



Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración

Planificación estratégica

Grupo Meta

Universidad Siglo 21

Rodriguez, Ian Nil

DNI: 37.741.905

Legajo: VADM18889

Tutora: Reniero, Sofia

Capital, San Juan.

Agosto, 2021

## ÍNDICE

Resumen: .....	3
Astract.....	4
Introducción.....	5
Análisis de la situación .....	7
Análisis Externo de la organización .....	8
<i>Sector político</i> .....	8
<i>Sector económico</i> .....	9
<i>Sector Social</i> .....	10
<i>Sector ecológico</i> .....	13
<i>Sector legal</i> .....	15
Análisis del Micro Entorno .....	16
<i>Competidores</i> .....	16
<i>Ingreso de nuevos competidores</i> .....	17
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	18
<i>Productos sustitutos</i> .....	18
Análisis interno.....	18
<i>Cadena de valor</i> .....	18
<i>Actividades primarias</i> .....	18
Operaciones .....	19
Logística externa.....	19
Marketing .....	19
<i>Actividades secundarias</i> .....	19
Recursos Humanos (RRHH): .....	19

Tecnología: Utilizan 3 tipos de sistemas informáticos en la compañía, agregando también las acciones de marketing y pagina web, Facebook e Instagram. ....	20
Infraestructura.....	20
Abastecimiento .....	20
Análisis de mercado.....	20
Marco Teórico .....	21
Diagnóstico y discusión.....	24
Plan de implementación.....	26
Objetivo General.....	27
Objetivos específicos.....	27
Procedimientos a implementar .....	29
Tabla 1, pasos a implementar táctica I .....	29
Tabla 2, pasos a implementar táctica II .....	31
Tabla 3, pasos a implementar táctica III.....	32
Diagrama de Gantt.....	33
Presupuesto Final.....	33
Conclusiones y recomendaciones .....	35
Recomendaciones .....	36
Referencias .....	37
Anexos.....	39

### Agradecimiento

Quería agradecer a mi queridísima esposa por haberme aguantado tanto tiempo sin poderle dedicar a ella, sin disfrutar de buenos momentos en cuanto a su trabajo, sin planear muchos momentos que fueron imposibles para poder dedicar ese tiempo al estudio, muchas gracias a esa persona maravillosa por todos los momentos que no pudimos compartir y que el tiempo perdido no se recupera, pero hoy empieza un nuevo comienzo y una nueva etapa en mi vida.

Otra dedicatoria es para la profesora Sofia, que sin mas mencionar fue la mejor tutora que tuve a lo largo de mi carrera como estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Siglo 21, gracias por todos los consejos y recomendaciones.

### Resumen:

En el presente trabajo se realizó una planificación estratégica para la unidad de negocio Sauco S.A del Grupo Meta contando con la elaboración de cerveza artesanal, Cervecería Checa.

A lo largo del desarrollo de este trabajo final de grado, mediante búsquedas e investigaciones que se realizaron en cuanto a un análisis macro (Pestel) y microentorno (Modelo de las 5 fuerzas de Porter), un análisis interno y un estudio de mercado, se pudo divisar que la empresa, como tantas otras, se ve afectada por las distintas medidas decretadas por el gobierno nacional a causa del Covid-19. Esto impactó negativamente la producción, además, se detectó una disminución en los ingresos por ventas.

Se abordaron distintas teorías estratégicas para dar solución a la problemática planteada anteriormente, es por eso que, se hizo foco en incrementar y eficientizar nuevamente la productividad, por otra parte, se puntualizó en aplicar estrategias de marketing creando nuevo contenidos digitales para aumentar la cartera de clientes con el objetivo de aumentar las ventas y como estrategia interna apuntar al personal implementando practicas de BPM y capacitar al personal con charlas llevadas a cabo por el personal de Higiene y Seguridad.

Palabras claves: Planificación estratégica, Unidad de Negocio, Marketing, E-Commerce, Recursos Humanos.

### Astract

In this work, a strategic planning was carried out for the business unit Sauco S.A of Grupo Meta, counting on the production of craft beer, Cervecería Checa.

Throughout the development of this final degree project, through searches and investigations that were carried out in terms of a macro analysis (Pestel) and microenvironment (Porter's 5 forces model), an internal analysis and a market study, He could see that the company, like so many others, is affected by the different measures decreed by the national government due to Covid-19. This negatively impacted production, in addition, a decrease in sales revenue was detected.

Different strategic theories were approached to solve the problem raised above, that is why, the focus was on increasing and making productivity more efficient, on the other hand, it was pointed out in applying marketing strategies creating new digital content to increase the portfolio of clients with the objective of increasing sales and as an internal strategy to target the staff by implementing BPM practices and train the staff with talks given by the Hygiene and Safety staff.

## Introducción

En el presente trabajo de graduación final mediante representación a reporte de caso bajo la disciplina general de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad **Siglo 21**, se desarrolla con el objetivo inicial de presentar una planificación Estratégica de Liderazgo en costos economizando la materia prima, su envasado y reutilizando los desperdicios para la alimentación de animales y reutilizando las sobras de semillas para replantar en los campos y estrategia de marketing en distribución de tipo On Trade y Off Trade, mejorando la calidad en cuanto a su servicio respecto de sus competidores directos e indirectos y elevando una mejoría en cuanto a incorporar nuevos servicios y dar así nuevas oportunidades a negocio familiar Grupo Meta, ubicado en la Ciudad de Sacanta Provincia de Córdoba Argentina, departamento de San Justo ubicada sobre la Ruta Provincial N°13.

Haciendo referencia a la empresa y su historia en sus inicios, Grupo Meta es el nombre de una empresa cuya gestión se concentra en cuatro unidades diferenciadas:

La Tregua S.A una organización cuya gestión se basa en la agricultura y tambo cuanta con 900 hectáreas no propias para sembrar cultivos de maíz, soja y trigo. Utiliza servicios externos para realizar sus tareas en cuanto a la rotación en la tierra dependiendo la época del año.

Otra unidad de negocio es Sauco S.A., cuyo trabajo es dedicado a la elaboración de cerveza artesanal checa e incluyendo parte del restaurante La Jirafa en la ciudad de Bariloche. Con respecto a la cervecería se encuentra alojada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo, el establecimiento cuenta con la más alta tecnología en maquinaria para garantizar 100% su trabajo.

La tercera de sus unidades de negocio es Cervezas Argentina S.A.S, con solamente 50% de participación en su negocio, incluyendo su bar Casa Negra en Córdoba Capital, en el ar se

complementa una amplia cocina con cocteles y cerveza artesanal checa, hacen del bar una experiencia única en un ambiente muy amigable y cordial.

Como ultima unidad de negocio y cuarta de Grupo Meta, nos encontramos con una unidad de negocio en proceso de apertura, Brewing S.A.S. que incluirá un bar propio Checa.

Como grupo en sí, fue creado en el año 2019, como empresa familiar por tres jóvenes hermanos oriundo de la provincia de Córdoba su estructura se encuentra formada al mando de los tres socios sus fundadores Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, hicieron de su pasión su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Grupo Meta Reúne a las cuatro unidades de negocio; teniendo definida su misión, su visión y las políticas de calidad, que toma como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización.

Su oficina Central se encuentra sobre el Bv. Mitre 331 de la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, desde donde se accede por la ruta provincial N°13 y por la ruta e-52 que conecta la ciudad de Arroyito con nuestra localidad.

Grupo Meta se consolido como empresa familiar con el fin de unir las distintas unidades de negocio bajo un único nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. Sus objetivos principales son: Generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Dicha empresa ofrece de entre sus tantas variedades de cerveza las mejor calificadas por el público en general y aceptada por la mayoría de las personas. Entre sus distintas variedades podemos mencionar a: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard Hellfish, King bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color

Una vez analizada en profundidad la empresa y su historia, con el fin de poder avanzar a la siguiente etapa de análisis, es aquí donde se detectan falencias en la organización con aspectos a mejorar considerándolas debilidades.

Como un primer aspecto y debilidad visible Grupo Meta se encuentra consolidada como empresa iniciante en el mercado de la cerveza por lo cual, ya existen grandes competidores con muy buena calidad de sus productos como Cerveceras conocidas, aunque no artesanales, les seria de muy difícil situación poder competir en el mercado internacional.

La cerveza Schneider pertenece a la compañía CCU. Dicha empresa cuenta con un amplio know-how que le confieren sus 150 años de tradición cervecera en Chile.

CCU ingresa al competitivo y concentrado mercado argentino en 1995 desarrollando un plan de expansión que apuntó, primero, a la adquisición de cerveceras regionales para construir una base firme de negocio, y luego, a la creación de una alianza con un socio estratégico de nivel mundial que permitiera introducir una importante marca internacional.

Ambos propósitos fueron alcanzados a través de la compra de las tradicionales cervecerías de Salta, Santa Fe, y posteriormente, los activos fijos de la ex cervecería de Córdoba, sumado a la realización de un joint venture con la multinacional norteamericana Anheuser-Busch (A-B) para producir, comercializar y distribuir la prestigiosa cerveza Budweiser en Argentina.

