mucho más reducido que si la cervecería hubiera intentado expandirse por su cuenta.

Por otro lado, Cósmico es una marca de yerba con pocos meses en el mercado que logró un notable éxito comercial al iniciar su venta exclusivamente a través de su página web. Poco tiempo después, emprendió un proceso de crecimiento masivo al comenzar a comercializar su producto en la cadena de supermercados Coto. A partir de ese momento, la marca ha ampliado su presencia, vendiendo su yerba en supermercados y a grandes distribuidores en todo el país.

Análisis situacional

Macro entorno: PESTEL

Factores políticos:

El nuevo gobierno, que asumió el poder en diciembre del 2023, ha comenzado un proceso gradual de desregulación de la economía con el objetivo de cambiar la estructura económica nacional. Entre las principales metas del gobierno se encuentran: reducir la presión fiscal sobre los contribuyentes, reducir la elevada inflación actual, quitar las retenciones actuales a las exportaciones, reducir los subsidios para disminuir el gasto público y eliminar el déficit fiscal. Estos cambios buscan reactivar la economía y fomentar las inversiones (tanto nacionales como extranjeras), aunque no son bien vistos por una parte importante de la oposición.

Sin embargo, la implementación de estas políticas enfrenta grandes desafíos políticos. Cómo no cuenta con una mayoría clara en el Congreso, al gobierno se le dificulta aprobar sus propuestas de ley. Esta falta de apoyo en el poder legislativo le dificulta la implementación de su agenda, obligando al gobierno a negociar y buscar consensos con ciertos sectores de la oposición y con los gobernadores provinciales. Esta situación ha demorado la aprobación de leyes claves y genera incertidumbre sobre los futuros proyectos a plantear.

Factores económicos:

Argentina actualmente posee una inflación persistente que supera el 100% anual, disminuyendo el poder adquisitivo de los consumidores y elevando los costos operativos de las empresas. Para intentar controlarla, el Banco Central ha reducido considerablemente la tasa de interés desde su asunción, aunque siguen siendo altas, encareciendo el acceso al crédito y frenando tanto el consumo como la inversión. Las restricciones cambiarias complican el acceso a divisas, afectando la importación de insumos y maquinaria, generando incertidumbre para las empresas que dependen del comercio exterior.

Por otro lado, el mercado laboral sigue siendo problemático, con una alta informalidad y salarios que no logran seguir el ritmo de la inflación, lo que reduce el poder adquisitivo y, en consecuencia, la demanda interna.

La disminución del poder adquisitivo influye negativamente en la demanda de cerveza, especialmente en la venta de productos *premium* frente a opciones más económicas, que, por lo general, son cervezas industriales.

Figura 1.

Julio de 2024 – Variaciones mensuales del nivel general del IPC. Total nacional.



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

De acuerdo a datos publicados por Indec, en el mes de julio los salarios aumentaron 7,5% en promedio, lo que significa que han superado a la inflación en 3,5%. Por otro lado, la Cámara Argentina de Comercios y Servicios (CAC) afirmó que el índice de consumo (IC) registro una baja de 5,6% interanual, pero que aumento 1,8% en relación al mes anterior. También es importante destacar la utilización de la capacidad instalada en la industria, que fue del 59,7% en el mes de julio según estimaciones del Indec.

Factores sociales:

El aumento de la inflación y de la pobreza han cambiado el consumo en Argentina, las personas están enfocándose en productos esenciales y buscando alternativas más económicas. El desempleo sigue siendo elevado, lo que aumenta la informalidad laboral y limita el poder adquisitivo.

Otro factor social a considerar, es el aumento del consumo de cervezas sin alcohol. En los últimos años, cervecías como Quilmes, Heineken, Stella Artois, Corona e Imperial han desarrollado cervezas con 0,0% de alcohol. Esto no solo está sucediendo en Argentina, sino

que es una tendencia mundial, países como EE.UU., Canadá y Australia verán tasas de más de 10% anual de crecimiento en este nicho en los próximos años.

Factores tecnológicos:

El país cuenta con poca inversión en investigación y desarrollo, solo el 0,55% del producto bruto interno en el año 2022. Esto afecta a la competitividad, la innovación y el desarrollo tecnológico a nivel nacional.

A pesar de esto, en los últimos años ha habido grandes avances entorno a la automatización de procesos productivos. El comercio electrónico se encuentra en pleno crecimiento, 175% fue el incremento anual en 2023, comparado al año 2022.

Por otro lado, la inteligencia artificial está revolucionando industrias al automatizar procesos, mejorar la eficiencia y potenciar la toma de decisiones basada en datos. Su impacto se extiende desde la manufactura y salud, hasta el comercio y entretenimiento.

Factores ecológicos:

El nivel de conciencia ecológica ha aumentado en los últimos años, la población presta más atención al impacto que genera el consumo de bienes y servicios. Muchas marcas se diferencian de su competencia por ser *ecofriendly*, aunque debido a la pérdida de poder adquisitivo, esto se ve atenuado: el consumidor dejó de mirar el impacto ambiental y comenzó a mirar el impacto en su bolsillo. Una vez que el consumidor recupere su poder de compra, la tendencia será hacia un consumo cada vez más amigable con el medio ambiente.

En la actualidad, Argentina posee leyes y normas cuyos objetivos son cuidar son cuidar la fauna y flora, brindar educación ambiental y asegurar presupuestos mínimos de protección ambiental por parte del Estado. En el rubro cervecero, “La IA mejora la eficiencia, calidad y creatividad en la producción cervecera, permitiendo ajustes precisos y desarrollo de nuevas recetas” (Martínez, 2024).

Factores legales:

Las leyes laborales nacionales tienden a ser proteccionistas hacia el empleado, perjudicando a los empleadores. Incluyen regulaciones sobre el contrato de trabajo, periodo de prueba, despidos, indemnizaciones y condiciones laborales.

La cerveza artesanal presenta una ventaja fiscal en comparación con la cerveza industrial, según lo establecido en la Ley 27.430, que dispone:

“Por el expendio de cervezas se pagará en concepto de impuesto interno la tasa del catorce por ciento (14%) sobre la base imponible respectiva. Cuando se trate de cervezas de elaboración artesanal producidas por emprendimientos que encuadren en la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, según los términos del artículo 1° de la ley 25.300 y sus normas complementarias, la tasa aplicable será del ocho por ciento (8%). Se hallan exentas de este impuesto las cervezas que tengan hasta uno coma dos grados de alcohol en volumen (1,2° GL).”. (Art. 111).

Se puede apreciar que la cerveza artesanal posee una ventaja fiscal en comparación a una industrial, ya que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) dedicadas a su producción disfrutan de una tasa impositiva reducida del 8%, frente al 14% que aplica a las cervezas industriales. Esta diferencia impositiva proporciona un incentivo clave para los pequeños productores artesanales, permitiéndoles operar con un margen de beneficio más favorable y ser más competitivos en el mercado.

La ley 24788 del año 1997, reglamenta las publicidades de bebidas alcohólicas, estableciendo:

Está prohibida toda publicidad de bebidas alcohólicas que:

- Se dirija a personas menores de 18 años.
- Utilice en ella a personas menores de 18 años bebiendo.
- Sugiera que el consumo de alcohol mejora el rendimiento físico o intelectual de las personas.
- Utilice el consumo como estimulante de la sexualidad o de la violencia.
- No incluya de manera visible las leyendas "Beber con moderación" y "Prohibida su venta a menores de 18 años". (Artículo 6).

Análisis del Micro entorno:

Para realizar el análisis del micro entorno, se utilizará como herramienta de análisis el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores actuales:

La rivalidad entre productores de cerveza artesanal es cada vez más alta. A pesar de estar en constante crecimiento, el mercado artesanal cada vez tiene más competidores que buscan ganar una mayor cuota de mercado. Entre los principales competidores se pueden mencionar: Peñón del Águila, Antares y Temple. Las tres cervecerías mencionadas utilizan los mismos canales de distribución: venta *online*, sus redes de bares y a través de grandes intermediarios como cadenas de supermercados y mayoristas.

