

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

**“Planificación Estratégica para Cervecería
Checa, Unidad de Negocio Sauco S.A. del
Grupo Meta”**

Apellido/s y Nombre/s: Fernández, Martín Santiago Nahuel

DNI: 32.603.559

Profesora: Rinero, Sofía

Legajo: VADM 14989

Carrera: Licenciatura en Administración

Julio 2022

Agradecimientos

A mis padres, Martín y Karina, que desde el cielo me protegen y guían mi accionar y, a quienes principalmente, dedico este logro.

A mis hermanas, Antonella, Agustina, Miguelina, Magdalena y Martina, por el apoyo incondicional y acompañamiento a lo largo de este trayecto.

A mi abuela, Mora, pilar fundamental desde mi educación primaria hasta la universitaria.

A mis amigos, por comprender siempre mis tiempos de estudio y darme ánimo para seguir adelante y concretar esta etapa.

A mis suegros, Sonia y Luis, por estar siempre presentes y haberme ayudado a finalizar mis estudios.

A mi compañera de vida, Rocío, por no dejarme nunca bajar los brazos y ser un sostén fundamental, tanto en esta etapa en particular como así también en mi vida.

A mis hijos, Felipe y Amelia, por ser el motor que día a día me lleva a ser una mejora persona y por y para quienes crezco tanto personal como profesionalmente.

Al resto de mi familia, que al ser muchos, resulta imposible nombrar a todos, pero que indudablemente son parte importante de todo esto también.

A todos ellos, gracias por ser parte de mi sueño y empujarme, de una u otra forma, a alcanzar la tan ansiada meta.

Resumen

El presente Reporte de Caso tiene como principal fin el incremento de la rentabilidad de la Cervecería Checa, perteneciente a la Unidad de Negocio Sauco S.A. del Grupo Meta; ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba, Argentina. Luego de un exhaustivo análisis situacional, se han detectado cuestiones a mejorar y desarrollar, para las cuales se han diseñado estrategias de crecimiento a partir de una comunicación interna integral y eficiente, que repercuta tanto interna como externamente, y la digitalización de la organización; potenciando el conocimiento de la misma en relación con su entorno, mejorando su posicionamiento, participación, imagen y competitividad. Para ello, se ha implementado la herramienta planificación estratégica, en función de la cual se enmarca y desarrolla la presente propuesta. Dicha propuesta contiene objetivos general y específicos y, en función de ellos, se han desarrollado diversas tácticas y planes de acción para la concreción de los mismos. Una vez desarrollada y evaluada la propuesta, se ha validado y verificado su viabilidad, tanto técnica como financiera y de gestión. Así mismo, se alcanza el objetivo deseado, y se obtienen: un VAN de \$ 805.952,66; una TIR del 60%; un ROI del 566% y se logra una rentabilidad del 6,59% al final del proyecto, siendo ese entonces Julio de 2025. Es por ello que, se recomienda llevar a cabo el proyecto. Por último y, como recomendación a nivel general, se propone tener en cuenta que cada acción o proyecto que la organización realice o lleve a cabo, sea pensado y planificado a partir de la perspectiva del triple impacto organizacional, y teniendo en cuenta la contribución que puede hacer la misma a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Palabras clave: planificación estratégica, digitalización, comunicación, sustentabilidad, industria cervecera.

Abstract

The main purpose of this Case Report is to increase the profitability of the Cervecería Checa, belonging to the Saucó S.A. Business Unit of the Grupo Meta; located in the town of Sacanta, Córdoba, Argentina. After an exhaustive situational analysis, issues to improve and develop have been detected, for which growth strategies have been designed based on comprehensive and efficient internal communication, which has repercussions both internally and externally, and the digitization of the organization; promoting knowledge of it in relation to its environment, improving its positioning, participation, image and competitiveness. For this, the strategic planning tool has been implemented, based on which the present proposal is framed and developed. This proposal contains general and specific objectives and, based on them, various tactics and action plans have been developed to achieve them. Once the proposal has been developed and evaluated, its technical, financial and managerial feasibility has been validated and verified. Likewise, the desired objective is reached, and the following are obtained: a NPV of \$805,952.66; an IRR of 60%; a ROI of 566% and a profitability of 6.59% is achieved at the end of the project, then being July 2025. That is why it is recommended to carry out the project. Finally, and as a general recommendation, it is proposed to consider that each action or project that the organization carries out, be thought and planned from the perspective of the triple organizational impact, and consider the contribution that the organization can do to the Sustainable Development Goals.

Key words: strategic planning, digitization, communication, sustainability, brewing industry.

Índice de Contenido

Introducción	5
Análisis Situacional.....	7
<i>Análisis del Macro Entorno de la Organización (PESTEL)</i>	7
<i>Análisis del Micro Entorno de la Organización (5 Fuerzas de Porter)</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	13
<i>Análisis Interno de la Organización</i>	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta de Aplicación.....	22
<i>Descripción de la Propuesta</i>	22
<i>Objetivos</i>	23
<i>Planes de Acción</i>	25
<i>Presupuesto</i>	30
<i>Análisis Financiero</i>	33
Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	33
Bibliografía	36
Anexos.....	39

Índice de Imágenes

Imagen 1, Descripción de pasos Táctica 1.....	26
Imagen 2, Descripción de pasos Táctica 2.....	27
Imagen 3, Descripción de pasos Táctica 3.....	28
Imagen 4, Diagrama de Gantt.....	29
Imagen 5, Flujo de Fondos Projectado.....	30
Imagen 6, Presupuesto.....	32
Imagen 7, Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	39

Introducción

El actual Reporte de Caso, bajo la órbita de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, está preparado con el objeto de brindar, a través de la herramienta de Planificación Estratégica, estrategias de crecimiento cuyas tácticas contribuyan al incremento de la rentabilidad de la Cervecería Checa, perteneciente a la Unidad de Negocio Sauco S.A. del Grupo Meta; ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba, Argentina.