Schneider está posicionada como la cerveza de precio justo y accesible, preferida por consumidores que saben de cerveza. El precio al consumidos aproximadamente es bastante económico.

En el caso de la ciudad de Buenos Aires y el Gran BS AS, la marca solo intento consolidarse como marca de precio bajo, con el objetivo de conseguir alguna parte del enorme volumen que mueve ese territorio, el de la mayor población del país. La razón principal por la cual en su oportunidad se tomó la decisión es la impresionante guerra competitiva entre compañías y marcas que batallan por la conquista del mercado más importante de la Argentina. Schneider no estaba en condiciones de ser parte de dicha guerra. (Romina Peralta, 2003)

### Análisis de la situación

Una vez establecido lo antes mencionado, para realizar un buen estudio de cómo llevar dicho objetivo hacia adelante y que sea efectivo, se deberá realizar como primer enfoque un análisis situacional para determinar cómo se encuentra la empresa utilizando como primera herramienta de análisis, PESTEL (Analizando sus factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) desarrollando un análisis de macroentorno o macro ambientales de la compañía Saucó S.A.

Como segundo lugar se utilizará la herramienta de análisis Porter, para ello se deberá realizar un diagnóstico completo y preciso así poder analizar la situación del microambiente de la empresa investigando sus posibles competidores del sector, su grado de competitividad,

el poder de negociación tanto como de sus clientes y proveedores, y por último la posibilidad de ingreso de productos sustitutos.

Como tercer y última herramienta de análisis se realizará en su análisis interno, de ello dependerá y jugará un papel muy importante su Cadena de Valor.

## Análisis Externo de la organización

### *Sector político*

Las industrias y las empresas como pequeñas, grandes y medianas empresas (Pymes) se encuentran seriamente afectadas por las decisiones que podrían llegar a tomar ya que en ellas influyen tanto lo Político y social, esto quiere decir que tanto las leyes impuestas por el gobierno nacional podrían llegar a repercutir en bajas a la decisión de tomar cualquier camino estratégico para el sector agroindustrial, como las medidas sanitarias impuestas el presidente.

El cierre de los aeropuertos, las bajas en las visitas de turistas por las nuevas medidas sanitarias condicionan la visita a la Argentina. Es por ello que bajo la orden de la nueva reapertura al turismo al de hoy se podrá ampliar la apuesta de nuevos emprendimientos.

Se debe tener en cuenta que tanto el sector agropecuario, el PBI per cápita de la Argentina, como el tesoro del gobierno son organismos influyentes a la hora de emprender nuevos desafíos.

A su vez, con las nuevas medidas de restricción y la habilitación de los bares en toda la región, incluyendo restaurantes autorizados a mantener abierto hasta horas de la madrugada es muy beneficioso la industria cervecera, así mismo se podrá integrar a un número mayor de personas y comensales en cada mesa, en interiores y exteriores ampliando así su capacidad máxima en números superiores de 8 a 10 y hasta 12 personas.

Gracias a la disminución de contagios y las bajas tasas por Covid-19 en todas las provincias se incrementará el ritmo para la producción, empleabilidad y avanzar hacia una nueva normalidad.

Protocolos de turismo, los protocolos del sector turístico abarcan diversos rubros de la actividad: alojamiento turístico, establecimientos gastronómicos, agencias de viajes y turismo, prestadores turísticos, centros de esquí, guías de turismo, enoturismo, turismo rural y turismo de reuniones. Las pautas contenidas en ellos siguen las recomendaciones



establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación y su objetivo es resguardar la salud el bienestar tanto trabajadores como turistas. (Gobierno, 2021)

El sector cervecero se encuentra terriblemente afectado por el cierre de la hotelería debido al coronavirus, ya que esa vía genera 8 de cada 10 euros que ingresan a la industria, por lo que ya que ya anticipa un desplome de las ventas e, incluso, la aprobación de Expedientes de Regulación Temporal de Empleos (ERTE).

Así lo ha avanzado el director general de la patronal, Jacobo Olalla, cuyas estimaciones apuntan a que en ningún caso las ventas en el canal supermercado podrán compensar la caída del consumo en bares y restaurantes dada su magnitud.

Alguno puede pensar que lo que no se consume fuera se bebe en casa, pero no es lo que podemos ver en la última crisis económica, detallo Olalla, quien recuerda que entonces las ventas en bares cayeron en un 20 % y solo una pequeña parte fue compensada por las compras en supermercados.

La ausencia de fútbol, la prohibición de circular y moverse libremente de una casa a otra organizar encuentros entre familiares e incluso amigos, desmotivo el deseo de consumir cerveza a niveles altamente desgarradores para la industria, dada la magnitud que genero la crisis sanitaria por la propagación del coronavirus con factores que contribuyen a elaborar un diagnóstico negativo a nivel empresarial. (Cincodias, 2020)

### *Sector económico*

La cerveza es una de las bebidas más populares del mundo y una verdaderamente milenaria, con 5.000 años de antigüedad. En la Argentina, la cerveza llego allá por 1742 cuando se abrió el primer local cervecero en barrio porteño de Retiro. Más adelante, a partir de mediados del siglo XIX, el mercado cervecero se consolidó con la llegada de Otto Bemberg y Emilio Bieckert.

Y tras una extensa trayectoria en el país, la cerveza constituye hoy una “industria de industrias”, es decir, una importante cadena de valor que impacta fuertemente en el sistema económico del país y en las economías regionales. Por un lado, constituye una importante fuente de empleos nacional, al contar con 8.500 trabajadores directos, 9 cervecerías y 6 malterías, y más de 127.500 indirectos que constituyen su cadena de valor, incluyendo logística, distribuidores, oficinas de ventas y en la producción de cebada, lúpulo, maíz en el

campo. Es una verdadera economía federal, ya que el 80% del empleo se distribuye en el interior, mientras que el 20% radica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Por otro lado, el sector impacta directamente en la economía nacional, ya que sus ingredientes (malta, lúpulo, levadura y agua, y otros cereales cerveceros como el maíz) son producidos en un 90% en territorio argentino.

En la actualidad, la actividad cervecera representa una importante fuerza económica con un crecimiento del 25 al 30% anual con impacto fuertemente en el territorio nación. Existen no menos de 450 micro cervecerías en el país que generan múltiples puestos de trabajo y dinamizan las economías regionales (Conicet, 2017)

### *Sector Social*

Aunque el placer de tomar cerveza es universal, no en todos los países se bebe igual.

Además, el consumo de esta bebida se ha popularizado durante los últimos años y, en nuestro país, no se queda atrás. Durante el último año, los argentinos consumieron un promedio de 42 litros anuales per cápita, un litro más que el año anterior, sumando un total de 18 millones de hectolitros a nivel nacional. Sin dudas, la diversificación de estilos y variedades, y la ampliación de las ocasiones de consumo, repercutieron en este boom cervecero.

“La industria cervecera tiene inversiones comprometidas de más de 1.800 millones de dólares para el próximo año, y ya ha concretado más de un 40 % de dicho objetivo. En este sentido, se trata de una enorme cadena de valor que involucra productores, distribuidores y Pymes y otros actores que cada día ponen lo mejor de sí para lograr un producto de calidad” (RIONEGRO, 2018)

Finalmente, al comparar el consumo de cerveza en los últimos años, se observó que cada vez se eligen cervezas más sofisticadas y premium, valorando distintos aspectos al momento de compra como el sabor y la composición de la bebida, más que el precio.

Específicamente, Bariloche se destaca como un polo científico-tecnológico y si bien ya tiene fuertes antecedentes de interacción público-privada, en el sector cervecero existe aún muchísimo potencial de crecimiento. Cabe destacar que hoy en día la mayoría se nutre de levaduras importadas.

El IPATEC tiene la colección de levaduras más grande de América Latina y desde 2011 cuenta con un tipo de levadura salvaje para la industria (*Saccharomyces eubayanus*)

descubierta en los bosques patagónicos por el doctor Libkind y un equipo de científicos de Argentina, Portugal y Estados Unidos. Se trata de la madre de la levadura lager, levadura que hoy se utiliza para elaborar el 95% de la cerveza industrial a nivel mundial.

El equipo de trabajo del IPATEC ha avanzado mucho en el proceso de domesticar la levadura, y hacerla apta para fermentación en fábricas cerveceras, con el objeto de generar cervezas únicas en el mundo con identidad regional, es decir con insumos propios como el lúpulo patagónico, el agua de deshielo de glaciares patagónicos, la cebada y la estrella nacional la levadura patagónica. (Conicet, 2017)

Cualquier incauto pensaría que es lo mismo beber una cerveza fría en México, que en Francia o en timbuctú. Y es que el efecto que nos causa al beberla es, sin duda, universal. Sin embargo, recientemente Expensivity publicó su World Beer Index 2021, donde se encontró en qué países consumen la mayor cantidad de cerveza y también se preguntaron si el precio de esa bebida es un factor importante para su consumo. (Oviedo, 2021)

### *Sector Tecnológico*

Aunque la humanidad se está dedicando a la elaboración de cerveza desde el principio de los tiempos, los procesos han cambiado a lo largo de la historia a fin de optimizar la producción y mejorar el resultado final. En consecuencia, hoy día las grandes cervecerías cuentan con unas instalaciones de alta tecnología donde los errores ya no dependen de la maquinaria.