Amenaza de nuevos entrantes:

La amenaza del ingreso de nuevos competidores es relativamente alta. Esto es así debido a que las barreras de ingreso son bajas:

- Se requiere una baja inversión inicial para poder comenzar a producir cerveza artesanal. Para la producción de 1200 litros de cerveza por mes, se debe realizar una inversión de \$ 7.853.970,84 en un equipo de elaboración profesional que a su vez incluye el curso intensivo de elaboración de cerveza que brinda este proveedor cordobés, Cibart. Por lo que por menos de

Figura 2.



Fuente: <https://cibart.com.ar/producto/equipo-profesional-de-cerveza-de-150-litros/>

- Los insumos claves para producir la cerveza son fáciles de conseguir y no es necesario comprar en grandes volúmenes. Aunque en pequeñas cantidades los precios son altos.

- No existen competidores con gran reputación y reconocimiento como ocurre en el mercado de las cervezas industriales, lo que facilita el ingreso a nuevos competidores.
- Es un mercado que viene creciendo año a año, haciéndolo atractivo.

Poder de negociación de los compradores:

Dependiendo del canal de distribución que se analice, variará el poder de negociación. En el caso de la venta online, el poder de negociación que tienen los consumidores es bajo, ya que realizan compras en pequeñas cantidades. En la venta de barriles a bares y establecimientos gastronómicos, el poder de negociación que poseen es mayor, debido a que las compras son más grandes en cantidad, y por lo tanto, también en dinero. Las cadenas de supermercados y los distribuidores son quienes tienen el mayor poder de negociación, sus volúmenes de compra son muy altos por la cantidad de bocas de venta que poseen, es el vendedor al que menos utilidad por unidad se le obtiene al producto aunque mueven volúmenes que no se logran en una tienda online o a través de un bar.

Poder de negociación de los proveedores:

La producción de cerveza se basa en cuatro insumos principales: agua, levadura, lúpulo y malta. En la localidad de Sacanta, el agua de red es potable, lo que permite que Checa utilice esta fuente para su proceso productivo. En este contexto, el proveedor de agua posee un alto poder de negociación, dado que existe un único proveedor de agua de red en la zona. Cambiar a una alternativa, como agua embotellada o suministros a través de camiones cisterna, implicaría un aumento considerable en los costos operativos.

Por otro lado, la malta, el lúpulo y la levadura son insumos ampliamente disponibles en el mercado, con numerosos proveedores compitiendo por ofrecer estos productos. Esta amplia oferta reduce significativamente el poder de negociación de estos proveedores, ya que la competencia genera condiciones favorables para la empresa. Sin embargo, el desafío surge cuando se emplea un insumo específico y difícil de sustituir, cuya variación podría alterar el sabor distintivo de la cerveza. En estos casos, el cambio de proveedor se vuelve complejo y puede representar un riesgo para la consistencia del producto final.

Amenaza de productos sustitutos:

La cerveza artesanal enfrenta múltiples amenazas de productos sustitutos, estos son bebidas alcohólicas y no alcohólicas, impulsadas por las preferencias del consumidor y las tendencias hacia opciones más saludables y más económicas. Los productos sustitutos de la cerveza son:

- Cerveza industrial: posee marcas ampliamente reconocidas y precios más competitivos. Aquellos consumidores que priorizan el precio sobre la calidad o que no están interesados en la experiencia de la cerveza artesanal pueden llegar a elegir esta alternativa.
- Cerveza sin alcohol: esta se ha vuelto una tendencia que crece en el mundo, es una opción más saludable que una cerveza convencional ya que posee menos calorías y puede ser ingerida por mujeres embarazadas, conductores y quienes se encuentran bajo algún tratamiento con antibióticos.
- Bebidas destiladas y coctelería: tragos hechos con gin, vermut, fernet, ron y vodka han ganado mucha popularidad en bares y restaurantes, atrayendo a consumidores que quieren experiencias distintas.
- Vinos: a pesar de que existe una diferencia de precios (el vino es una opción más costosa), suele ser una alternativa elegida.
- Bebidas no alcohólicas: jugos, bebidas carbonatadas, aguas saborizadas, entre otras, son sustitutos para consumidores interesados en su bienestar o el impacto del alcohol en la salud.

Análisis de mercado

En 2023, el consumo per cápita de cerveza en Argentina fue de 39,6 litros, una cifra significativamente menor al promedio regional de 60 litros. A pesar de que la cerveza lidera el mercado de bebidas alcohólicas, el consumo en Argentina es más diverso. El vino, con un consumo per cápita de 18 litros anuales, sigue siendo una opción popular, mientras que el fernet, con 1,3 litros per cápita, ocupa el tercer lugar. Esta variedad de preferencias contribuye a que el consumo total de cerveza sea inferior en comparación con otros países de la región donde predominan menos opciones alcohólicas.

Actualmente, existen alrededor de 2.500 fábricas de cerveza artesanal en Argentina, según datos de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA). Estas fábricas compiten por ganar participación en un mercado que representa solo el 2% del total del sector

cerveceros. El 98% restante está dominado por la cerveza industrial, donde dos grandes competidores lideran el mercado: Cervecería y Maltería Quilmes, propiedad del grupo InBev y que posee marcas como Stella Artois, Quilmes, Patagonia, Corona, Budweiser, Brahma y Andes; y Compañía de Cervecerías Unidas (CCU), empresa chilena propietaria de marcas como Heineken, Grolsch, Schneider, Miller, Imperial, Amstel, Salta Cautiva, Sol, Santa Fe, Blue Moon, Isenbeck, Iguana, entre otras. Ambas compañías reúnen el 95% de la participación de mercado, con Quilmes alcanzando el 60% y CCU el 35%. En base a lo mencionado, se puede apreciar que es un mercado de competencia imperfecta debido a que se desarrolla un duopolio, lo que le permite a las mismas tener una influencia considerable sobre los precios y formas de ventas.

En el mercado de la cerveza, se está produciendo un cambio en las preferencias de consumo. Cada vez son más los consumidores que prefieren cerveza artesanal en vez de una industrial. Un estudio realizado por la Universidad Blas Pascal en 2018, reveló que el 37% de los cordobeses que son tomadores de cerveza prefieren las artesanales. A su vez, se espera que el mercado mundial de cerveza artesanal crezca un 9% anual desde 2024 hasta 2029.

A pesar de que el consumo de cerveza artesanal ha aumentado en los últimos años, no ha podido incrementar su participación en el mercado de la cerveza de manera considerable. Para entender mejor el estancamiento en la producción de cerveza artesanal en Argentina y explorar las posibles oportunidades para su expansión, es útil considerar la perspectiva de Massaccesi, propietario de la cervecería mendocina 23 Ríos:

La producción de cerveza artesanal en la Argentina se encuentra estancado y apenas llega el 2% del consumo de cerveza, mientras en España ronda el 3 al 4%. Alcanzar ese porcentaje, resaltó, implicaría duplicar la elaboración actual. Y añadió que en Estados Unidos es del 15%.

El motivo de este estancamiento [...] es que los canales de venta actuales están saturados, porque la mayoría sólo puede vender en barril y, para que la producción creciese, los elaboradores artesanales deberían llegar a las góndolas y empezar a ganar espacio. (Massaccesi, 2024).

Los supermercados, como se mencionó en el análisis del microentorno, tienen un alto poder de negociación debido a las grandes cantidades que compran. Generalmente, ofrecen plazos de pago a proveedores más largos que otros tipos de comercios, rondando los 30 días. Esto obliga al vendedor a planificar cuidadosamente su estructura financiera, y puede requerir un mayor capital de trabajo si se produce un desfasaje entre los plazos de pago acordados con los supermercados y los pagos a sus propios proveedores.

Análisis Interno.

El análisis interno de la cervecería Checa se llevará a cabo mediante el modelo de la Cadena de Valor, el cual fue propuesto por Porter.

Cadena de valor

Actividades primarias.

Son las actividades que se encuentran directamente relacionadas con la creación del producto que llegará al consumidor. Se tiene en cuenta desde la recepción de los insumos hasta el servicio de postventa.

Logística interna: involucra la recepción y el almacenamiento de los insumos necesarios para la producción, los cuales son: cebada, lúpulo y levadura. Los operarios de la planta de producción son los encargados de la recepción y el control de los insumos, al igual que de la coordinación de los tiempos de entrega y de la realización de pedidos a proveedores.