Es por eso que, al tratarse de una industria en fase de crecimiento, se aplicará la Matriz de Ansoff, más precisamente la penetración de mercado a partir de estrategias de crecimiento que potencien el conocimiento de la organización en relación con su entorno; mejorando así su posicionamiento, participación, imagen y competitividad.

En cuanto al Grupo Meta y su historia, fue creado en 2019, con el fin de unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, son tres hermanos unidos, y han hecho los que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Sus características principales son: capacidad de detectar oportunidades, de innovar o crear, de adaptación a los cambios, de dirección y liderazgo, de toma de decisiones, entre otras. Hoy por hoy, sus creadores se desempeñan en la dirección, enfocándose 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. (Canvas, 2022).

Respecto a la Cervecería Checa, puede mencionarse como hito significativo y memorable, la fundación, en 2018, desde cero de la fábrica de cervezas y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Además, cabe destacar que se han implementado normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Sin embargo, como momento crítico, se puede mencionar la pandemia generada a raíz del covid-19, la cual ha afectado drásticamente al negocio, al no tratarse de una actividad esencial, y que ha provocado una caída en las ventas muy por debajo de las medias habituales. (Canvas, 2022).

La organización tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. El producto es justamente la cerveza Checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color. A pesar de tener buena aceptación entre la gente del lugar, 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. (Canvas, 2022).

Al ser un Grupo grande, cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada. En la Cervecería Checa, los responsables son: José, que es ingeniero agrónomo, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, que es quien maneja los empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que colaboran en el proceso productivo y también en la parte administrativa (papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos). Cuenta con 3 mandos medios que reportan al responsable de la unidad. Todos residen donde está localizada la empresa. Entre sus valores se destacan: positivismo, respeto, confianza y compromiso; los cuales son pilares fundamentales para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Canvas, 2022).

A continuación, se presentan los siguientes antecedentes a nivel internacional y nacional:

En primer lugar, y como antecedente de campo a nivel internacional, se destaca el caso de Cervecería Primus, el cual ha aplicado una estrategia de crecimiento similar a la propuesta, alcanzando el éxito en la misma (Buenas tareas, 2010).

En segundo lugar, y como antecedente a nivel nacional, se destaca un artículo del sitio El Cronista, el cual trata sobre las proyecciones del negocio de la cerveza artesanal: Se calcula que el rubro creció una media de 40% en los últimos cinco años, de la mano de unos 1500 productores artesanales en todo el país. La categoría representa cerca del 2,5% de la industria cervecera total. Las perspectivas siguen siendo buenas: los productores coinciden en que la actividad no tiene techo en el mediano plazo y que el desafío está en estar a la altura de ese crecimiento, a través de la fabricación de un producto de calidad. (El Cronista, 2018).

Análisis Situacional

Resulta fundamental, para llevar adelante estrategias de crecimiento que contribuyan a la efectiva concreción del objetivo principal, realizar un análisis situacional externo, en primer orden, a partir de la herramienta PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), la cual brindará un diagnóstico sobre el macro entorno de la organización.

Luego y, en segundo orden, es menester continuar el análisis situacional externo, recabando información acerca del micro entorno de la organización, a partir de la herramienta 5 fuerzas de Porter, donde se analiza la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de los nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Por último, y para completar el análisis situacional, es sumamente vital realizar un análisis interno de la organización, utilizando la herramienta Cadena de Valor, propuesta por Michael Porter.

Análisis del Macro Entorno de la Organización (PESTEL)

Sector Político

Las políticas gubernamentales, el gobierno de turno, y la regulación de la competencia, entre otras, son variables que influyen significativamente en las decisiones de la organización.

El gobierno actual, presidido por Alberto Fernández, cuenta con una serie de créditos, planes y programas para reactivar la industria Argentina. (Mi Argentina, 2022). Es necesario tener en cuenta también que, el año próximo, será un año de elecciones a nivel nacional, provincial y municipal.

El Ministerio de Desarrollo Productivo cuenta con una Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, a través de la cual buscar promover el funcionamiento dinámico de los mercados y la innovación. La puja de precios y la participación de múltiples oferentes resguardan los intereses y el bienestar de los y las consumidores y consumidoras. (Mi Argentina, 2022).

En cuanto a la Balanza Comercial, en Febrero de 2022, las exportaciones alcanzaron 6.443 millones de dólares y las importaciones, 5.634 millones de dólares. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) aumentó 42,3%, en relación con igual mes del año anterior, y alcanzó un monto de 12.077 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit de 809 millones de dólares. (Indec, 2022).

Sector Económico

Entre las variables económicas más influyentes, se destacan el PIB, la tasa de inflación, las políticas monetarias e impuestos sobre el sector, entre otras.

En la localidad de Sacanta, como recurso de primer orden, se destaca el suelo, apto para la producción agropecuaria. La principal actividad económica es la agricultura, seguida por la ganadería, siendo los principales cultivos la soja y el maíz. La producción láctea también tiene relevancia en la economía local. (Wikipedia, 2021).

En cuanto al PIB, la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 8,6% con relación al mismo período del año anterior. (Indec, 2022).

Según el nuevo REM del BCRA, los analistas de mercado proyectan una inflación minorista para 2022 de 65%. (BCRA, 2022).