Uno de los grandes problemas a combatir para las cerveceras es la oxidación de la cerveza. Con el ánimo de resolver esta cuestión, los fabricantes de maquinaria ofrecen fermentadores isobáricos. Es decir, la cerveza no debería entrar en contacto con el aire hasta llegar al consumidor final. Esto impide que el líquido se oxide.

Sin embargo, todavía se encuentra otro elemento indeseable que las cervecerías necesitan derrotar: la luz. Aunque encontremos en las botellas tradicionales tintadas para evitar la filtración de los rayos y así generar aromas y sabores desagradables en la cerveza, no son tan opacas como para protegerla. En cambio, la lata se presenta como la solución ideal. En las latas se encuentran todas las ventajas parecidas al beneficio que genera el barril de cerveza con un volumen reducido. Antiguamente las latas no gozaban de buena reputación porque generaba gustos metálicos a la cerveza contenida en ella, hoy en la actualidad las nuevas tecnologías aplicadas a la lata rediseñan y configuran nuevos empaques. Ahora las

latas cuentan con un recubrimiento interno siliconado, de manera que el líquido y el metal queden por separado, conservando el sabor y el aroma tradicional de la cerveza.

A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala. En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que en tiempos pasados, hoy en días es mucho más sencillo parametrizar y realizar un seguimiento de la elaboración. Conforme crece el sector cervecero, esa tecnología comienza a abarataarse y resulta más sencillo adquirirla para los pequeños fabricantes. En paralelo han aparecido nuevos programas informáticos dirigidos a diseñar recetas, que utilizan tanto los cerveceros profesionales como así también los cerveceros caseros.

Tampoco deben olvidar el compromiso con el medio ambiente. La innovación en el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad. Cada vez más cerveceras integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor y del agua son los dos ejes más importantes y principales de esa visión que aboga por reducir la huella ambiental.

Respecto a los dispensadores de cerveza, los grifos de cerveza para particulares se presentan como la nueva tendencia imperante. Cada vez hay mayor oferta y diseños de dispensadores pensados para el hogar. Cualquiera puede disfrutar en casa de un tirador de cerveza sin la necesidad de requerir las robustas instalaciones de los bares. Muchos de esos grifos cuentan con equipamiento y sistema de enfriamiento. De hecho, en otros países experimentan el lupulado durante el servicio, una tecnología similar al torpedo de Sierra Nevada, pero incorporada al grifo.

La sofisticación no cesa en la relativo a la elaboración y el dispensado de cerveza. Este oficio, incluso en su vertiente más artesana, se beneficia de las innovaciones tecnológicas para producir mejor cerveza y de manera óptima. (Varela Naranjo, *INSTALL BEER*, 2019)

Hacer cerveza es también ciencia, involucra procesos, y la inteligencia artificial está ofreciendo interesantes soluciones.

Por ejemplo, la empresa IntelligentX decidió que la mejor manera de mejorar la cerveza era a través de los datos; por eso, con algoritmos de IA y aprendizaje automático creó

nuevas recetas. De esa iniciativa han elaborado 4 variedades de cervezas: Black AI, Pale AI, Golden AI y Amber AI.

Para llegar a esos productos, lo que debe realizar la empresa es solicitarles a sus clientes dejar sus opiniones sobre las cervezas en un alcance URL publicado en las botellas. Con la recolección y análisis de esos datos modifican sus recetas.

Otro caso es el de la cervecería Carlsberg, que comenzó el proyecto multimillonario 'Beer Fingerprinting Project' (Huellas de la cerveza), en alianza con universidades locales y con el apoyo tecnológico de Microsoft. Lo que hacen es predecir los mejores sabores de las cervezas utilizando sensores y análisis de datos. Gracias a esos procesos se puede determinar la huella digital del sabor de cada muestra y analizar diferentes levaduras; con los datos recopilados ellos producen y elaboran nuevas cervezas, lo que les garantiza la más alta calidad. (DeFelipe, 2019)

### *Sector ecológico*

El uso adecuado y responsable de los recursos naturales, procesos de cultivo con fertilizantes basados en nutrientes orgánicos y la reducción de insecticidas y herbicidas también han ido popularizando en la industria cervecera. Los clientes buscan productos que sean 100% responsables y los fabricantes lo saben.

Adicionalmente, es evidente que el packing o embalaje de las cervezas ha generado toneladas de residuos y contaminación. Por esos motivos se deben implementar nuevas técnicas y soluciones para hacer sostenible ese tramo de la cadena. Los materiales biodegradables o la reutilización de los mismos también están ganando espacio en este mercado.

Por ejemplo, en 2015 Carlsberg desarrolló una botella sostenible con fibra de madera y en 2019 presentó una fabricada con papel, en asocio la empresa de empaquetado ecoXpa. De otro lado, Saltwater Brewery diseño anillos comestibles, los que mantienen unidas las latas en los paquetes de 'six packs'. Están fabricados de subproductos obtenidos durante la elaboración de la cerveza como la cebada y el trigo. (DeFelipe, 2019)

La responsabilidad medioambiental esta al orden del día. No es una moda, sino una necesidad. Cada vez más marcas se suman a cuidar el entorno. La tendencia muestra que es una obligación de las empresas preservar el planeta. En este sentido, el sector cervecero no es

ajeno a la sensibilidad medioambiental. En los últimos tiempos hemos visto acciones más o menos creativas para contribuir. He aquí algunos ejemplos:

**Eliminar los envases de un solo uso:** Cada vez más cerveceras apuestan por eliminar los anillos de plástico de los famosos “sixpack”. Estos anillos no solo contaminan durante cientos de años; sino que además son muy peligrosos para la vida silvestre y fauna, ya que atrapan animales como tortugas y peces entre otros. Las cerveceras optan por reducir el impacto ambiental del packaging y eso nos lleva el siguiente punto.

**Emplear envases reutilizables:** La se encuentra en la circularidad del material. Por ejemplo, las latas de aluminio vuelven a fundirse para fabricar nuevos envases. De esa manera se minimizan los residuos y el coste energético.

**Utilizar packaging ecológico y reciclable:** El cartón reciclado se encuentra a la orden del día, y las empresas del sector lo implementan poco a poco. En algunos casos, se trata incluso de cartón biodegradable o que puede ser reciclado en nuevas formas.

**Destinar el bagazo de la producción a la ganadería:** Es un clásico. La elaboración de cerveza deja un residuo sólido en forma de cereal que todavía es tremendamente rico en azúcares. La mayoría de las fábricas, por no decir todas, regalan este bagazo a ganaderos cercanos para alimentar a sus rebaños. Así ganan todos.

**Minimizar las emisiones de CO2:** Reducir la huella de carbono es clave en la lucha contra el cambio climático. Algunas cerveceras deciden minimizar su huella de carbono. El objetivo es lo que se conoce como emisiones negativas. Es decir, absorber más CO2 del que las fábricas producen. ¿Y cómo? Es muy sencillo: Debería ser replantado las zonas de los bosques que fueron absorbidas por ese excedente de CO2.

**Eficiencia energética:** Existen sistemas modernos que permiten optimizar el consumo de energía, de manera que el calor residual se utilice para posteriores fases de la fabricación. Igual ocurre con el agua. Reaprovechar todos los elementos sobrantes o reutilizables durante el proceso de producción.

**Elaborar cervezas ecológicas:** Existe un mercado propio en torno a la cerveza ecológica. Es decir, cervezas elaboradas a partir de materias primas certificadas como respetuosas con el medio ambiente. Dicha certificación no se limita a los ingredientes, sino que también atañe a los procesos de producción.

Estas son algunas de las principales medidas que el sector cervecero está llevando a cabo para producir su impacto medioambiental. Es un éxito para todos comprobar como cada vez más empresas toman conciencia activa del cambio climático. (Varela Naranjo, INSTALL BEER, 2020)

### *Sector legal*

Las cámaras que nuclean a los productores de cerveza artesanal en el país manifestaron su preocupación por el impacto negativo que tendrían que afrontar mediante un posible aumento en la alícuota del impuesto interno a las bebidas alcohólicas y ocasionaría en la actividad, perjudicando el consumo y desalentando las inversiones.

El nuevo impuesto agrava el desarrollo y crecimiento del sector se afirmó por el propio presidente de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (Capca), Aníbal Logia, quien expresó en su total desacuerdo frente a la suba del impuesto a la cerveza porque no sólo desalienta el consumo, sino también las futuras inversiones.

Por su parte, Leo Ferrari, Fundador de Antares y vicepresidente de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), aseguró que están conmovidos por los nuevos anuncios ya que esa medida afectaría la cadena de producción de las Pymes cerveceras generando desinversiones, imposibilidades de pequeños emprendimientos de ingresos al sistema formal y, sobre todo, desempleo directo e indirecto.