Operaciones: Abarca todo el proceso de producción, envasado y embalaje de la cerveza. El proceso productivo de esta se puede resumir de la siguiente manera: comienza con la molienda de la malta, donde los granos se trituran para liberar los almidones. Luego, estos se mezclan con agua caliente en un proceso llamado maceración, donde los almidones se convierten en azúcares fermentables. El líquido resultante, llamado mosto, se hierve junto con el lúpulo, que aporta amargor y aroma. Después de la cocción, el mosto se enfría y se añade la levadura, que fermenta los azúcares y los convierte en alcohol y dióxido de carbono. Finalmente, la cerveza se deja madurar durante un tiempo antes de ser filtrada, carbonatada y envasada en latas de 473cm³ o barriles de 50 litros para su venta.

Logística externa: Se analiza la distribución eficiente del producto terminado desde la fábrica hasta los puntos de venta. Actualmente, Checa posee dos canales de venta: tienda online y locales gastronómicos, como bares y restaurantes, tanto propios como de terceros. El canal más importante en volumen de ventas es el de los locales gastronómicos. Los operarios de la fábrica son los encargados de recepción y preparación de los pedidos para su posterior despacho. El tiempo desde la recepción del pedido hasta el despacho debe de ser el menor posible para así generar una experiencia satisfactoria en el cliente.

Marketing y ventas: incluye todas las actividades relacionadas con la promoción del producto y la atracción de clientes. Los medios de comunicación utilizados son los tradicionales, en el presente, las cuentas en redes sociales que figuran en la web de la fábrica no se encuentran disponibles, específicamente las cuentas de Instagram y Facebook. Las redes sociales son beneficiosas para las empresas, ya que permiten difundir el producto a bajo costo y alcanzar a públicos de todas las edades.

Servicio Postventa: compone las acciones que se realizan una vez que el producto ha sido vendido, con el objetivo de asegurar la satisfacción personal y fomentar la lealtad de los clientes. Esto abarca desde la atención a consultas sobre el producto y la gestión de reclamos, hasta el soporte en eventos.

Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo son aquellas que proporcionan los recursos, sistemas y procesos necesarios para que las actividades principales operen de manera eficiente. Estas actividades optimizan el uso de los recursos, mejoran la productividad y aseguran la correcta coordinación de las diferentes áreas de la empresa.

Infraestructura de la Empresa: La fábrica de Checa está ubicada en Sacanta, en el departamento San Justo, provincia de Córdoba, con una capacidad instalada de 360.000 litros anuales. En la misma localidad se encuentra la sede administrativa de Grupo Meta, que dispone de amplios espacios, climatización, y destaca por su fachada de estilo tradicional, con apariencia de una casa antigua.

Gestión de recursos humanos: A nivel corporativo, la dirección la desempeñan sus fundadores: Juan Cruz, José y Paula. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que

se desempeñen de la mejor manera posible. Luis es el encargado de la gestión de los empleados en Checa, y también es responsable de su formación continua en conceptos relacionados con la producción y el conocimiento de la cerveza.

Desarrollo tecnológico: La planta de producción se encuentra equipada con la mejor tecnología para la elaboración de cerveza. Entre los equipos destacados se incluyen el macerador, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora y filtrador, todos ellos fundamentales para garantizar un proceso de producción eficiente y de alta calidad.

Compras: Esta actividad de apoyo se encarga de adquirir los insumos y materiales necesarios para el proceso productivo de la cervecería, asegurando la calidad y disponibilidad de los mismos. Esto incluye la selección de proveedores confiables, la negociación de precios y condiciones de compra, y la gestión eficiente del inventario para optimizar costos y garantizar un flujo constante de recursos. Una gestión efectiva de compras es clave para mantener la continuidad de la producción y asegurar la rentabilidad del negocio.

Marco teórico.

Según Chiavenato (2017), “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.”

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2015)

A la hora de seleccionar una estrategia, el equipo de planeación puede optar por una de las siguientes: liderazgo en costos, recomendada cuando se busca ofrecer el producto a un precio más competitivo que la competencia; enfoque o concentración, que "se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico" (Porter, 2015); y diferenciación, cuyo objetivo es lograr que el producto sea percibido como único, “las formas en que se logra son diversas: el diseño o la imagen de marca [...], tecnología [...], características [...]; servicio al cliente [...], redes de distribución [...], u otras dimensiones.” (Porter, 2015). Estas estrategias fueron propuestas por Michael Porter, quien las denominó *estrategias competitivas genéricas*.

En complemento a estas estrategias, es fundamental considerar las diversas opciones de crecimiento empresarial. Una herramienta clave en este aspecto es la Matriz de Ansoff, que permite a las empresas evaluar diferentes vías de expansión y desarrollo. Esta matriz, introducida por Igor Ansoff, presenta cuatro estrategias principales: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Cada una de estas estrategias

ofrece un enfoque distinto para el crecimiento empresarial, adaptándose a las circunstancias específicas de la empresa y su entorno competitivo. Este trabajo, se basará en el desarrollo de mercado, como se mencionó en la introducción. El desarrollo de mercado ocurre "cuando una compañía busca nuevos segmentos de mercado para los productos que tiene con el propósito de incrementar las ventas" (Hill y Jones, 2015). Esta estrategia permite a la empresa expandir su alcance y aumentar su participación en el mercado al introducir su oferta a nuevas audiencias.

Es importante destacar que el desarrollo de mercado se basa en la premisa de que el producto existente ha demostrado ser de alta calidad y ha recibido una aceptación favorable en su mercado actual. Sin embargo, como señala Kotler (2016), el éxito en un mercado no garantiza automáticamente el éxito en otro. Cada nuevo segmento de mercado presenta desafíos únicos, como diferencias en las preferencias de los consumidores, la competencia local y las condiciones económicas. Por lo tanto, aunque un producto pueda tener una sólida posición en su mercado original, su introducción en un nuevo mercado requiere un análisis cuidadoso y una adaptación estratégica para asegurar su éxito.

De acuerdo al número de intermediarios que haya en un canal de distribución, se pueden clasificar tres estrategias: distribución exclusiva, que "consiste en limitar de manera importante el número de intermediarios. [...] La distribución exclusiva de una asociación más estrecha entre el vendedor y el revendedor" (Kotler y Keller, 2016); distribución selectiva, la cual se basa "en la utilización de sólo algunos intermediarios" (Kotler y Keller, 2016); y distribución intensiva, "consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de venta como sea posible." (Kotler y Keller, 2016).

Actualmente, Cervecería Checa opera con una distribución selectiva, limitándose a vender sus variedades a un número reducido de intermediarios, principalmente bares y restaurantes. La propuesta consiste en ampliar esta estrategia hacia una distribución intensiva mediante la apertura de un nuevo canal de ventas: la comercialización en supermercados y mayoristas. Esto permitiría aumentar significativamente los puntos de venta, con el objetivo de elevar el volumen de ventas y, consecuentemente, incrementar las ganancias de la fábrica.

Conclusiones diagnósticas.

Luego de realizar el análisis situacional, que integra el contexto externo e interno de Cervecería Checa, unidad de negocio de Grupo Meta, se ha concluido que se presenta una oportunidad para aumentar las ventas de cerveza. Esto ocurre en un momento en que el consumo comienza a recuperarse y la economía muestra signos de reactivación. Este incremento en las ventas, en una primera instancia, deberá estar acompañado por un aumento de la producción con la capacidad instalada actual.

A nivel macroeconómico, se observa incertidumbre, ya que en los últimos meses el poder adquisitivo de los consumidores fue golpeado por la inflación. Sin embargo, los salarios están comenzando a recuperarse, mejorando también el poder de compra. Esto ha derivado en una reactivación del consumo y una recuperación de la economía en su conjunto, lo cual es una señal favorable para Checa, ya que esto le podría facilitar el ingreso a nuevos mercados.