Respecto a las políticas monetarias, El BCRA incrementó nuevamente la tasa de interés de política monetaria en respuesta al shock de commodities. El Directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA) dispuso hoy elevar en 250 puntos básicos la tasa de interés nominal anual de las Letras de Liquidez (Leliq) a 28 días, pasando de 44,5% a 47%, lo que representa una Tasa Efectiva Anual de 58,7%. Para los depósitos a plazo fijo del sector privado la tasa mínima garantizada se establece en 45%, lo que representa una Tasa Efectiva Anual de 54,1%. Las tasas de interés activas se mantienen en niveles compatibles con el impulso de la inversión y la producción, y el desarrollo del sector MiPyME. (BCRA, 2022).

Según datos publicados por el Ministerio de Economía de la Nación, la tasa de impuestos internos a la cerveza artesanal es del 8% (Mi Argentina, 2021).

Sector Social

La incertidumbre e imagen negativa de la situación actual, predominan entre las principales preocupaciones de la población argentina. Esto se suma a las altas tasas de desempleo, pobreza y trabajo informal.

En cuanto a la población de la localidad de Sacanta, la misma cuenta con 3117 habitantes (Indec, 2010).

Según INDEC, los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. (Indec, 2022).

En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se ubicó en 7%. (Indec, 2022).

Teniendo en cuenta los hábitos de consumo, en estas condiciones los consumidores claramente optarán por cubrir sus necesidades primarias, destinando en menor proporción el consumo del producto de la organización en cuestión.

No obstante, el segmento de bebidas con alcohol afrontó durante 2020, por las medidas sanitarias como consecuencia de la pandemia de Covid-19, un reto substancial a nivel local y mundial. Y, aunque continúan siendo productos de consumo masivo, el comportamiento de los consumidores se vio necesariamente modificado y las marcas debieron adaptar sus estrategias, y en muchos casos crear nuevas, para lograr al menos sostener los niveles de ventas. (El Cronista, 2021).

Por obligación, la gente probó comprar por Internet, consumir en su casa y se acostumbró a hacerlo. Este sistema se mantendrá y crecerá en el futuro más allá de los cuellos de botella que tuvo por la demanda inesperada. Esto implica un cambio de hábito que es cultural y educativo, y se va a ir profundizando con el tiempo. (El Cronista, 2021).

Sector Tecnológico

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación cuenta con un Comité Nacional de Ética en la Ciencia y la Tecnología; un espacio institucional crítico, pluralista y transdisciplinario para el análisis de cuestiones éticas vinculadas con la producción, difusión y aplicación del conocimiento científico y tecnológico. (Mi Argentina, 2022).

Ciencia y Cerveza es un evento itinerante organizado por el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geoambientales (IPATEC, CONICET-UNCo), liderado por su director e investigador del Consejo Diego Libkind. Se trata de un espacio destinado a propiciar la interacción entre el sector científico-tecnológico y el socio-productivo, buscando potenciar la sinergia entre el ámbito público y el privado. El evento incluye diversas actividades de índole técnico y social que nuclea a los actores más relevantes del sector como productores cerveceros artesanales de Argentina y países limítrofes, investigadores, profesionales, estudiantes y funcionarios públicos. (Conicet, 2022).

Indudablemente, resulta necesario, para destacarse en el sector y mantener el nivel de calidad, contar con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, optimizando los procesos de producción.

Sector Ecológico

Teniendo en cuenta que uno de los desafíos de la organización es trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad; y su misión sustentable a largo plazo, es un punto importante la implementación de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, demostrando a la sociedad su preocupación por el medio ambiente, su cuidado y utilización racional de recursos; realizando evaluaciones de impacto ambiental y llevando a cabo programas de formación y capacitación en dicha materia.

Respecto al trato de los residuos industriales en Argentina, el último informe sobre tratamiento de residuos industriales realizado en conjunto por la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la Universidad de Buenos Aires (UBA) advirtió que, de las 12 millones de toneladas anuales de ese tipo de desechos, sólo se tratan para evitar un impacto ambiental 1 millón de toneladas. Los especialistas que trabajaron en el informe advirtieron que la principal preocupación es la falta de conciencia de todos los involucrados acerca del desafío ambiental que esto representa y el enorme daño que se genera cuando se vuelcan los residuos de manera ilegal. (Infobae, 2022).

Por otra parte, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca busca incorporar el bagazo cervecero seco al Código Alimentario Argentino. La iniciativa se plantea como parte de las políticas públicas destinadas a impactar positivamente en el medioambiente y en las PyMEs de alimentos de nuestro país. Oportunidad de negocio sustentable para el sector cervecero. Se trata de encontrar una solución ambiental y de proceso al dar un destino productivo y valorizar este subproducto que se genera en enormes cantidades en nuestro país, y en consecuencia evitar su disposición como residuo. (Mi Argentina, 2022).

Sector Legal

Es necesario conocer la Resolución Conjunta 67/2002 y 345/2002, la cual trata en sus artículos, sobre las clasificaciones de cerveza, composición, características, prácticas permitidas, prácticas prohibidas, entre otras cuestiones. (Infoleg, 2002).

Por otro lado, el proyecto de Ley de Alcohol Cero al volante fue elaborado por la ANSV, el Ministerio de Salud de la Nación, la Secretaría de Políticas Integrales sobre

Drogas de la Nación Argentina (Sedronar) y asociaciones de familiares de víctimas de tránsito. Además del apoyo de la industria cervecera, la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires y 53 entidades científicas del país también se manifestaron a favor de la existencia de una ley de alcohol cero en Argentina. (Mi Argentina, 2022).

Teniendo en cuenta que la organización se encuentra enmarcada dentro del Convenio Colectivo de Comercio, es necesario estar atento a los cambios y proyecciones en el mismo.