En tanto, el presidente de la Cámara de Cervecerías Artesanales de Mar del Plata, Federico Cheverry, menciona a Télam que el sector se encuentra en estado de alerta y considero que un incremento impositivo de ese tipo desalentaría al desarrollo del sector, que genere un crecimiento interanual de entre el 30 y el 40 por ciento. (PYMES, 2017)

Rumbo a las nuevas modificaciones en el código alimentario argentino para que las cervezas que no contengan aditivos alimentarios y que posean solo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática podrán comercializarse con la leyenda elaboración artesanal para favorecer la competitividad.

De hecho, el sector cervecero presenta un potencial enorme, con un crecimiento anual de alrededor del 40 por ciento y más de 550 microcervecerías, las cuales representan alrededor del 1,6 por ciento del mercado total y más de 10.000 empleos en forma directa e indirecta.

La actualización normativa, con la incorporación del artículo 1082 bis al Código Alimentario, se da en el marco del trabajo conjunto entre el ministerio de agroindustria y la industria cervecera.

Con esas nuevas incorporaciones están logrando un marco regulatorio actualizado y eficiente, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los consumidores y hace más competitiva a nuestra industria, explico el secretario de Agregado de Valor del ministerio de Agroindustria. (casarosada.gob.ar, 2017)

### *Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes.*

Existen muchos sustitutos a la hora de seleccionar una buena cerveza, ya que el mercado cuenta con infinidad de marcas de tipo artesanal, nos encontramos frente a un producto con mucho poder de negociación de sus clientes, ya que hay muchas empresas ya liderando el mercado local y a nivel nacional. Por lo que variara del buen producto que las empresas pueden ofrecer, hoy en día es muy complicado con respecto a poder competir. (Graciela moreno, 2020)

#### *Competidores*

Entre los competidores existe una alta rivalidad competitiva al haber mucha variedad del mismo producto, es complicado poder sobre llevar los cambios que en la actualidad les impone en el camino al éxito, las medidas sanitarias decretadas por el gobierno, golpearon fuertemente al sector dejando en pie solo a aquellos que ya se encuentran consolidados fuertemente, los pequeños emprendimientos fueron decayendo rápidamente y los más grandes se hicieron más grandes, es difícil competir con grandes porque no solo el sabor es lo que importa, sino la calidad del producto el cual se va a consumir, los diferentes sabores y olores que puede ofrecer una cerveza.

Por otro lado, las pequeñas pymes comenzaron a implementar envíos y reparto de pedidos por medios de transporte del tipo delivery o app como Pedido Ya, comenzar desde cero con las formas de poder ofrecer su producto al mercado con cerveza embotellada o enlatada y dejaron atrás la manera de ofrecer cerveza tirada consumida en los bares o restaurantes por barril.



Existe una gran cantidad de competidores en el mercado como las grandes compañías cerveceras, dedicadas a la fabricación masiva de malta y cerveza las grandes compañías se encuentran liderado el mercado ya que es imposible competir contra ellas, y entre ellas se mencionan a:

Anheuser-Busch InBev es la mayor empresa cervecera, produciendo casi una quinta parte de toda la cerveza del mundo.

SABMiller. SABMiller vende cerveza bajo más de 200 marcas en todo el mundo y produce casi el 10% de toda la cerveza consumida en el mundo.

Heineken.

Carlsberg.

Tsingtao.

Modelo.

(RIONEGRO, 2018)

#### *Ingreso de nuevos competidores*

Una radiografía del sector muestra que cerca de 1500 emprendimientos cerveceros se están llevando a cabo, cerca de 2000 marcas se están desarrollando en el mundo de la cerveza artesanal y alrededor de 600 fábricas de cervecerías artesanal se encuentran habilitadas en todo el país. (Moreno, 2020)

Con respecto a los nuevos competidores en el mercado cervecero posee una barrera de entrada baja, pero a su vez muy pocos son los que logran sobrevivir a las dificultades diarias del día a día, se lleva a cabo en la industria con el fin de detectar empresas con las mismas características económicas o con productos semejantes en el mercado. Este tipo de amenaza puede depender de las barreras de entrada como lo son las economías de escala, diferenciación, requerimiento de capital, ventaja en costes independientes y acceso a canales de distribución.

Los certeros artesanales deben estar constantemente reconvirtiéndose a una mayor velocidad, pero no logran amortiguar el impacto del Covid-19. Necesitan invertir, luchas contra la competencia desleal y acomodarse a la velocidad de la luz. Desde la llegada del coronavirus cerraron 450 cervecerías artesanales, 120 fábricas ya habilitadas debieron reducir su capacidad laboral activa, se perdieron 500 puestos de trabajo directos.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Con relación a la industria cervecera, el mismo es demasiado débil o bajo, eso debido a que los demás competidores del mercado ya ofrecen el mismo producto que ofrecerían los nuevos emprendimientos del rubro, y al querer negociar con los proveedores su poder de negociación es tan fuerte que ellos toman las riendas del juego, ya que, sino pueden negociar productos a una determinada empresa o negocios cerveceros, podrán hacerlo con los demás competidores del mercado que si lo van a adquirir.

Entre los principales proveedores de insumos y materia prima de la industria se pueden mencionar los que venden y ofrecen: Maceradores de cerveza, hervidores, fermentadores, enfriadores, enlatadora del producto, filtradores de impurezas e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Y acerca de los proveedores de materia prima se pueden mencionar a los que ofrecen: Levadura, Malta, Lúpulo y Agua, entre otros.

### *Productos sustitutos*

Existe una gran cantidad o cartera productos sustitutos en la industria como lo es el pisco, los vinos y el ron entre otros, hoy en día con las nuevas leyes de tolerancia cero, la tendencia hacia bebidas con menor contenido alcohólico favorece el consumo de cerveza, pero eso no solo deja de ser algo favorable, también existen muchas otras bebidas sin alcohol preferidas por las personas más jóvenes que prefieren ser consumidas en la actualidad.

## **Análisis interno**

### *Cadena de valor*

Luego de haber realizado un análisis externo en profundidad, se debe considerar también muy importante un análisis interno de la compañía, por medio de la Cadena de valor. Al no brindar mucha información sobre la empresa deberemos de implementarla utilizando la información ya disponible en (Canvas, 2021).

### *Actividades primarias*

Logística interna: La recepción de la mercadería por lo general es llevada a cabo por los coordinadores de producción, por lo que es acordado con los proveedores los días de entrega de los pedidos de los insumos y como también con los productores del cereal y lúpulo producido en los campos, cualquiera de los coordinadores de turno en la empresa es responsable de recibir la mercadería y controlar las cantidades acordadas con los proveedores

ya que se realizan de manera manual, la mercadería es almacenada en bolsones depositadas bajo techo e depósitos y luego llevados al proceso de elaboración directo a las maceradoras y hervidores, allí es donde todos los productos con mezclados correctamente en cantidades ya definidas y recetas establecidas para su respectiva producción.

**Operaciones:** las ventas son realizadas a través de la distribución de barriles a bares cercanos de la provincia y como también en restaurantes de la zona donde reside la fábrica, los coordinadores son los encargados de ofrecer el producto como así también de promocionarlo y llevar a delante el proceso de venta con los clientes. El producto es comercializado en bares multimarca de la ciudad de Córdoba, Villa Carlos Paz, Las Varillas y Arroyito entre otros, con una planificación de desarrollo comercial que incluiría la expansión a nivel provincial y nacional.

**Logística externa:** Desde la fábrica son tomados los pedidos por medio comunicación telefónica e internet satelital, los bares y restaurantes realizan los pedidos con 24hs de anticipación para coordinar las entregas ya que no son bares las 24hs, dependiendo de que tan alejado estén los clientes, el tiempo y entrega se estima dentro de las 48hs, los pedidos se realizan de manera diaria por lo que la fábrica debe tener cumplir con una cierta capacidad de stock para poder proveer a sus clientes.

**Marketing:** desde la casa central comenzaron a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Se ha establecido su logotipo e isologotipo que los identifican; se están entregando uniformes con el logo del grupo; se esta trabajando en la ornamentación de espacios de las distintas oficinas de cada unidad de negocio tanto del exterior como interior con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica. Esto es un gran desafío a futuro de la organización a nivel población, clientes, proveedores, así como también a nivel de la competencia.

#### *Actividades secundarias*

**Recursos Humanos (RRHH):** La dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. 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.

En la Cervecería Checa, Luis es licenciado en Química, y los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción.

**Tecnología:** Utilizan 3 tipos de sistemas informáticos en la compañía, agregando también las acciones de marketing y página web, Facebook e Instagram.

**Infraestructura:** Saucó S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.

La fábrica de cerveza checa ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo, es una antigua estación de servicio, remodelada desde cero con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, teniendo una capacidad productiva anual de 360.000 litros y proyectado a futuro volúmenes más altos.

Tiene buena aceptación entre la gente del lugar, aunque habría que trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad, por ejemplo, hectáreas productivas, indicador de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades

**Abastecimiento:** Cuenta con un área de personal de compra, implementando la selección de proveedores e investigando al mercado para llevar a delante la formalidad de los contratos así abastecerse de materia prima para la elaboración de los distintos procedimientos y actividades antes mencionadas.