El cambio en la tendencia de consumo hacia la cerveza artesanal, que cada vez es preferida por más consumidores, representa una oportunidad para Checa. No obstante, el principal desafío tanto para Checa como para otras cervecerías artesanales es que se encuentran alejadas de los grandes focos de consumo. Aunque la cerveza artesanal es muy popular en bares, solo una pequeña parte de la población frecuenta estos establecimientos. Limitar la distribución a bares deja fuera a una gran mayoría de los consumidores. Si bien no todos los adultos acuden a una cervecería o bar, prácticamente todos compran en supermercados. Aunque las ventas en bares generan mayores márgenes por unidad, la distribución en supermercados y mayoristas permite llegar a un público más amplio y, por ende, aumentar las ventas, con un costo de distribución más bajo.

Además, el hecho de que las variedades de cerveza de Checa tengan una buena aceptación y que el 80% de los consumidores las recomiende es una señal clara de que la cervecería ha logrado posicionar productos de alta calidad. Este alto nivel de satisfacción entre los consumidores se traduce en una ventaja competitiva, refuerza la confianza de los clientes actuales y crea oportunidades para aumentar la notoriedad de la marca a través del boca a boca. Contar con productos tan bien valorados no solo garantiza una mayor retención de clientes, sino que también fortalece la imagen de la cervecería en un mercado cada vez más competitivo, permitiéndole consolidarse como una opción preferida entre los consumidores de cerveza artesanal.

Por otro lado, la planta productiva de Cervecería Checa está equipada con tecnología de punta, permitiéndole alcanzar una producción de 360.000 litros anuales. Esta capacidad será crucial para acompañar el aumento proyectado en la demanda, permitiendo a la cervecería responder de manera eficiente a un mercado en crecimiento. Al contar con la infraestructura necesaria para escalar la producción sin comprometer la calidad del producto, Checa se encuentra en una posición ventajosa para sostener el crecimiento en volumen de ventas y consolidar su reputación en el sector cervecero artesanal.

Sin embargo, introducirse en un nuevo canal de distribución, como los supermercados y mayoristas, no está exento de riesgos. Uno de los principales desafíos que enfrentará Checa será competir directamente con los productores de cerveza industrial, quienes dominan el mercado en estos puntos de venta. La cerveza industrial, al ser producida en grandes volúmenes y con economías de escala, suele tener un precio más bajo, lo que podría afectar la competitividad de las cervecerías artesanales como Checa. Este nuevo escenario obligará a la cervecería a desarrollar estrategias diferenciadoras que le permitan destacar frente a las marcas industriales, manteniendo su propuesta de valor enfocada en la calidad y el carácter artesanal de sus productos.

Plan de implementación.

Objetivo general.

Aumentar la utilidad de Cervecería Checa un 60% para fin de 2025, mediante el incremento de las ventas por la incorporación de un nuevo canal de distribución.

Justificación:

A partir de la información recolectada en el análisis situacional y su posterior conclusión diagnóstica, se ha observado que Checa se encuentra lejos de un gran foco de consumo, los supermercados. A través de un aumento en la producción y la incorporación de este nuevo canal, su cerveza artesanal tendrá la posibilidad de llegar a las góndolas de supermercados de toda la región, quedando al alcance de nuevos potenciales clientes. El 60% planteado se ha estimado con base en el análisis de mercado y la capacidad productiva de la cervecería, así como en las proyecciones de ventas derivadas de la incorporación del nuevo canal de distribución. En julio, el nivel general de utilización de la capacidad instalada fue del 59,7%, lo que indica que Checa cuenta con un nivel similar, permitiéndole tener un amplio margen para aumentar su producción y satisfacer la demanda adicional que generará este nuevo canal. Esto permitiría alcanzar el objetivo deseado, pero para ello, primero se deberán cumplir ciertos objetivos específicos.

Descripción de la propuesta.

De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico organizacional de la cervecería desarrollado anteriormente, se considera que existe una oportunidad real de crecimiento, la cual se llevara a cabo a través de la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado. Esta consiste en desarrollar un nuevo canal de distribución, enfocado en supermercados y mayoristas. Para que el desembarco en este canal sea exitoso, Checa deberá cumplir con los objetivos que se propondrán en esta etapa. Para ello, se desarrollará un plan de acción que trace los pasos necesarios para lograr el crecimiento proyectado, incluyendo todos los aspectos relacionados con el marketing, la producción y la gestión financiera, garantizando de esta forma que la cervecería maximice el aprovechamiento de su capacidad de producción instalada.

Las bases estratégicas de Grupo Meta son:

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.” (Grupo Meta, 2019).

Misión: “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.” (Grupo Meta, 2019).

Valores:

- “Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.” (Grupo Meta, 2019).

Con lo detallado al comienzo de la descripción, se puede apreciar que la propuesta se llevará a cabo siguiendo los lineamientos estratégicos de Grupo Meta. Esta estrategia de crecimiento se encuentra directamente relacionada con el crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo que se menciona en la misión.

Objetivos específicos.

- Aumentar las ventas un 50% para el mes de julio de 2025, a través de la aplicación de una campaña de marketing orientada a incrementar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes en el nuevo canal de distribución.

Justificación:

Este objetivo busca contribuir con el objetivo general planteado anteriormente, un aumento en la rentabilidad puede obtenerse mediante dos estrategias: una reducción de costes o un aumento en las ventas, para esta propuesta se ha elegido la última mencionada debido a que se considera que existe una oportunidad real de introducir la cerveza artesanal en el nuevo canal mencionado: los supermercados y mayoristas. Para el cumplimiento de este objetivo, se deberá contratar a una agencia de marketing que facilite a Checa la apertura de su nuevo canal de distribución. Esta agencia creará contenido en redes sociales para atraer la atención de nuevos consumidores y generar visibilidad en el nuevo canal, fomentando tanto el

reconocimiento de la marca como el interés por los productos en los supermercados y mayoristas.

Para asegurar que los supermercados incluyan los productos de Checa en sus estanterías, se implementará una estrategia de ventas directa que consistirá en reuniones comerciales con gerentes de compras de las principales cadenas, destacando los beneficios de sumar una cerveza artesanal de calidad y con buena aceptación en el mercado. Además, se ofrecerán incentivos especiales para los primeros pedidos, como descuentos por volumen o beneficios promocionales que faciliten la rotación del producto en góndola.

- Lograr un nivel de utilización de la capacidad productiva del 90% al finalizar el mes de noviembre de 2025, midiendo el incremento gradual de la producción hasta alcanzar el objetivo.

Justificación:

Llevar la utilización de la capacidad de un 60% a un 90% implica un aumento del 50% en el volumen de producción. Dicho aumento será necesario para acompañar el aumento de demanda que será ocasionado por la apertura del nuevo canal de distribución y la campaña de marketing del objetivo específico anterior. Para que este crecimiento se realice de manera controlada, se llevará a cabo de forma gradual, lo que permitirá no comprometer la calidad del producto ni la eficiencia de la operación. Además, se deberá garantizar el abastecimiento continuo de los insumos necesarios y coordinar la logística para gestionar el incremento en la demanda.

- Incorporar y capacitar a un nuevo colaborador para fines de enero de 2025 con el fin de asegurar el aumento de producción necesario para abastecer el nuevo canal de supermercados y mayoristas.

Justificación:

Para hacer frente al aumento en la producción y, por consiguiente, al incremento de las ventas, se deberá incorporar un nuevo colaborador, lo que elevará el equipo de la planta a un total de cuatro colaboradores. Esta incorporación permitirá gestionar eficientemente el mayor volumen de insumos y de cerveza lista para su comercialización. La contratación se realizará a través de una consultora de recursos humanos, con el fin de optimizar el proceso de selección. El nuevo colaborador será capacitado por Luis, encargado de producción, quien ha liderado el

entrenamiento de los tres colaboradores que actualmente forman parte del equipo en la cervecería.

Planes de acción

Por cada objetivo específico se desarrollará un plan de acción, en el cual se detallarán las acciones necesarias para alcanzar cada meta, junto con sus fechas de inicio y finalización, asegurando el cumplimiento de los plazos. Además, se especificarán los recursos económicos y físicos requeridos para su implementación.

Plan de acción N°1.

En este primer plan de acción se busca aumentar la notoriedad de Checa en redes sociales, con el objetivo de convertir a los usuarios en seguidores y, posteriormente, en clientes potenciales. Al mismo tiempo, se buscará concretar acuerdos comerciales con supermercados y mayoristas para posicionar la cerveza artesanal en sus estanterías, facilitando su alcance a un público más amplio.