La Secretaría de Trabajo, por medio de la resolución 323/2022, homologó el acuerdo salarial para la actividad mercantil del 2 de febrero de 2022, que dispone un incremento no remunerativo del 13% sobre las escalas salariales vigentes a mayo de 2021. (Errepar, 2022).

Análisis del Micro Entorno de la Organización (5 Fuerzas de Porter)

Competidores Actuales

Respecto a la competencia actual, se destacan en la industria cervecera, dos categorías bien definidas. Por un lado, dentro de la categoría de cerveza industrial, las principales marcas líderes en el mercado son: Quilmes, Brahma, Isenbeck, Heineken y Budweiser, entre otras; las cuales poseen un alto nivel de competitividad y posicionamiento, siendo un producto de consumo masivo, con altas tasas de demanda y oferta que la cubre.

Por el otro, y en lo que a cerveza artesanal refiere, las principales marcas son: Antares, Berlina, Buller, Cheverry, Coleman, Finn, Grunge, Juguetes Perdidos, Kraken, Nuevo Origen, Neffer y HDQ, entre otras. (Pulso Cervecerero, 2019).

En esta última categoría, el nivel de competitividad es muy alto, debido a ser una industria en pleno crecimiento, y al considerable incremento en el consumo de este producto en los últimos cinco años. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país. (Agroempresario, 2022).

Competidores Potenciales

En cuanto a la amenaza de los nuevos competidores, las barreras de entrada son de nivel medio, y se destacan principalmente las siguientes: la necesidad de altos niveles de inversión para posicionarse en el mercado, la regulación vigente, las restricciones legales, y la ventaja competitiva generada a partir de la implementación de normas ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, frente a potenciales competidores.

Un antecedente significativo en cuanto a barreras de entrada, es la sanción a Cervecería y Maltería Quilmes por 150 millones de pesos. A partir de una investigación de la CNDC se acreditó un abuso de posición dominante de carácter exclusorio por parte de la principal productora y distribuidora de cerveza de la Argentina. En la investigación se corroboró que Quilmes desarrolló un conjunto de estrategias de fidelización con el propósito de generar espacios exclusivos de venta minorista de cervezas, a partir del cual se produjo un cierre vertical del mercado para los competidores actuales y potenciales. (Mi Argentina, 2021).

Poder de Negociación de los Clientes

En general, el poder de negociación de los clientes es medio, ya que al tratarse de un producto de calidad y diferenciado, el principal segmento de clientes, que son los jóvenes de 18 a 30 años, cuenta con un menor nivel de ingresos respecto al otro segmento de clientes, que abarca de los 31 a 45 años. En cambio, en este último caso, la organización tendrá un mayor poder de negociación.

Poder de Negociación de los Proveedores

Existe un alto poder de negociación de los proveedores, ya que una de las claves para sostener la ventaja competitiva por parte de la organización, es la utilización de insumos y equipamiento de calidad, y no abundan en el mercado proveedores que brinden los mismos; y a su vez, existe una gran cantidad de competidores actuales. Todo ello hace que los proveedores tengan un alto poder de negociación. Entre los principales insumos se destacan: malta, lúpulo, latas, botellas, barriles; y en cuanto a equipamiento: macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador.

Este punto puede trabajarse a partir de la firma de contratos de exclusividad, con el fin de asegurarse la provisión en tiempo y forma, de los principales insumos para el correcto desempeño de la organización y sus procesos de producción. También podrían celebrarse acuerdos en cuanto a los volúmenes de compra, períodos, tiempo y forma de pago, entre otras cuestiones, con el fin de incrementar el poder de negociación ante los mismos.

Productos Sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, existe una gran variedad: desde bebidas alcohólicas como el vino, fernet, vodka, ron, gin, whisky, tequila, entre otras; hasta bebidas sin alcohol: como la gaseosa, soda, agua mineral, agua saborizada, cerveza,

entre otras. Es necesario remarcar que, la cerveza, es un producto de consumo masivo; y justamente la cerveza industrial es el principal producto sustituto de la cerveza artesanal.

En este punto es, precisamente, en el cual la organización debe aprovechar sus ventajas competitivas en cuanto a la calidad del producto ofrecido, y así disminuir el nivel de amenaza de dichos productos sustitutos.

Análisis de Mercado

Mercado Objetivo – Consumidores - Competidores

El mercado objetivo al cual va dirigido el producto, es el de consumidores cuyo rango etario abarca entre 18 a 45 años, sin distinción de género alguno. Se trata de un mercado en pleno desarrollo y crecimiento, en el cual se destacan los consumidores, principalmente por sus preferencias, valoración hacia el producto, tendencias, ocasiones y hábitos de consumo, entre otras variables.

Por otro lado, se realizó una investigación sobre el comportamiento del consumidor de cerveza artesanal en La Plata en donde, a través de diferentes técnicas utilizadas, se pudo evidenciar como los resultados obtenidos a través de la investigación realizada con los mapas mentales fueron confirmados por la técnica de selección de imágenes. Luego, a través de las técnicas proyectivas de la personificación, se encontró como tanto hombres como mujeres se imaginan a la cerveza artesanal como si ésta fuese una mujer, y que la proyectan de una manera informal: la cerveza artesanal se relaciona con lo informal y dentro de un ambiente más bien relajado. Luego se encontró el arquetipo dominante: el comediante, cuya identificación se manifiesta en mayor medida la felicidad, diversión y la risa. Las cualidades que describen dicho arquetipo, se confirmaron en toda la investigación. Por último, en la investigación etnográfica, se pudo observar que los individuos observados no eran expertos en cervezas artesanales, sólo la consumen para compartir un momento con amigos y pasar un buen momento, es decir, que beber cerveza artesanal es consecuencia de salir con amigos/pareja a una cervecería artesanal, en donde lo que buscan es distenderse y relajarse en un ambiente totalmente informal. (Rshaid, B., 2018).