### Análisis de mercado

En el mercado de cerveza artesanal muchos competidores están llevando adelante las estrategias de tipo off-trade y on-trade, eso significa que nuestro enfoque no solo dependerá de a cuántos lugares puede llegar nuestro producto, sino de cuán económico y de qué calidad será. El mercado tradicional de la cerveza se encuentra liderada por las grandes empresas

internacionales por lo que es muy complejo posicionarse en el mundo internacional rápidamente. Los grandes cuentan con una participación en el mercado con más del 67%.

Las últimas cifras, según las industrias cerveceras, indican que el mercado de la cerveza en Argentina mueve más de u\$s 1.300 millones al año y está en crecimiento. Existen cinco marcas líderes, producidas localmente: Quilmes, Brahma, Isenbeck, Heineken y Budweiser. Por otro lado, existen marcas a nivel regional con menor participación e inversión publicitaria. Por último, nuevas estrategias de las marcas importadas se están desarrollando para captar la variedad en el gusto de los consumidores.

Cada una de las marcas cuenta con una participación en el mercado de:

- En primer lugar, la legendaria marca Quilmes con una participación en el mercado del 67% con marcas regionales.
- En segundo a la marca Brahma con solamente 13% de participación en el mercado.
- En tercer lugar, se encuentra CCU – Budweiser y regionales, con 11% de participación.
- En cuarto lugar, se posiciona la marca Isenbeck con 7% de la participación.
- En quinto lugar, se posicionan otras marcas con únicamente el 2% en el mercado.

(Adlatina, 2021)

### Marco Teórico

El marco teórico de la siguiente presentación siguiendo en concepto de Reporte de caso, será desarrollado como primera parte utilizando la herramienta elegida: Planificación Estratégica; seguido de la estrategia a implementar, Estrategia de Liderazgo en Costos, buscando rehacer nuevos diseños de envases utilizando de ayuda a la Tecnología e Innovación como soporte, a continuación, se redactará y mencionará haciendo hincapié en autores relacionados al tema.

El encargado de desarrollar el plan estratégico principalmente son los directores ejecutivos o CEO de cada empresa. Aportando la visión central, coordinando y gestionando de manera personal. Además, tiene que estar respaldado por la junta de accionistas para llevar a cabo los procesos. También será el organismo que apruebe las directivas finales antes de dar el visto bueno a los documentos. A la hora de empezar a planear, el CEO puede delegar las funciones

que estime oportunas. Seleccionando al personal adecuado para sacar provecho y llevar adelante el plan de acción, y también suele disponer de consultores. Estos aportan un punto de vista objetivo que puede captar aquellos errores que los desarrolladores no ven.

Además, los diferentes departamentos de la empresa realizan planes operativos que ayudan a implementar el estratégico. Seguirán la visión inicial creada por el director general, pero tienen que desarrollar sus propias acciones y programas. En todo momento se buscará la viabilidad; de otro modo, la junta podría desestimar o no creer relevantes todos los esfuerzos realizados e impedir la implementación del plan de estrategia.

Al final se obtienen unos objetivos que permiten a la empresa crecer, estableciéndose la manera de alcanzarlos con los recursos que serán destinados. Al ser dirigido por una empresa o un pequeño grupo, se consigue una mayor cohesión y una única visión, que tendrá que estar orientada a la búsqueda de resultados. (ifedes.com, 2021)

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual se involucra a toda la organización para determinar de manera conjunta los objetivos, las metas y los planes de acción que conducirán al alcance de los objetivos estratégicos.

La planeación estratégica se hace con un enfoque sistémico de la organización y asume una perspectiva del futuro de la empresa a mediano y largo plazo, y se basa en la identificación de los impulsos claves. (Ortegón, 2019)

La metodología utilizada por los altos mandos llevada a cabo en las organizaciones por los directivos, se denomina planeación estratégica, es aquí donde se definen la misión y visión de los objetivos a alcanzar, utilizando estructuras de planeación objetivas con el fin de evitar futuros fracasos a la hora de implementar las estrategias de planeación, indicando cada paso a seguir, para ello se debe realizar un exhaustivo análisis del entorno interno y externo intentando entender los escenarios incontrolables e impredecibles del ambiente, las decisiones que se tomaran en esa parte es sin duda la mejor manera de tomar las riendas de la empresa y llevar a cabo el mejor plan de negocio, considerándolos y tomado como guía para el resto de la organización, y analizar de la mejor manera los resultados que a lo largo de la compañía se decida como estrategia, considerando como aspectos básicos los pronósticos financieros, de producción y control de los procesos. Ninguna empresa, por más grande que sea, está exenta de un desastre natural, de enfrentarse a cambios en las leyes tributarias, de remplazar la tecnología para ir acorde con los tiempos, entre otras.

Sin embargo, una empresa que cuenta con una planeación bien estructurada está en mejores condiciones para enfrentar futuras situaciones.

Para planear el accionar ante una situación imprevista, se debe analizar una situación, establecer objetivos, formular estrategias para alcanzarlos y luego desarrollar acciones que apunten a cómo se implementarán dichas estrategias.

La planeación es importante porque reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo, ya que a través de este proceso se prevén los cambios y se señala cómo se va a reaccionar en caso de que lleguen nuevos conflictos, disminuyendo considerablemente los riesgos que afecten de forma negativa a la institución. (GERENCIA, 2015)

Cuando se lleva a cabo el plan estratégico, se debe tener en cuenta que existen varias opciones para iniciarlo, logrando llegar al fin propuesto, una de las más importantes es la Estrategia de Liderazgo en Costos, la cual no solo es utilizada para abaratar costos al o a los productos del mercado en el que se está intentando ingresar, sino que abarca el desarrollo de nuevas ideas y 100% originales, impactando fuertemente a la competencia, tomando como ventaja competitiva el conocimiento de nuevos productos y llevando al crecimiento intangible de la empresa, emprendimiento o compañía como también así puede crecer estructuralmente en recursos y su capacidad ahorrando benéficamente e invirtiendo en mayor mano de obra y materia prima.

Según (Michael E. Porter, 2008) La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a

los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posible Estrategias competitivas genéricas, generalmente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos. La estrategia del liderazgo en costos parece ser la base del éxito. (Porter, 2008)

### Diagnóstico y discusión.

La evolución en la tecnología que va creciendo cada año desarrollando cada vez más a acrecentado la manera de incorporar equipos a los nuevos proyectos, las nuevas innovaciones digitales, como la manera en que los empleados de una organización reclaman sus derechos y facultades, son factores que toda empresa debe observar y prestar especial atención si desea seguir siendo eficiente y así poder ganar competitividad en el mercado en el que se desarrolla.

Con relación a ello, es que la organización que se estudia tiene diferentes factores que no le permiten expandirse a nuevos mercados, limitándola con bastante peso al momento de ofrecer una propuesta de calidad en relación con la forma y manera de desarrollar el producto y por ende no permitirle ofrecer su producto y proveer de manera confiable con nuevos canales de distribución. La empresa, no posee aun certificaciones de norma de calidad ISO 9001, eso aparejando también la implementación de BPM (buenas prácticas de manufactura), eso limita



e imposibilita a la compañía desarrollar su trascendencia en la forma correcta, lo cual debería de tomar como iniciativa de implementación en el corto plazo e incentivando con mejorar de manera eficiente los procesos productivos y a la vez por medios sustentables continuando con el valor interno que posee la empresa con el medio ambiente que la rodea ya que utiliza recursos renovables y que no dañan el ambiente. La compañía enfrenta un sinnúmero de barreras a tratar sino enfrenta el problema de certificación y normativas, y deberá preocuparse por dejar de lado grandes oportunidades, dejar pasar por alto la asignación de recursos, la mano de obra ineficiente, no cumplir sus objetivos, tener gran incertidumbre, convivir con desventajas competitivas frente a sus rivales.

Para poder lograrlo, la cervecería posee fortalezas internas que ayudan a generar oportunidades del medio externo a ella, provocando incentivación a la profesionalización de estas debilidades ya que la Cervecería Checa del Grupo Meta es una unidad de negocio muy bien consolidada en la localidad de Sacanta ciudad de Córdoba, se encuentra bien posicionada ganando reconocimiento en el mercado, enfocándose en ser una empresa exitosa y recabar en el prestigio social y económico puesto que es algo muy importante para ella. También la organización posee una cartera de clientes y proveedores bien definida, pudiendo ayudar como iniciativa a la hora de captar nuevos demandantes como futuros mercados, fidelizándolos y expandiéndolos a cada uno de ellos una vez resuelto las implantaciones internas y puesta en práctica de buenos hábitos.

Además, al ser una empresa ubicada en una ciudad grande, ayuda a suministrar la posibilidad de contribuir al crecimiento de la producción territorial, ya que le permite poseer una demanda constante no únicamente local sino nacional a lo largo de todo el año, buscando potenciar la cervecería de la mano de su equipo de profesionales al mando con la ayuda de su personal altamente capacitado, ya que son oriundos de la localidad cercana a la compañía y su lugar de trabajo se los capacita constantemente brindando toda la información disponible y llevando a cabo sistemas de evaluación y autoevaluación constante intentando adquirir un liderazgo super eficiente.