Tabla 1.

Plan de acción 1. Objetivo específico 1.							
Descripción	Tiempo		RR.HH.	Recursos		Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Físicos	Económicos		
Definir los objetivos específicos de la campaña de marketing	16-dic.	20-dic.	Administración	-	-	-	
Definir la propuesta de valor para supermercados y mayoristas	23-dic.	3-ene.	Administración				
Seleccionar y contratar una agencia de marketing	23-dic.	27-dic.	Administración	-		-	
Desarrollo del plan de contenido y estrategia en redes sociales	30-dic.	7-ene.	-	-	\$900.000 mensuales	Agencia de Marketing	Ver anexo 1
Coordinar reuniones comerciales con gerentes de compra de supermercados.	6-ene.	3-feb.	Administración				
Implementar la campaña en redes sociales	8-ene.	27-jun.	-	-		Agencia de Marketing	
Ofrecer incentivos y promociones para los primeros pedidos en supermercados.	3-feb.	28-feb.	Administración				
Monitoreo y optimización de la campaña de	18-mar.	27-jun.	Administración	-		Agencia de Marketing	

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción N°2.

En este plan táctico se puede apreciar el aumento gradual de la producción que se realizará y los insumos que se necesitará. Para llegar a una utilización de la capacidad instalada del 90% se debe aumentar la producción mensual en nueve mil litros, para llegar este objetivo se repartió el aumento a lo largo de 11 meses, se realizarán aumentos de producción de mil quinientos litros cada 2 meses.

Tabla 2.

Plan de acción 2. Objetivo específico 2.								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos		Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Físicos	Económicos		
Compra de insumos necesarios	23-dic.	31-dic.	Administración	Comprador de Checa	Lúpulo, cebada, levadura y latas	\$2,475,000	-	
Aumentar la producción en 1500 litros	2-ene.	31-ene.	Producción	Luis		-	-	
Mantener el aumento anterior	3-feb.	28-feb.	Producción	Luis		\$2,475,000		
Compra de insumos necesarios	24-feb.	28-feb.	Administración	Comprador de Checa		\$4,950,000	-	
Aumentar la producción en 1500 litros	3-mar.	28-mar.	Producción	Luis		-	-	
Mantener el aumento anterior	31-mar.	25-abr.	Producción	Luis		\$4,950,000		
Compra de insumos necesarios	21-abr.	25-abr.	Administración	Comprador de Checa		\$7,425,000	-	
Aumentar la producción en 1500 litros	28-abr.	23-may.	Producción	Luis		-	-	
Mantener el aumento anterior	26-may.	27-jun.	Producción	Luis		\$7,425,000		
Compra de insumos necesarios	23-jun.	27-jun.	Administración	Comprador de Checa		\$9,900,000	-	
Aumentar la producción en 1500 litros	30-jun.	25-jul.	Producción	Luis		-	-	
Mantener el aumento anterior	28-jul.	29-ago.	Producción	Luis		\$9,900,000		
Compra de insumos necesarios	25-ago.	29-ago.	Administración	Comprador de Checa		\$12,375,000	-	
Aumentar la producción en 1500 litros	1-sep.	26-sep.	Producción	Luis		-	-	
Mantener el aumento anterior	29-sep.	24-oct.	Producción	Luis		\$12,375,000		
Compra de insumos necesarios	20-oct.	24-oct.	Administración	Comprador de Checa		\$14,404,500	-	
Aumentar la producción en 1500 litros	27-oct.	21-nov.	Producción	Luis		-	-	
Mantener el aumento anterior	24-nov.	31-dic.	Producción	Luis		\$14,404,500		

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción N°3

En el tercer plan de acción, se muestran las acciones a seguir para la correcta incorporación de un nuevo colaborador. El sueldo estimado de este será el sueldo básico de un

operario sin formación según la escala salarial que se encuentra vigente desde el mes de julio, publicado por F.A.T.A.G.A. A su vez, se estima un tiempo de capacitación de una semana a cargo de Luis, quien actualmente capacita a los tres colaboradores de la planta.

Tabla 3.

Plan de acción 3. Objetivo específico 3.								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos		Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Físicos	Económicos		
Armar listado de requisitos para el puesto	2-dic.	9-dic.	Administración	Luis	-		-	-
Contratar una consultora de RR.HH. para la selección	2-dic.	9-dic.	Administración	José	-		-	-
Realización de la preselección	9-dic.	20-dic.				\$737.000	Consultoría RRHH	Ver anexo 2
Contratación del colaborador	20-dic.	31-dic.	Administración			\$737.000 mensuales		
Capacitación inicial	2-ene.	31-ene.	Producción	Luis		\$225.000		

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto.

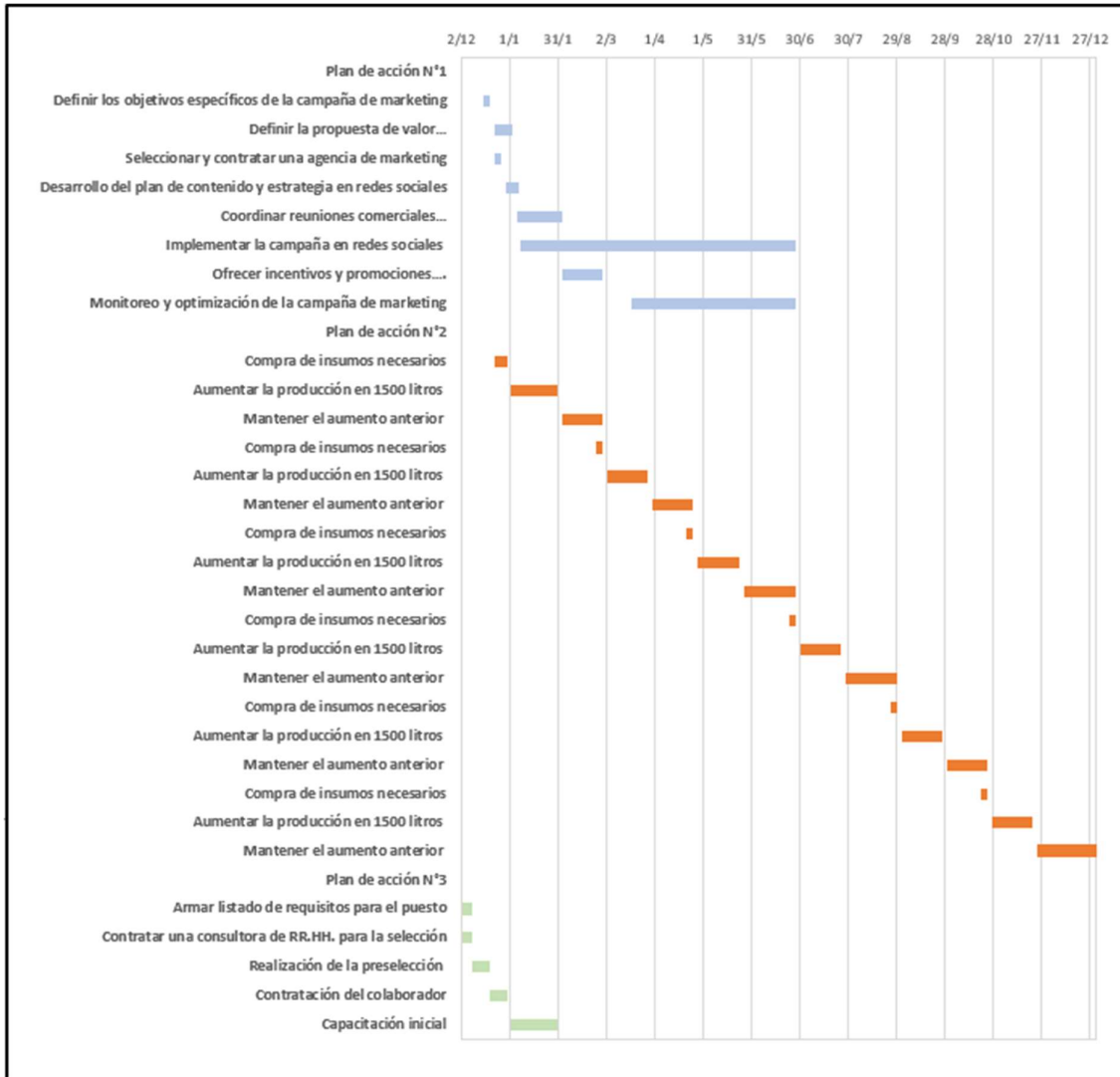
Tabla 4.