En cuanto al tamaño del segmento objetivo, el cual abarca la Provincia de Córdoba, y según datos extraídos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, se estima el mismo en 1.193.000 personas aprox. (Datos Estadística, 2010), con un ingreso promedio de \$ 32.192 mensuales. (Indec, 2022).

Dicho mercado objetivo, se caracteriza por su destacada cultura cervecera, con una gran pasión por la misma. Ya hay plantas con capacidad para producir en conjunto medio millón de litros mensuales en un futuro no distante. (Comercio y Justicia, 2016).

Entre los principales competidores, se destacan: Antares, Patagonia, Peñón del Águila, Cassaro; concentrando la mayor participación de mercado.

Por otro lado, el sector artesanal representa el 3,3% del mercado cervecero (El Cronista, 2020).

En la Argentina estiman que existen 800 fábricas de cerveza artesanal y que generan aproximadamente 6.000 puestos de trabajo directos. (Infocampo, 2019). Por su parte, en la provincia de Córdoba ya hay alrededor de 100 productores en actividad, de acuerdo con datos de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba. (Pulso cervecero, 2018).

Según datos extraídos de (Conicet, 2018), del total encuestado de productores de cerveza artesanal en Argentina, el 14% se encuentra en la provincia de Córdoba. Así mismo, en los últimos 5 años, el mercado cervecero artesanal ha ido creciendo a un ritmo de entre el 1,2 y 2 % anual. Otro dato de valor es que, en su mayoría, los productores venden más del 90% de su producción en la misma provincia. (Conicet, 2018).

Análisis Interno de la Organización

Para efectuar este análisis, se utilizará la herramienta de Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, con el fin de poder detectar cuáles son las actividades críticas de la empresa y cuáles las que agregan valor a la posición competitiva de la empresa y al consumidor. Dichas actividades se dividen en 2 grandes grupos: Actividades primarias y Actividades de Soporte.

Actividades Primarias

- Logística de Entrada: Se gestiona la recepción de las materias primas que se utilizan en el proceso de producción, las cuales son almacenadas en el lugar y forma adecuados. Estas materias primas son distribuidas al sector de operaciones, según las necesidades de producción.
- Operaciones: A partir de procesos y procedimientos estandarizados, se realizan las siguientes tareas y actividades, con base en las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura: macerado, hervido, fermentación, enfriamiento, filtrado, enlatado; con el fin de transformar las materias primas en el producto final.

- Logística de Salida: El producto terminado es almacenado en el lugar y forma adecuados. Se realiza la distribución a bares y restaurantes, principalmente, a través de un canal directo; y además el producto puede ser retirado en fábrica también.
- Marketing y Ventas: La actividad comercial y administrativa está centralizada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, donde precisamente se ubica la Cervecería Checa también. Los coordinadores de producción, ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. El producto, por su parte, tiene buenas referencias en el mercado, dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud.
- Servicio: Con base en la sustentabilidad, se realizan acciones en pos del cuidado ambiental, reciclado, y el consciente uso de recursos, y que, tanto clientes, proveedores, población y competencia, denoten las prácticas sustentables con las que se desarrolla la organización en el medio. Así mismo, tiene 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.

Actividades de Soporte

- Infraestructura de la Empresa: La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada. En cuanto a la estética, está ornamentada con cuadros, con el logo del grupo, plantas y demás objetos de decoración que aviven los colores. Tiene una buena posición en el área geográfica en donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual. Entre los instrumentos específicos en las oficinas, se pueden nombrar los pc, las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas. En cuanto a la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, se concentran perfiles contables y legales, con tres contadoras y

una abogada. Por su parte, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

- **Gestión de Recursos Humanos:** La relación es con la misma gente de la zona, llámese población, a quienes se intenta captar como mano de obra capacitada con el fin de ayudar a fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes. La dirección del grupo realiza la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Tal lo menciona en su misión, la organización busca gestionar sobre la base de equipos de trabajo positivos. 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 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.
- **Desarrollo de Tecnología:** La organización está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Se realizan acciones para la medición de la satisfacción del cliente y demás variables. Se busca generar valor, a partir de la investigación y desarrollo.
- **Compras:** Las actividades de aprovisionamiento, tanto de insumos, materias primas, como equipamiento, son realizadas desde la administración central, ubicada en la misma localidad que la organización. Los coordinadores de producción participan en la compra de insumos. Dichas actividades son claves para el correcto funcionamiento y desempeño de la organización.

Con el fin de complementar el análisis interno, aplicando indicadores financieros y tomando datos relevados en los últimos 2 balances de la organización, se destaca lo siguiente:

El índice de liquidez corriente fue del 1,07 en 2020, contra un 1,95 en 2019. Esta variación en el mismo, está representada por la significativa proporción de deuda financiera a corto plazo que la organización presenta al cierre del ejercicio 2020. De todas formas, al ser este índice mayor a 1, demuestra que, a corto plazo, no habría necesidad de capital de trabajo.

En el total del activo corriente, no hubo una variación significativa entre los períodos 2019 y 2020. En cambio, el pasivo corriente se duplica en el período 2020

respecto al período 2019. La mayor incidencia en el pasivo corriente de 2020, está dada por las deudas financieras a corto plazo, las cuales representan el 56% del total del mismo, contra un apenas 1,74% en 2019.