Es decir, se observa una clara oportunidad de poder generar habilidades que promuevan y beneficien los errores más visibles en la producción de la mano de procesos innovadores buscando perfeccionar el sistema de promocionar la marca y el envasado de la cerveza comunicando desde los mandos altos y llevando como práctica e implementación a los mandos medios y clientes, en segundo lugar y más importante aún que la misma vaya de la

mano de la sustentabilidad que persigue el Grupo en si donde la compañía pueda crecer internamente y a su vez también repercutir de gran manera en su mercado externo buscando una mayor ventaja competitiva y mayor participación.

Para ello no deberá de dejar de investigar o estudiar como el sector externo le puede afectar, ya que la gran mayoría de las empresas de este estilo se encuentran alcanzadas por gran crisis económica en la Argentina y no solo a nivel nacional se ve afectada, sino que a nivel mundial. Además, los hábitos de los consumidores también fueron afectado por las restricciones que los gobiernos impusieron a lo largo de la pandemia disminuyendo el consumo y generando grandes pérdidas en el sector comercial, siendo factores vitales a tener en cuenta para no perder mercado y continuar siendo claramente competitivos.

Actualmente, la estrategia que se desea implementar en la empresa es la de liderazgo en costos en cuanto a sus competidores y satisfacción al cliente mientras deben encontrar no solo la manera de conseguir una ventaja sobre sus precios bajos. Por lo que no es muy común llevar adelante una estrategia de diferenciación, generalmente no son compatibles con la de liderazgo en costo, se debe a que la diferenciación requiere no solamente de avances tecnológicos, sino de grandes inversiones en recursos y capacitaciones, ya que son factores mínimos que por lo general se descartan, ya que debe priorizar la reestructuración en sus centros de distribución y de producción en serie.

### Plan de implementación

A continuación, se presenta el plan de accionamiento compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, mediante los cuales se proponen procedimientos de acción que puedan solventar las problemáticas presentadas y en análisis a lo largo de todo el trabajo en respuesta a los objetivos mencionados en el reporte de caso.

Pero, antes de establecer los procedimientos a implementar para cumplir con el propósito de dicho reporte de caso, se debe plantear la misión y visión que posee la misma empresa, tratando de concretar si los mismos se asemejan a lo que dicho trabajo propone como solución o en caso de no cumplir con ello, hacer mención de sugerencias de nuevos lineamientos estratégicos.

*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.

*Visión* : Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Una vez se exhibe lo antes mencionado, se puede decir que tanto la misión y la visión, encaminan con relación de dicho reporte de caso.

### Objetivo General

Incrementar la tasa de rentabilidad en un 7,5% para fines del año 2023 en comparación al año 2019, por medio de la reestructuración y mejora de los procedimientos internos, desarrollando una estrategia de liderazgo en costos.

#### Justificación:

Una vez planteado el objetivo general a llevar a delante, es momento de justificarlo desde otro enfoque cuantitativo y cualitativo, Ya realizado todos los análisis exteriores no controlables como estudios económicos y financiero de empresa, se tomara en cuenta aspectos externos a nivel político y sociales ocasionando incertidumbre hacia planes futuros es así que se propone alcanzar el porcentaje antes mencionado donde el mismo se toma en decisión al analizar el Estado de Resultado de los balances, proporcionado por la empresa ya que en 2019 la unidad de negocio en análisis proporciono un crecimiento aproximadamente en un 69% y en el año 2020 disminuyo mucho ese valor a causa del efecto pandemia y restricciones del gobierno ocasionando no tan solo perdidas, sino convirtiendo el año 2020 en un año atípico. Ya establecido esto se puede observar que nuestro objetivo planteado es posible de cumplir para el año 2023.

En cuanto al punto de vista cualitativo se concluye una oportunidad de mediante la aplicación de buenas prácticas de manufacturas, proporcionara un aumento de sus utilidades, es decir, si la empresa incorpora un sistema de BPM donde el fin sea en el área productiva y se traspase a los procesos generales de la Unidad de negocio, como así también una capacitación a los mandos bajos de la empresa en cómo mantener organizado el lugar y área de trabajo y también en como captar la atención y tratar al público, los mismos permitirán una eficiente forma de comunicar la metodología a implementar al directorio o mandos superiores.

### Objetivos específicos

- 1- Aumentar los ingresos por ventas en un 8% para el año 2023 en comparación al año 2019, a través de la aplicación de una estrategia funcional de comercialización, definiendo un nuevo plan de tácticas para penetrar más en el mercado.

#### Fundamentación:

Con este objetivo se busca lograr una mayor participación en el mercado mediante acciones estratégicas tanto comerciales, como campañas publicitarias de marketing captando la atención de mayores clientes futuros, eso le permitirá llevar a cabo promocionar su producto, determinando también las correspondientes acciones para colocar el producto en el mercado, y llegar a hacerlo mucho más competitivo ajustando y reduciendo el precio con el de su competencia.

- 2- Disminuir en un 5% los costos de operación para el año 2023 en comparación con el año 2019, optimizando el proceso productivo.

#### Fundamentación:

Con este objetivo lo que se desea es lograr reducir al máximo los desperdicios en el proceso productivo de la elaboración del producto final, tanto en la materia prima como así también en el medioambiente recurriendo a herramientas BPM y aplicando nuevos rediseños en los procesos productivos automatizando, optimizando operaciones y diseñando procesos de monitoreo de buenas prácticas de manufactura.

- 3 Capacitar al 100% de la dotación del personal para fines del 2022, logrando crear un plan de carrera para el crecimiento y oportunidades laborales.

#### Fundamentación:

Para que la puesta en marcha del procedimiento antes mencionado sea eficiente, les será necesario capacitar al 100% personal mediante un programa de las cinco S (5S) y BPM, tanto a coordinadores como así también al mando operativo de la empresa quienes son los contactos más directos con los clientes, así desarrollar no solamente las aptitudes que les sean necesarias, sino también incorporar nuevas destrezas y convertirlas en un hábito diario para que puedan interactuar con los clientes. Cuando las personas se sienten motivadas desarrollan un sentido de pertenencia en la empresa donde trabajan es así que hacer sentir motivado al personal mejora su calidad y productividad.

#### Alcance

- Temporal: El horizonte temporal de esta propuesta se enfoca para fines del año 2022.
- Geográfico: La siguiente propuesta se llevará a cabo aplicada a la industria tanto local, como así también nacional.



Coordinar reunión con 2 expertos en comunicación digital de Sacanta.	Gerente de Recursos Humanos y 2 posibles responsables de encomendar dicha tarea.	Teléfono y computadora	-	Ene-22	Feb-22	si	\$49 Por mes via zoom
Elección del experto en comunicación digital.	Gerente de recursos humanos y persona seleccionada.	Teléfono y computadora	-	Feb-22	Mar-22	No	\$ 2000 Por mes, solo por 1 vez
Determinar el tiempo de publicación en cada red social del grupo.	Gerente de recursos humanos y persona seleccionada.	Teléfono y computadora	-	Mar-22	Abr-22	No	\$2000 Por mes, solo por 1 vez
Establecer remuneración mensual.	Charla entre Gerente de Recursos Humanos y gerente General.	Teléfono y computadora	-	May-22	Jun-22	No	\$2000 por mes, solo por 1 vez
Inicio de la relación laboral y gestión digital	Experto en comunicación digital.	Teléfono de gama alta y computadora	Experto en comunicación digital.	Jun-22	Diciembre de 2022 en adelante	Si	Teléfono de alta gama con cámara \$ 37.877 y \$ 60.096 sueldo mensual.
						<b>Total</b>	<b>\$104.022</b>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control:

El control de llevara de manera mensual calculando su viabilidad en tanto a visitas en las redes sociales, como así también las ventas obtenidas por las misma en cada cierre de mes llevando a cabo un análisis de rentabilidad.

Táctica 2: “Optimización en los procesos productivos”

Descripción de la acción:

Con la colaboración de un responsable de medio ambiente se desea lograr optimizar la finalidad de los procesos productivos y desperdicios de tales, intentando sacarle provecho con

el fin de reutilizarlos y colaborar con el medioambiente convirtiendo a la unidad de negocio en una unidad más verde y colaborativa. Reduciendo al máximo los desperdicios.

- 1- Reutilizar los desperdicios comestibles como alimento para el ganado.
- 2- Reutilizar los desperdicios de tipo fertilizante para la cosecha de cebada.

Tabla 2, pasos a implementar táctica II

Plan	Recursos			Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos (responsables)	Materiales	Técnicos	Inicio	Fin		
Búsqueda de responsable para área de Medio Ambiente.	Gerente de Recursos Humanos y Departamento de RRHH.	Teléfono y computadora	-	Ene-22	Feb-22	si	\$49 Por mes via zoom
Elección de Personal de dicha área.	Departamento de Recursos Humanos.	Teléfono y computadora	-	Feb-22	May-22	No	\$ 2000 por mes, solo una vez
Determinar Remuneración mensual.	Charla entre Gerente de Recursos Humanos Y Persona seleccionada	Teléfono y computadora	-	May-22	Jun-22	No	\$ 2000 por mes, por 1 sola vez
Inicio de la relación laboral.	Responsable de Medio Ambiente.	Teléfono y computadora	Técnico Superior en Gestión Ambiental.	Jun-22	Jul-22 En adelante	Si	\$48.637 De sueldo mensual.
						<b>Total</b>	<b>\$ 52.686</b>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control:

Se llevará a cabo un control diario en los procedimientos internos y la elaboración del producto final para así aumentar la optimización y la nueva reproducción tanto ambiental como ecológicamente.