Presupuesto					
Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Plan de acción 1					
Contratación de agencia de Marketing	Mensual	12	\$ 900,000	\$ 10,800,000	
Plan de acción 2					
Compra de insumos	Litros	45000	\$ 1,650	\$ 74,250,000	
Compra de insumos con descuento de 4%	Litros	18000	\$ 1,584	\$ 28,512,000	
Plan de acción 3					
Preselección de personas	Pago único	1	\$ 737,000	\$ 737,000	
Sueldo personal adicional	Mensual	13	\$ 737,000	\$ 9,581,000	Se incluye el S.A.C.
Contribuciones personal adicional	Mensual	13	\$ 188,156	\$ 2,446,029	
Capacitación inicial	Horas	40	\$ 5,625	\$ 225,000	
Total Presupuestado				\$ 126,551,029	

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de GANTT.

Tabla 5.



Fuente: elaboración propia.

Plan financiero.

Teniendo en cuenta el presupuesto, se realizó el siguiente flujo de caja mensualizado, iniciando en noviembre de 2024 (período 0) y concluyendo a fines de 2025. En este se observa que, una vez alcanzado el objetivo de producción, se obtendrá un descuento del 4% en la compra de insumos, derivado del aumento en el volumen de compra necesario para alcanzar una utilización del 90% de la capacidad instalada. Este descuento se aplicará también al volumen actual de producción, generando un ahorro mensual de \$1.188.000. La cerveza contará con una ganancia bruta del 65% sobre el costo de producción, estableciendo un precio de venta a supermercados de \$1.288 por lata de 473 cm³.

En noviembre, la empresa dispondrá de \$7.400.000 para solventar las pérdidas iniciales del proyecto. Este monto será incorporado al flujo de caja bajo la cuenta “Caja y bancos” y estará colocado en un fondo común de inversión de liquidez inmediata, que ofrece un rendimiento anual del 31,7%, similar al de un plazo fijo. Los intereses generados por esta inversión han sido incluidos en los ingresos del flujo de caja bajo el concepto “intereses ganados”.

Adicionalmente, se buscará mantener un capital de trabajo equivalente al 15% de las ventas totales del período siguiente. Para ello, se realizarán inversiones graduales bajo este concepto a lo largo del proyecto, las cuales serán recuperadas en el último período del flujo de caja.

Tabla 6.

	2024		2025											
	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Ingresos														
Ventas			\$4,083,750	\$4,083,750	\$8,167,500	\$8,167,500	\$12,251,250	\$12,251,250	\$16,335,000	\$16,335,000	\$20,418,750	\$20,418,750	\$24,502,500	\$24,502,500
Descuento por volumen												\$1,188,000	\$1,188,000	\$1,188,000
Intereses ganados	\$195,483	\$99,615	\$91,079	\$6,697	\$44,148	\$1,025	\$80,823	\$81,167	\$171,609	\$195,351	\$305,804	\$390,072	\$562,091	
Total de ingresos	\$195,483	\$4,183,365	\$4,174,829	\$8,174,197	\$8,211,648	\$12,252,275	\$12,332,073	\$16,416,167	\$16,506,609	\$20,614,101	\$21,912,554	\$26,080,572	\$26,252,591	
Costo por litro	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,650	\$1,584	\$1,584	
Cantidad de litros	1500.00		3000.00			4500.00		6000.00		7500.00		9000.00		
Egresos														
Costos de producción	\$2,475,000	\$2,475,000	\$4,950,000	\$4,950,000	\$7,425,000	\$7,425,000	\$9,900,000	\$9,900,000	\$12,375,000	\$12,375,000	\$14,256,000	\$14,256,000	\$14,256,000	
Sueldo nuevo colab.		\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	\$737,000	
SAC								\$368,500					\$368,500	
Contribuciones patronales			\$169,510	\$169,510	\$169,510	\$169,510	\$169,510	\$169,510	\$254,265	\$169,510	\$169,510	\$169,510	\$254,265	
Agencia de RR.HH	\$737,000													
Agencia de Marketing		\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	
Capacitación		\$225,000												
Total de egresos	\$3,212,000	\$4,506,510	\$6,756,510	\$6,756,510	\$9,231,510	\$9,231,510	\$11,706,510	\$12,159,765	\$14,181,510	\$14,181,510	\$16,062,510	\$16,062,510	\$16,515,765	
UAI	\$3,016,517	\$323,145	\$2,581,681	\$1,417,687	\$1,019,862	\$3,020,765	\$625,563	\$4,256,402	\$2,325,099	\$6,432,591	\$5,850,044	\$10,018,062	\$9,736,826	
Impuesto a las ganancias	\$1,055,781	\$113,101	\$903,588	\$496,191	\$356,952	\$1,057,268	\$218,947	\$1,489,741	\$813,785	\$2,251,407	\$2,047,515	\$3,506,322	\$3,407,889	
IG a favor	\$1,055,781	\$1,168,882	\$2,072,470	\$1,576,279	\$1,933,231	\$875,963	\$657,016	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
IG a pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$832,724	\$813,785	\$2,251,407	\$2,047,515	\$3,506,322	\$3,407,889	
Utilidad despues de IG	\$3,016,517	\$323,145	\$2,581,681	\$1,417,687	\$1,019,862	\$3,020,765	\$625,563	\$3,423,677	\$1,511,314	\$4,181,184	\$3,802,529	\$6,511,740	\$6,328,937	
Efectivo necesario	\$7,400,000													
Capital de trabajo	\$612,562.50		\$612,563		\$612,563		\$612,563		\$612,563		\$612,563		\$3,675,375	
FC	\$7,400,000	\$3,629,079	\$323,145	\$3,194,244	\$1,417,687	\$1,632,424	\$3,020,765	\$13,001	\$3,423,677	\$898,752	\$4,181,184	\$3,189,966	\$6,511,740	
Caja y bancos	\$7,400,000	\$3,770,921	\$3,447,776	\$253,532	\$1,671,220	\$38,795	\$3,059,560	\$3,072,561	\$6,496,238	\$7,394,990	\$11,576,174	\$14,766,140	\$21,277,881	

Fuente: elaboración propia.

En base al flujo de caja proyectado, se han obtenido métricas financieras para comprobar la viabilidad del proyecto. Para realizar los cálculos que se encuentran a continuación se han utilizado los datos correspondientes a los anexos 3, 4, 5, 6 y 7.

Tablas 7 y 8.

Riesgo país	8.19%
Rm	12.50%
Rf	4.41%
β	0.96
ke	20.37%
E/V	52%
D/V	48%
kd	37.14%
IG	35%
WACC	22.18%
WACC mensual	2%

VAN=	\$10,784,164
ROI=	303%
TIR=	8%

Fuente: elaboración propia.

El Valor Actual Neto (VAN) de un flujo de caja representa el excedente generado por un proyecto después de recuperar la inversión inicial y alcanzar el rendimiento del capital esperado. Si el resultado del VAN es negativo, significa que el proyecto no es capaz de generar los beneficios necesarios para recuperar la inversión inicial y/o la rentabilidad esperada, por lo que no debería aceptarse. En cambio, un proyecto con un VAN mayor a 0 genera valor adicional para la empresa, lo que justifica su aceptación. En este caso, el valor adicional generado para Sauco S.A. es de \$10.784.164.

Para calcular el rendimiento del capital propio, se utilizó el rendimiento de un activo libre de riesgo (bono del Tesoro de Estados Unidos a 10 años), el rendimiento de mercado (promedio anualizado de los últimos 10 años del S&P 500), una beta de riesgo sistemático sectorial (publicada por Damodarán) y el Riesgo País argentino. Por otro lado, el costo de la deuda se estimó utilizando la tasa de interés aplicada por los bancos en préstamos a Pymes. Ambos datos fueron ponderados según la relación deuda/activo presentada en el balance 2019, resultando en el costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC, por sus siglas en inglés).