La rentabilidad en 2020 fue de -43,86%, contra un 1,01% en 2019. Esta caída significativa está dada por la gran disminución de las ventas en 2020.

En cuanto a las ventas, arrojan una caída del 57,5% en el ejercicio 2020 respecto al ejercicio 2019. Esta gran caída en las ventas, está dada principalmente, al tratarse de un negocio no esencial, por el aislamiento preventivo impuesto a raíz de la pandemia generada por el covid-19. Por otro lado, el costo de ventas no presenta una variación significativa entre los períodos 2019 y 2020.

Respecto a los gastos de comercialización y administración, no presentan una variación significativa entre los períodos 2019 y 2020. El total de gastos en 2020, está repartido en un 57% por gastos de comercialización, en un 29% por gastos de explotación, y el 14% restante por gastos de administración.

Marco Teórico

El Marco Teórico del presente Reporte de Caso, se desarrollará en función de la herramienta de Planificación Estratégica, aplicando estrategias de crecimiento a partir de la Penetración de Mercado (Matriz de Ansoff), empleando para su concreción, tácticas vinculadas a la comunicación interna, capacitación del personal, mejorar la relación con el medio externo, en pos de resolver la problemática en cuestión junto a las nuevas tecnologías e innovación para generar una ventaja competitiva, lo cual será fundamentado a partir de los autores mencionados en los siguientes párrafos.

Para comenzar y, con el fin de conceptualizar el tema, se refiere a la planeación estratégica como un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa y las relaciones de autoridad derivadas. La forma final establecida, como todos los demás planes, casi nunca será estática y por lo regular se necesitará remodelar el plan ideal; sin embargo, una planeación de la organización ideal constituye un estándar: al compararlo con la estructura real, los líderes de la empresa sabrán qué cambios hacer cuando sea posible. (Koontz & Weihrich, 1998).

En cuanto al término estrategia en sí, según (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997) es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados existentes para su producto aplica una estrategia de penetración en los mercados. Para penetrar en un mercado se requiere de mucha publicidad a efecto de promover los productos y para diferenciarlos. (Hill, Jones & Schilling, 2015).

Una vez que los administradores han escogido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, las deben poner en práctica. La implementación de las estrategias implica que en el nivel funcional, el de negocios y el corporativo se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico. (Hill, Jones & Schilling, 2015).

Respecto a la capacitación del personal, según (Chiavenato, 2011), es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Por otro lado, será necesario trabajar sobre la comunicación interna, la cual está compuesta por el flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan (en todas direcciones) en el seno de las organizaciones. Y se corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados. (Ordóñez, 2014).

La Comunicación Interna es un instrumento necesario también para generar una buena imagen externa de la empresa y de los productos que comercializa o de los servicios que presta. (Ordóñez, 2014).

En cuanto al ambiente externo, este refiere puntualmente a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos componentes: el entorno específico y el general. (Robbins, 2005).

El entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. Las principales son los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión. (Robbins, 2005).

Por su parte, el entorno general comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos no tienen por lo regular un efecto tan acusado como los cambios del entorno inmediato, pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan. (Robbins, 2005).

Todo ello deberá ir acompañado de nuevas tecnologías e innovación, para generar una ventaja competitiva por sobre sus competidores. Según (Porter, 1990) la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Para concluir este apartado, resulta necesario remarcar que la Planificación Estratégica alcanza a toda la organización, en cada uno de sus niveles y con el compromiso e involucramiento de todos quienes formen parte de ella, para así alcanzar los resultados deseados, incrementando su posicionamiento y participación en el mercado y, consecuentemente, su rentabilidad.

Diagnóstico y Discusión

Resulta fundamental que las organizaciones estén atentas a las necesidades y deseos tanto de sus clientes y público en general, como así también de sus colaboradores. Así mismo, deben estar alerta a los posibles cambios que pueden producirse en el entorno en el cual se desenvuelven, de carácter dinámico y cambiante. Estos cambios, dependiendo el tipo de los mismos, serán oportunidades o amenazas a las que están expuestas las organizaciones y que, junto a sus fortalezas y debilidades, y desde un accionar innovador y eficiente, serán claves para lograr y sostener una ventaja competitiva e incrementar de esta forma su posicionamiento y participación en el mercado.

Una de las debilidades que posee la organización es que solo contrata personal de la misma localidad, lo cual no contribuye al crecimiento y desarrollo económico, social y productivo de la localidad en sí, ya que podría contratar personal calificado fuera de la localidad, y que se radiquen en la misma, favoreciendo así su crecimiento y desarrollo. Así mismo, los tres operarios con los que cuenta la fábrica son hombres; por lo cual, podría contratar operarias mujeres y así generar una imagen más equitativa e inclusiva hacia la comunidad en sí, fomentando el cupo femenino en una industria en la cual predomina el hombre, contribuyendo así a la mejora de la imagen de la organización al tratar cuestiones de igualdad de género dentro de la misma.

Otra debilidad detectada, es que la organización no cuenta con una gestión digital innovadora, indispensable para los tiempos actuales y el potencial desarrollo y crecimiento de la misma. Es necesario contar con un sitio web y redes sociales dinámicas, acorde a los tiempos que corren.

Por otro lado, entre las principales amenazas se encuentra la alta carga tributaria de la industria y la incertidumbre e imagen negativa de la situación actual, principales preocupaciones de la población argentina. Así mismo, teniendo en cuenta los hábitos de consumo, en estas condiciones los consumidores claramente optarán por cubrir sus necesidades primarias, destinando en menor proporción el consumo del producto de la organización en cuestión.