Táctica 3: “Puesta en marcha con prácticas 5S y BPM”

Descripción de la acción:

Se propone capacitar al personal con nuevos hábitos en los procedimientos no solo de trabajo, también con los de orden en el sector y área de ubicada en la unidad de cada trabajador, es por ello que se desea implementar capacitación de 5S y BPM al personal de toda la unidad y perteneciente al grupo empresarial.

- 1- Capacitar al 100% del personal para fines del 2022, con charlas en conceptos de 5S y BPM, una vez cada mes.

Tabla 3, pasos a implementar táctica III

Plan	Recursos			Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos (responsables)	Materiales	Técnicos	Inicio	Fin		
Coordinar reunión con el área de Higiene y Seguridad	Gerente de Recursos Humanos y jefe de Higiene y Seguridad oferente de dicha tarea.	Teléfonos y computadoras	-	Ene-22	Feb-22	si	\$49 Por mes via zoom
Elección del personal de Higiene y Seguridad	Gerente de Recursos Humanos y persona seleccionada.	Teléfonos y computadoras	-	Fer-22	Mar-22	No	\$ 1000 por mes, solo una vez
Determinar plazos de capacitación de BPM y 5S	Gerente de Recursos Humanos y persona seleccionada.	Teléfonos y computadoras	-	Abr-22	May-22	No	\$ 1000 por mes, solo una vez
Determinar honorarios mensuales	Charla entre Gerente de Recursos Humanos y jefe de área de Higiene y Seguridad.	Teléfonos y computadoras	-	May-22	Jun-22	No	\$ 1000 por mes, solo una vez
Inicio de la capacitación	Jefe de área en Higiene y Seguridad, y coordinador de turno.	Teléfonos y computadoras	Técnico en Higiene y Seguridad.	Jul-22	Diciembre De 2022 en adelante.	No	\$87.000 por 4 charlas (4 mes durante 12 meses).
						<b>Total</b>	<b>\$90.049</b>



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control:

Se llevará a cabo un control mensual mediante evaluación en cada sector de trabajo y lugar que se implementen dichos procesos, con calificaciones logrado o no logrado, aplicando puntos de desventajas para aquellas áreas que no se logre el objetivo, y premiando dinerariamente a aquellos sectores que logren los objetivos establecidos.

### Diagrama de Gantt

plan de acción	Descripción	2022												2023											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	Nov	Dic
Objetivo 1	coordinar reuniones con el área de H&S	■	■																						
	Elección del personal de H&S		■	■	■																				
	determinar plazos de capacitación en BPM Y 5S			■	■	■																			
	determinar horarios mensuales					■	■																		
	inicio de relación laboral y gestión digital							■	■	■	■	■	■												
plan de acción	Descripción	2022												2023											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	Nov	Dic
Objetivo 2	busqueda de responsable de área de medioambiente	■	■	■																					
	elección del personal de dicha área		■	■	■																				
	determinar remuneración mensual					■	■																		
	inicio de la relación laboral						■	■	■	■	■	■	■												
plan de acción	Descripción	2022												2023											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	Nov	Dic
Objetivo 3	coordinar reuniones con el área de H&S	■	■																						
	Elección del personal de H&S		■	■	■																				
	determinar plazos de capacitación en BPM Y 5S			■	■	■																			
	determinar honorarios mensuales						■	■																	
	inicio de la capacitación							■	■	■	■	■	■												

### Presupuesto Final.

Ilustración 1, Presupuesto final

Rodriguez, Ian Nil

San Juan, Argentina.

Presupuesto N° 1-1111

Fecha de emisión

14-11-2021

Fecha de expiración

30-02-2022

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>total</b>
“Relacionarse más con las redes sociales.”	1	<b>\$104.022</b>	<b>\$104.022</b>
“Optimización en los procesos productivos”	1	<b>\$ 52.686</b>	<b>\$ 52.686</b>
“Puesta en marcha con prácticas 5S y BPM”	1	<b>\$90.049</b>	<b>\$90.049</b>
Honorarios profesionales de asesoría y seguimiento hasta 2022	3	\$100.000	\$300.000

**Subtotal Without VAT      \$ 546.757**

**IVA 21%                              \$ 114.818,97**

**Total                                      \$ 661.575,97**

Fuente: Elaboración propia (2021)

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "X"			
	2020	2021	2022
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 44.047.569	\$ 62.107.072	\$ 83.844.547
Plan de acción 1	\$ 2.202.378	\$ 3.105.354	\$ 4.192.227
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 46.249.947</b>	<b>\$ 65.212.426</b>	<b>\$ 88.036.775</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 28.371.727	\$ 40.004.135	\$ 54.005.583
Gastos de Comercialización	\$ 21.594.035	\$ 30.447.589	\$ 41.104.246
Gastos Administrativos	\$ 5.171.858	\$ 7.292.320	\$ 9.844.632
Gastos Financieros	\$ 307.838	\$ 434.051	\$ 585.969
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 104.022,00	\$ 146.671,02	\$ 198.005,88
Plan de acción 2	\$ 52.686,00	\$ 74.287,26	\$ 100.287,80
Plan de acción 3	\$ 90.049,00	\$ 126.969,09	\$ 171.408,27
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 55.692.215</b>	<b>\$ 78.526.023</b>	<b>\$ 106.010.131</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-\$ 9.442.268</b>	<b>-\$ 13.313.598</b>	<b>-\$ 17.973.357</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-\$ 3.304.794</b>	<b>-\$ 4.659.759</b>	<b>-\$ 6.290.675</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>-\$ 6.137.474</b>	<b>-\$ 8.653.838</b>	<b>-\$ 11.682.682</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Inversión a realizar	-1.064.386
Flujo del período 1	\$ 5.582.649
Flujo del período 2	\$ 7.871.535
Flujo del período 3	\$ 10.626.572
VAN	3.014.936
TIR	560%
<b>ROI</b>	
Beneficios	9.499.959
Costos	1.064.386
ROI	793%

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso de la carrera licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad que la empresa Cervecería Checa y Saucó S.A de Sacanta, como también unidad de negocio de Grupo Meta, tiene la

posibilidad de generar cambios que le permitan una mejor organización de sus actividades internas y junto a ellas poder crecer maximizando sus utilidades.

Que una organización no posea determinado sus planes de acción que le permitan mejorar como unidad de negocio, es una clara debilidad en cuanto a sus competidores, ya que no le permite internamente acompañar a la visión y misión que posee la empresa para su futuro, también pueden existir algunos problemas como por ejemplo problemas en la disponibilidad física de la maquinaria, en este caso se debe replantear los objetivos para incrementar utilidad que quizás se deba disminuir el porcentaje de productividad, otra de las problemáticas planteadas son las restricciones del gobierno nacional que afectan los ingresos y también disminuyen las horas nocturnas para los bares y restaurantes, es así que solo queda esperar a que avance el grado de vacunación para la población y a la reactivación de la economía, con la reapertura del sector gastronómico, dicha implementación le generará a la empresa una inversión de \$1.064.386,00 para su puesta en marcha, pero a su vez una utilidad de 793% para principio del año 2023, lo cual se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable para su implementación y replicable en años anteriores debido al gran éxito que posee la empresa.

Cabe destacar que todo lo mencionado anteriormente, se lo pretende lograr teniendo en cuenta el sector externo, sin pasar por alto la situación económica y la crisis por la pandemia que arrastro mundialmente.

### Recomendaciones

En este apartado definiremos todas aquellas posibilidades de mejoras y acciones concretas todas para el fin de mejorar la rentabilidad y la forma de trabajar.

En primer lugar, se propone implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta visual que permitirá ir visualizando como es el comportamiento de la empresa a través del tiempo, de esta manera de irán implementando acciones que apuntarán a atacar esos desfases. Se pueden abordar las siguientes estrategias:

#### **Financieras:**

*Objetivos:* Crecimiento, ingresos.

*Indicadores:* Reducción de costos, Consumos de energía, aire y agua, % de cuota, Reproceso, Lead Time.

#### **Clientes:**

*Objetivos:* Mejorar la capacidad de respuesta, Asegurar la capacidad de respuesta.

*Indicadores:* % Disponibilidad física, % de Calidad,

**Recursos Humanos:**

*Objetivos:* Aumentar la formación y Comunicación interna

*Indicadores:* Ausentismo, rotación, cantidad de accidentes.

Otra recomendación es una reestructuración en el sector de ventas ya que ellos se encargan de todo el proceso de comercialización, se podría implementar un análisis FODA para mejorar los resultados de esta empresa, reduciendo costos.