El siguiente indicador calculado es el Retorno de la Inversión (ROI), que mide el beneficio en porcentaje en relación con la inversión inicial, la cual es de \$7.400.000. Para Checa, el retorno estimado del proyecto es del 303%. Esto significa que, al finalizar el proyecto, la cervecería obtendría \$3,03 por cada peso invertido.

Por último, la Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad de un proyecto de inversión, determinando la tasa máxima exigible que iguala el VAN a 0. Si la TIR es inferior al costo de capital, el proyecto debe ser rechazado. En este caso, la TIR es del 8%, superando al costo de capital, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

En conclusión, los tres indicadores financieros utilizados (VAN, ROI y TIR) presentan resultados favorables y conducen a la misma conclusión: el proyecto es rentable.

Conclusiones y recomendaciones.

Con base en los análisis situacional y financiero realizados, se concluye que Grupo Meta, a través de Cervecería Checa, presenta una oportunidad clara de expansión en el mercado a través de la incorporación del nuevo canal de distribución, el cual permitirá alcanzar a un nuevo perfil de consumidor, el que no asiste a bares. Además de generar ganancias a través de las nuevas ventas, el proyecto le permite a Checa una reducción en los costos unitarios de producción debido al descuento alcanzado por volumen.

Esta oportunidad de crecimiento se encuentra sustentada desde distintos aspectos: desde lo externo a la empresa, por el aumento en el índice de consumo, la tendencia a preferir cervezas artesanales y la escasa presencia de estas en supermercados y mayoristas. Desde lo interno, por la capacidad instalada disponible y la alta calidad y aceptación de sus productos. Estos factores, junto con un precio competitivo que refuerza esta oportunidad, posicionan a Checa como una opción atractiva y competitiva en un sector en expansión. Sin embargo, la introducción en este nuevo canal también conlleva riesgos. El principal desafío radica en que Checa comenzará a competir contra compañías productoras de cerveza industrial, las cuales operan con volúmenes significativamente mayores a los de una fábrica artesanal y dominan el 95% del mercado.

El objetivo general propuesto se fundamenta en las fortalezas y oportunidades mencionadas, principalmente en el potencial de crecimiento identificado para Cervecería Checa. Para una incorporación eficaz del nuevo canal de ventas, se proponen tres planes de acción que guiarán a la empresa en el desarrollo de este proyecto, asegurando que el crecimiento se realice de manera eficiente, ordenada y exitosa.

Será clave realizar una campaña de marketing que no solo destaque la calidad y el precio competitivo de la cerveza, sino que también refuerce su posicionamiento en el segmento artesanal y genere interés entre los consumidores habituales de supermercados y mayoristas. Además, esta estrategia deberá diferenciar a Checa de las cervezas industriales, resaltando sus ingredientes no convencionales, un elemento que la empresa ha sabido comunicar con éxito bajo su eslogan “Puro estilo”.

Con respecto al análisis financiero, los tres indicadores utilizados arrojaron cifras favorables. El Valor Actual Neto del proyecto dio un excedente considerable, la Tasa Interna de Retorno es 6% superior al rendimiento requerido del capital, y el Retorno de la Inversión es de 303%. Estos indicadores determinan la viabilidad financiera del proyecto y demuestran que este agregará valor a Grupo Meta.

Para concluir con el presente trabajo, se presentan algunas recomendaciones profesionales: en primer lugar, se sugiere realizar un seguimiento riguroso en cada etapa de los planes de acción, con el fin de asegurar que las tareas se ejecuten en tiempo y forma. En caso de identificar desvíos, se deberán corregir antes de que estos se vuelvan significativos o impliquen costos elevados.

Antes de iniciar la implementación, será imprescindible realizar una revisión detallada del flujo de caja, ya que este se elaboró considerando costos y un porcentaje de ganancia bruta estimados debido a la falta de información precisa.

Finalmente, una vez completado el plan propuesto, y siempre que los resultados sean exitosos, sería factible analizar una ampliación de la fábrica para aumentar el volumen de producción y captar una mayor cuota de mercado en este nuevo canal.

Referencias.

Argentina.gob.ar (2022) *Consumo per cápita de vinos - años 1963-2022 – argentina*. Obtenido de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/serie_consumo_per_capita_1963-2022.pdf

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2024). Obtenido de <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (27 de agosto de 2024). *En julio el consumo de los hogares en bienes y servicios registró un leve aumento*. Obtenido de <https://www.cac.com.ar/noticias/en-julio-el-consumo-de-los-hogares-en-bienes-y-servicios-registro-un-leve-aumento>

Cervecería Checa. (2024). Obtenido de <https://checacerveza.com.ar/inicio/>

Cervecería y Maltería Quilmes. (2024). *Nuestras marcas*. Obtenido de <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nuestras-marcas-cervezas/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (3° ed.). México. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Clínica Universidad de los Andes. (s.f.). *Beneficios de la cerveza sin alcohol*. Obtenido de <https://www.clinicauandes.cl/noticia/beneficios-de-la-cerveza-sin-alcohol#:~:text=Tiene%20mucho%20menos%20calor%C3%ADas%20que,no%20existen%20contraindicaciones%20al%20respecto.>

Compañía de Cervecerías Unidas. (2024). *Marcas*. Obtenido de <https://www.ccu.com.ar/marcas/>

- Esbry, G. (14, de enero de 2018). ¿Cuáles son los perfiles de los bebedores de cerveza en Córdoba?. *La voz*. Obtenido de <https://www.ubp.edu.ar/prensa/14-01-2018-cuales-los-perfiles-los-bebedores-cerveza-cordoba/> <https://www.lavoz.com.ar/cultura/cuales-son-los-perfiles-de-los-bebedores-de-cerveza-en-cordoba/>
- Estado argentino. (2017). *Ley 27.430*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27430-305262/actualizacion>
- Grupo Peñaflor. (2024). *Cerveza*. Obtenido de <https://grupopenaflor.com.ar/es/cerveza>
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2015) *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª Edición)*. Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Índice de precios al consumidor (IPC) Julio de 2024*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Índice de salarios. Julio de 2024*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_09_244AA0C2EA31.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Utilización de la capacidad instalada en la industria. Julio de 2024*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_09_24C1033D3063.pdf
- IWSR. (15 de diciembre de 2022). *No- and low-alcohol category value surpasses \$11bn in 2022*. Obtenido de <https://www.theiwsr.com/no-and-low-alcohol-category-value-surpasses-11bn-in-2022/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.

Ledesma, J. (22, de abril de 2019). La industria cervecera local se reconfigura con \$ 500 millones en inversiones. *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/La-industria-cervecera-local-se-reconfigura-con-500-millones-en-inversiones-20190422-0009.html>

Los cervecistas. (7 de marzo de 2022). *Los ingredientes de la cerveza: 4 partes de un todo*. Obtenido de <https://www.loscervecistas.es/cultura-cervecista/4-ingredientes-basicos-de-la-cerveza/#:~:text=La%20malta%2C%20el%20agua%2C%20el,para%20conseguir%20el%20resultado%20final>.

Martínez, M. (27, de junio de 2024). *Cervezas creadas por Inteligencia Artificial*. Brew and Hub. Obtenido de <https://brewandhub.es/cervezas-creadas-por-inteligencia-artificial/#:~:text=La%20IA%20mejora%20la%20eficiencia,de%20alta%20calidad%20y%20consistencia>.