Además, existe un alto poder de negociación de los proveedores, ya que una de las claves para sostener la ventaja competitiva por parte de la organización, es la utilización de insumos y equipamiento de calidad, y no abundan en el mercado proveedores que brinden los mismos; y a su vez, existen una gran cantidad de

competidores actuales. Este punto puede trabajarse a partir de la firma de contratos de exclusividad, con el fin de asegurarse la provisión en tiempo y forma, de los principales insumos para el correcto desempeño de la organización y sus procesos de producción.

Por otro lado, haciendo foco en la gestión de calidad de la organización, a partir de la implementación de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, puede potenciarse el posicionamiento y crecimiento de la misma, sobre la base en la diferenciación frente a competidores que no hayan implementado dichas normas, convirtiendo esta fortaleza en una oportunidad. Así mismo, es menester trabajar sobre el uso racional y eficiente del agua, siendo este el recurso más significativo en el proceso de producción.

Teniendo en cuenta que uno de los desafíos de la organización es trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad; y su misión sustentable a largo plazo, es fundamental demostrar a la sociedad su preocupación por el medio ambiente, su cuidado y uso racional de recursos; realizando evaluaciones de impacto ambiental y llevando a cabo programas de formación y capacitación en dicha materia.

Otra fortaleza que posee la organización, es que tiene 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. Tal lo menciona en su misión, la organización busca gestionar sobre la base de equipos de trabajo positivos.

Otro punto fuerte es que, respecto a la relación con la competencia, al tener una buena visión, el cliente del producto la consume al igual que las cervezas de la competencia, como Antares, por ejemplo.

Respecto a indicadores financieros, se destaca la significativa caída de la rentabilidad. Por otro lado, otro dato importante es el incremento del pasivo corriente debido a la alta proporción de deudas financieras a corto plazo.

Así mismo, en cuanto a las ventas, arrojan una caída del 57,5% en el ejercicio 2020 respecto al ejercicio 2019, ocasionada principalmente, al tratarse de un negocio no esencial, por el aislamiento preventivo impuesto a raíz de la pandemia generada por el covid-19.

A raíz de lo destacado en los párrafos precedentes y, teniendo en cuenta tanto el auge de la industria, la cual se encuentra en una etapa de pleno crecimiento, como la gran aceptación del producto por parte del público y sus buenas referencias en el mercado, es que, en el presente Reporte de Caso, se proponen estrategias de crecimiento a partir de una comunicación interna integral y eficiente, que repercute tanto interna como externamente, y la digitalización de la organización; potenciando el conocimiento de la misma en relación con su entorno, mejorando su posicionamiento, participación, imagen y competitividad; penetrando el mercado, teniendo en cuenta tanto las oportunidades y amenazas que presenta el contexto externo, como las fortalezas y debilidades que posee la organización; mencionadas anteriormente en este apartado, las cuales fundamentan la presente propuesta.

Propuesta de Aplicación

Descripción de la Propuesta

La presente propuesta está confeccionada con el fin de contribuir a la resolución de las problemáticas detectadas y previamente mencionadas. Esta propuesta contiene objetivos general y específicos y, en función de ellos, se han desarrollado diversas tácticas y planes de acción para la concreción de los mismos. Así mismo, al plantearse dichos objetivos, se ha tenido en cuenta la contribución que puede hacer la organización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Ver Anexo 1).

Para ello, será necesaria la capacitación del personal en pos de la mejora del desempeño y desarrollo, permitiendo el crecimiento tanto organizacional como personal, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus colaboradores. Será indispensable la implementación de tácticas en relación a la comunicación interna, lo cual no solo contribuirá al crecimiento interno, sino también a la mejora de la imagen externa de la organización, incrementando su posicionamiento y participación en el mercado. Así mismo, será necesario también accionar sobre un innovador desarrollo y gestión de página web y redes sociales, no solo para lograr incrementar las ventas, sino también para generar un *feedback* con el público en general, estando pendientes a las tendencias, cambios, preferencias y hábitos del consumidor, y acrecentando la imagen externa de la organización.

A continuación, se exponen los lineamientos estratégicos actuales de la organización, a partir de los cuales la misma guía su accionar:

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”. (Canvas, 2022).

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”. (Canvas, 2022).

Respecto a la misión de la organización, se propone incluir en su definición, que las acciones que la misma realiza tengan un aporte desde la perspectiva del triple impacto organizacional (económico, social y ambiental).

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. (Canvas, 2022).

Estos lineamientos estratégicos de la organización, son compatibles con el fin del presente Reporte de Caso; lo cual indica que la propuesta está alineada a los mandatos institucionales de la misma.

Objetivos

Objetivo General

Aumentar en un 6% la rentabilidad de la organización para Julio 2025 respecto a Julio 2022, a partir de la penetración de mercado, incrementando el posicionamiento y la participación en el mismo e implementando tácticas sostenibles y sustentables alineadas a sus mandatos institucionales.

Dicho objetivo general es planteado a raíz del principal fin del presente Reporte de Caso, que es el de incrementar la rentabilidad de la organización. Habiendo realizado

un exhaustivo análisis de la misma y, teniendo en cuenta el contexto, principalmente político, económico y social, se establece que dicho objetivo demuestra ser relevante.

Por otro lado, desde una perspectiva cuantitativa y, teniendo en cuenta los estados contables de la organización, se observa que la misma presenta una caída en las ventas del 57,5% en el ejercicio 2020 respecto al ejercicio 2019, ocasionada principalmente, al tratarse de un negocio no esencial, por el aislamiento preventivo impuesto a raíz de la pandemia generada por el covid-19. Además, la rentabilidad en 2020 fue de -43,86%, contra un 1,01% en 2019. Esta caída significativa está dada por la gran disminución de las ventas en 2020. Por lo que, dicho objetivo denota ser alcanzable.