Como ultima recomendación es implementar un manual de procedimientos con el objetivo de obtener una información detallada, ordenada sistemáticamente que contenga todas las instrucciones, responsabilidades y pasos a seguir sobre políticas, funciones, sistemas y procedimiento de las distintas operaciones o actividades que se realizan y ratificar el eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos para la elaboración del producto y asegurar al personal cuidando y dando importancia a sus acciones en Grupo Meta.

## Referencias

### Referencias

Adlatina, R. (31 de Diciembre de 2021). *adlatina.com*. Obtenido de adlatina.com:

<https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/el-mercado-de-las-cervezas-en-argentina>

*casarosada.gob.ar*. (07 de febrero de 2017). Obtenido de casarosada.gob.ar:

[www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/38577-cerveza-artesanal](http://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/38577-cerveza-artesanal)

Cincodias. (21 de marzo de 2020). *cincodias.elpais*. Obtenido de cincodias.elpais:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/21/companias/1584782177\\_257206.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/21/companias/1584782177_257206.html)

- Conicet. (10 de abril de 2017). *conicet.gobierno*. Obtenido de conicet.gobierno:  
<https://www.conicet.gov.ar/ciencia-y-cerveza-un-evento-que-reune-al-sector-cientifico-tecnologico-con-el-cerveceros/>
- DeFelipe, S. (02 de agosto de 2019). *impactotic*. Obtenido de impactotic:  
<https://impactotic.co/transformacion-e-innovacion-en-industria-cervecera/>
- GERENCIA. (05 de mayo de 2015). *Popularimpulso*. Obtenido de Popularimpulso:  
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-la-planeacion/>
- Gobierno, A. (12 de septiembre de 2021). *argentina.gob*. Obtenido de argentina.gob:  
[www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/protocolos-covid-turismo-deportes](http://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/protocolos-covid-turismo-deportes)
- ifedes.com. (21 de septiembre de 2021). *ifedes*. Obtenido de ifedes:  
<https://www.ifedes.com/quien-se-encarga-de-la-planificacion-estrategica-de-una-empresa/>
- Moreno, G. (06 de 30 de 2020). *mundocerveza.com*. Obtenido de mundocerveza.com:  
<https://www.mundocerveza.com/efecto-pandemia-cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza/>
- Ortegón, C. (06 de mayo de 2019). *inmarketing*. Obtenido de inmarketing:  
<https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>
- Oviedo, A. (19 de marzo de 2021). *FOOD&WINE*. Obtenido de FOOD&WINE:  
<https://foodandwineespanol.com/que-paises-toman-mas-cerveza-en-el-mundo/>
- Porter, M. E. (2008). Estrategias Competitivas. En M. E. Porter, *Estrategias Competitivas* (pág. 52). Mexico: Grupo editorial Patria.
- PYMES. (02 de noviembre de 2017). *telam.com*. Obtenido de telam.com:  
<https://www.telam.com.ar/notas/201711/218886-pymes-camaras-produccion-cerveza-artesanal-impuesto-bebidas-alcoholicas.html>
- RIONEGRO. (14 de agosto de 2018). *RN*. Obtenido de RN: <https://www.rionegro.com.ar/el-impacto-de-la-industria-cervecera-en-la-economia-nacional-XY5562752/>
- Romina Peralta, F. S. (22 de noviembre de 2003). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-marketing-cerveza-schneider/>

Varela Naranjo, D. (03 de ENERO de 2019). *INSTALL BEER*. Obtenido de *INSTALL BEER*:  
<https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>

Varela Naranjo, D. (31 de AGOSTO de 2020). *INSTALL BEER*. Obtenido de *INSTALL BEER*:  
<https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/que-acciones-esta-llevando-a-cabo-el-sector-cerveceros-en-medio-ambiente>

## Anexos

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 10%	
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 10%	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019	

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 7,5% para principio del 2023
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos por ventas un 8% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 2,66% anual en base al ingreso de 2019
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 5% para 2023
Los costos operativos disminuyen a una razón del 1,66% anual
Plan de Acción 3: Capacitar al 100% del personal con charlas en BPM

Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.485
Otros costos de venta	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 3.447.906
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023
Gastos Financieros	\$ 205.225
Otros Egresos	\$ -

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32



## Huawei Smartphone P40 Lite 6GB/128GB 6.4'' Dual Sim

★★★★★ 18 Opiniones | 8 Preguntas

**Ar\$ 37877.99** PVR: Ar\$ 53666.75  
Ahorras 29.42%

👉 Compra y gana **200 CoINNs** / Ar\$ 378 ?

Cantidad

Color: Green

En stock

**AÑADIR A LA CESTA**

Compra ahora y lo recibirás en casa entre el **Mart. 7 Dic.** y el **Miérc. 8 Dic.**



♥ Añadir a la lista de deseos

Otros colores disponibles



Analista Programador Junior	95.472,00	1.408,21	3.078,97
Analista Programador Senior	152.847,00	2.254,49	4.929,32
Analista Senior	152.847,00	2.254,49	4.929,32
Arquitecto de Software	172.354,50	2.542,23	5.558,43
Arquitectura de Datos	172.354,50	2.542,23	5.558,43
Arquitectura de Infraestructura	156.748,50	2.312,04	5.055,14
Arquitectura de Redes / Telecomunicaciones	143.208,00	2.112,32	4.618,46
Auditor Interno Informático	142.978,50	2.108,93	4.611,06
Auxiliar de Informático	44.293,50	653,33	1.428,47
<b>Community Manager</b>	<b>66.096,00</b>	<b>974,92</b>	<b>2.131,60</b>
Consultor BI/IA	179.928,00	2.653,94	5.802,68

<http://www.cpciba.org.ar/honorarios/page/40>



ENTRAR A UNA REUNIÓN    SER ANFITRIÓN DE UNA REUNIÓN ▾    INGRESAR

# zoomrooms

Salas de conferencia que facilitan realizar reuniones por video o unirse a ellas con solo tocar un botón.

Comprar suscripción    **Prueba gratuita de 30 días**

Costo de suscripción de \$49 por mes por cada sala

▶ Ver el video de descripción general de Zoom Rooms

<https://explore.zoom.us/docs/es-es/zoomrooms.html>

← → ↻ glassdoor.com.ar/sueldos/técnico-ambiental-sueldo-SRCH\_KO0,17.htm

glassdoor    Q técnico ambiental    Sueldos ▾    Ubicación

Acceder a Glassdoor con Google

Ian Rodríguez  
ianrokia@gmail.com

Continuar como Ian

Para crear tu cuenta, Google compartirá tu nombre, dirección de correo electrónico y foto de perfil con Glassdoor. Consulta la [Política de Privacidad](#) y las [Condiciones del Servicio](#) de Glassdoor.

## Sueldos para Técnico Ambiental

 Argentina ▾

Sueldos    Entrevistas

### ¿Cuánto gana un Técnico Ambiental?

Confianza baja

**\$ 52.637** /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

Sueldo base promedio

\$53 K	\$53 K
Bajo	Alto

1 sueldo

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo promedio nacional para el puesto de Técnico Ambiental es \$ 52.637 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Técnico Ambiental en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 1 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Técnico Ambiental.

Sueldos en Argentina

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/t%C3%A9cnico-ambiental-sueldo-SRCH\\_KO0,17.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/t%C3%A9cnico-ambiental-sueldo-SRCH_KO0,17.htm)

## ¿Cuánto gana un Técnico En Seguridad E Higiene?

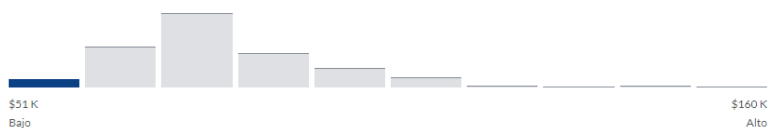
Para continuar usando los filtros de sueldos, colabora. Escribir una evaluación o agregar un sueldo

**Confianza muy alta**

**\$ 90.000** /mes

Sueldo base promedio

163 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Promedio: \$ xx.xxx Intervalo: \$ xx.xxx


El sueldo promedio nacional para el puesto de Técnico En Seguridad E Higiene es \$ 90.000 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Técnico En Seguridad E Higiene en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 163 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Técnico En Seguridad E Higiene.

### Sueldos en Argentina

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/t%C3%A9cnico-en-seguridad-e-higiene-sueldo-SRCH\\_KO0,30.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/t%C3%A9cnico-en-seguridad-e-higiene-sueldo-SRCH_KO0,30.htm)

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		2020	2019
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>		13.091.918,87	30.802.495,68
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		5.073.394,37	11.888.010,86
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
	<b>De Comercialización (Anexo III)</b>	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
	<b>De Administración (Anexo III)</b>	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
	<b>Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM</b>	4.628.015,59	6.149.832,17
	<b>Resultado Venta Bienes de Uso</b>		195.323,17
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<b>(7.772.599,90)</b>	<b>389.237,29</b>
menos	<b>Impuesto a las Ganancias</b>	-	(14.547,31)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>		<b>(7.772.599,90)</b>	<b>374.689,99</b>

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-

  
 Heliana G. Cavallo  
 Contadora Pública - U.N.C  
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.

  
 María Paulá Fernández  
 Presidente