Massaccesi, N. (4, de febrero de 2024). *Cómo se comporta el mercado de la cerveza artesanal después del boom / entrevistado por Sandra Conte*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/economia/como-se-comporta-el-mercado-de-la-cerveza-artesanal-despues-del-boom/>

Migliazzo, M. (26, de agosto de 2024). De pareja viral en Tik Tok a empresarios de la yerba: la historia de Sam y Hernán. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/de-pareja-viral-en-tik-tok-a-empresarios-de-la-yerba-la-historia-de-sam-y-hernan.phtml>

Ministerio de Agroindustria. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad en el Sector Agroalimentario*. Obtenido de

https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/bpa/bibliografia/Gestion_Calidad_Agroalimentaria_2016.pdf

Ministerio de Justicia. (2024). *Medio ambiente*. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/medioambiente>

Mordor Intelligence. (s.f.). *Tamaño del mercado de cerveza artesanal y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Obtenido de

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/craft-beer-market>

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Secretaria de Innovación, Ciencia y Tecnología. (2023). *Inversión en investigación y desarrollo (I+D)*. Obtenido de

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjczMTc3ZmQtNTM5ZS00ZGNiLWI5YjEtYzg2YjBINTYyNDQ5IiwidCI6IjcwYTtk1NzNhLWI3YTUtNDQxOC1iZGM0LWQ5MGY2ZjM4OTZmZSIsImMiOiR9>

Valleboni, C. (1, de enero de 2024). Un negocio para nada amargo: el fernet ocupa el tercer lugar entre las bebidas alcohólicas más vendidas del país. *Forbes*. Obtenido de

<https://www.forbesargentina.com/negocios/un-negocio-nada-amargo-fernet-ocupa-tercer-lugar-bebidas-alcoholicas-mas-vendidas-pais-n45921>

Anexos.

Anexo 1: Presupuesto de *Marketing* de Social Up.

<p>¿Qué incluye?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formato de placas digitales con diseño gráfico. -Seguimiento de acciones y estrategias implementadas . -12 publicaciones mensuales en instagram y facebook (publicación + redacción) Pueden ser hasta 4 reel. -3 historias semanales + repost de las publicaciones que van en el feed. Las historias incluyen estrategias de interacción y contenido para el cliente (15 mensuales) -1 reunión mensual de 1 hora para la planificación del mes . -Asesoramiento en el tipo de respuesta a los usuarios. -Estrategia, puesta en marcha de 2 campañas de publicidad en Meta. -Creatividad -1 Relevamiento cada 2 meses. -Manejo de Pauta Publicitaria con medios tradicionales -Incluye una sesión de fotos de una hora para generación de contenido. <p>INVERSIÓN: \$900.000</p>
--

Presupuesto completo:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1ajZLxQj14yyx76Uv9v51ix1aaNDM54_j

Anexo 2: Escala salarial FATAGA.

JULIO 2024	
ADICIONALES:	
Antigüedad (1,00% del sueldo básico del Operario Interno, por cada año de antigüedad)	\$ 8.800,00
Presentismo (1,00% del Op. Int. x 25 días) Modif. Art. 43 CCT N°152/91	\$ 220.000,00
Asignación Anual (Un Sueldo Básico del Operario de Producción Interno - Artículo 49 Bis)	
Título Secundario: 5% del sueldo del Operario de Producción Interno - Art. 47	
Título Terciario: 10% del sueldo del Operario de Producción Interno - Art. 47	
Premio Asistencia Anual: 25% del sueldo del Operario Producción Interno - art. 49	
Plus Vacacional: 25% del sueldo del Operario de Producción Interno - art. 50	
SUELDOS BÁSICOS:	
	jul-24
PRODUCCIÓN (Art. 65, Inc. 1 y 2 del CCT N°152/91)	Sueldo Básico
Operario de Producción Interno	\$ 880.000,00
Operario Práctico	\$ 968.000,00
Operario Calificado	\$ 1.056.000,00
Operario Múltiple	\$ 1.144.000,00
Peón Clasificador	\$ 704.000,00
Ingresante sin Formación	\$ 737.000,00
MANTENIMIENTO (Art. 65, Inc. 2 del CCT N°152/91)	
Operario Práctico	\$ 968.000,00
Medio oficial	\$ 1.056.000,00
Oficial	\$ 1.144.000,00
Oficial especializado	\$ 1.232.000,00
Oficial técnico	\$ 1.320.000,00
Ingresante sin Formación	\$ 810.700,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO (Art. 68 del CCT N°152/91)	
1ª Categoría	\$ 1.144.000,00
2ª Categoría	\$ 1.056.000,00
3ª Categoría	\$ 968.000,00
4ª Categoría	\$ 880.000,00
5ª Categoría - Ingresante sin Formación	\$ 737.000,00

Anexo 3: Rendimiento bono estadounidense a 10 años.

FINANCIAL TIMES	
HOME	WORLD
US	COMPANIES
TECH	MARKETS
CLIMATE	OPINION
LEX	WORK & CAREERS
LIFE & ARTS	HTSI
MARKETS > MARKETS DATA > BONDS	
Bonds	
US 10 year Treasury	
US10YT	
YIELD	TODAY'S CHANGE
4.41	↓ -0.019 / -0.43%
	1 YEAR CHANGE
	↓ -0.58%
Data delayed at least 20 minutes, as of Nov 13, 2024, 10:04 GMT.	

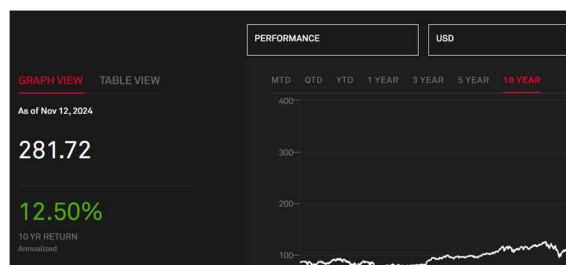
Anexo 4: Betas sectoriales según Damodaran. Se utilizó *Beverage (Alcoholic)*.

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Advertising	57	1.37	33.76%	5.44%	1.10
Aerospace/Defense	70	1.08	25.46%	7.28%	0.90
Air Transport	25	1.27	162.15%	8.62%	0.57
Apparel	38	1.19	48.76%	10.19%	0.87
Auto & Truck	34	1.52	31.02%	3.12%	1.24
Auto Parts	39	1.34	38.44%	14.62%	1.04
Bank (Money Center)	15	1.06	216.16%	17.69%	0.40
Banks (Regional)	625	0.46	101.95%	17.69%	0.26
Beverage (Alcoholic)	19	1.13	24.46%	10.42%	0.96
Beverage (Soft)	29	0.76	17.12%	6.68%	0.68
Broadcasting	22	1.06	176.40%	7.85%	0.46
Brokerage & Investment Banking	27	1.12	226.06%	16.84%	0.42
Building Materials	44	1.32	18.15%	19.94%	1.16
Business & Consumer Services	162	1.02	17.94%	10.84%	0.90
Cable TV	10	1.28	101.72%	23.72%	0.72
Chemical (Basic)	32	1.10	45.68%	8.93%	0.82
Chemical (Diversified)	4	1.13	69.53%	14.89%	0.74
Chemical (Specialty)	68	1.09	26.82%	10.40%	0.91
Coal & Related Energy	18	1.27	22.54%	2.62%	1.09
Computer Services	72	1.00	29.14%	7.78%	0.82
Computers/Peripherals	36	1.13	6.09%	8.67%	1.08
Construction Supplies	45	1.13	24.70%	14.91%	0.95

Anexo 5: Rendimiento de mercado de S&P 500 últimos 10 años, anualizado.

S&P U.S. Equity Risk Premium Index

281.72 USD | 0.84% 1 Day



Anexo 6: CFT préstamo para pymes en banco Galicia

(2) Cartera comercial: Oferta exclusiva para préstamos tomados por nuevos clientes MiPyME (con certificado emitido por el Ministerio de Desarrollo Productivo). Oferta válida en todo el territorio de la República Argentina. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. CUIT 30-50000173-5, Tte. Gral. J.D. Perón 430, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tasa Nominal Anual, en adelante TNA 32%. Costo Financiero Total Efectivo Anual en adelante CFTEA 37,14%. Tasa Efectiva Anual, en adelante TEA 37,14%.

CFTEA C/IVA: 37,14%

Anexo 7: Rendimiento anualizado de fondo de *money market* en banco Galicia

Rendimiento neto anualizado del período

	Clase A	Clase B	Clase C
Inversión mínima	\$100	\$200,000,000	\$15,000,000,000
Año 2023	77.4%	80.0%	80.7%
Acum. Año 2024	64.1%	66.4%	67.0%
Últimos 30 días	34.3%	35.9%	36.2%
Últimos 7 días	31.7%	33.1%	33.5%

Los rendimientos se expresan netos de los honorarios de administración.

*La clase C comenzó a operar el 1 de abril de 2022