Así mismo, este objetivo ha sido planteado también pensando en la contribución que la organización puede hacer al ODS 8, que trata precisamente sobre el trabajo decente y crecimiento económico; y desde la perspectiva económica del triple impacto.

Para poder lograr el objetivo general, se formularon una serie de objetivos específicos, determinantes para un eficiente cumplimiento del mismo, los cuales incluyen diversas tácticas y planes de acción que serán desarrollados posteriormente.

Objetivos Específicos

- Incrementar en un 60% las ventas de la organización para Julio 2025 respecto a Julio 2022, a partir de un innovador desarrollo y gestión de página web y redes sociales.

Las ventas han sufrido una caída del 57,5% en el último ejercicio, por lo que este objetivo resulta ser alcanzable. Así mismo, además de ser necesario para el cumplimiento del objetivo general, también contribuye al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 9 (industria, innovación e infraestructura); y desde la perspectiva económica del triple impacto.

- Capacitar al 75% del personal de la organización para Diciembre 2023 respecto a Julio 2022, optimizando el desempeño y desarrollo organizacional y personal.

Este objetivo es fundamental para lograr incrementar las ventas y, consecuentemente, contribuir al logro del objetivo general. Así mismo, además de ser necesario para el cumplimiento del objetivo general, también contribuye al ODS 4 (educación de calidad); y desde la perspectiva social del triple impacto.

- Reducir en un 20% el costo de ventas de la organización para Julio 2025 respecto a Julio 2022, a partir de la implementación de prácticas eficientes y sustentables en todo el proceso productivo.

El costo de ventas no ha tenido una variación significativa en el último ejercicio, por lo que este objetivo resulta ser alcanzable. Es menester trabajar sobre el uso racional y eficiente del agua, siendo este el recurso más significativo en el proceso de producción. Así mismo, además de ser necesario para el cumplimiento del objetivo general, también contribuye al ODS 12 (producción y consumo responsables) y al ODS 6 (agua limpia y saneamiento); y desde la perspectiva ambiental del triple impacto.

En cuanto al alcance temporal y geográfico de la presente propuesta, la misma abarca entre Julio 2022 y Julio 2025, y será aplicada en el ámbito Local, Provincial; con vistas de, a largo plazo, replicarse a nivel Nacional.

Planes de Acción

A continuación, se desarrollarán las tácticas y planes de acción necesarios para la concreción de los objetivos antes descritos:

Táctica 1: “Desarrollo y gestión de página web y redes sociales”

Hoy por hoy, contar con un sitio web y redes sociales dinámicas e innovadoras, es fundamental tanto para fidelizar clientes actuales como para captar clientes potenciales. Además, sirven como canal de comunicación, publicidad, imagen, posicionamiento, relación entre la organización y su entorno, entre otras variables; y también funcionan como plataforma de venta directa, a partir de la venta electrónica. Por lo que, si el objetivo es el crecimiento sostenido de las ventas, es indispensable innovar en esta cuestión.

A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de las acciones que requiere la misma para ser implementada:

Imagen 1, Descripción de pasos Táctica 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de un diseñador y desarrollador de página web y gestión de redes sociales	jul-22	oct-22	Jefe de Administración, Jefe Comercial, Directorio	Administración, Comercial, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Evaluación de alternativas	nov-22	dic-22	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Selección de un community manager para diseñar, gestionar y manejar la página web y redes sociales	ene-23	ene-23	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Reuniones con el community manager para establecer la modalidad, tipo de trabajo y honorarios	feb-23	mar-23	Jefe de Administración, Jefe Comercial, Directorio	Administración, Comercial, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Firma de contrato con el community manager	abr-23	abr-23	Asesora Legal	Administración, Asesoría Legal	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Puesta en marcha e inicio de la gestión digital y de redes	may-23	jul-25	Community Manager	-	Computadoras, teléfonos, internet	Si	\$ 945.000,00	Honorarios mensuales \$ 35.000 x 27 meses (Ver Anexo 2)
Monitoreo y control de gestión	may-23	jul-25	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-

Fuente: Elaboración propia (2022)

El control se realizará de forma bimestral, a partir del análisis de crecimiento de las ventas y el impacto que generen las redes en el público en general. Así mismo, se irá monitoreando la gestión de las mismas, con el objeto de realizar modificaciones en tiempo y forma, en caso de ser necesario. Por lo que, el control que se realizará, será de tipo concurrente y correctivo.

Táctica 2: “Adquisición de software de comunicación interna”

Será necesaria la adquisición de un software de comunicación interna, con el fin de eficientizar la comunicación y acciones de todo el personal que compone la organización, optimizando su desempeño y desarrollo. Así mismo, no solo beneficiará de forma interna a la organización y sus colaboradores, sino también tendrá un impacto positivo en la imagen externa de la misma, mejorando así las relaciones con sus clientes actuales, potenciales, proveedores y público en general.

A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de las acciones que requiere la misma para ser implementada:

Imagen 2, Descripción de pasos Táctica 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de proveedores de software de comunicación interna	jul-22	ago-22	Jefe de Administración, Jefe de Producción, Jefe Comercial, Directorio	Administración, Producción, Comercial, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Evaluación de alternativas	sep-22	oct-22	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Selección del proveedor del servicio	nov-22	nov-22	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Reuniones con el proveedor del servicio para establecer las condiciones, adquisición, asesoramiento y honorarios	dic-22	ene-23	Jefe de Administración, Jefe de Producción, Jefe Comercial, Directorio	Administración, Producción, Comercial, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Firma de contrato con el proveedor del servicio	feb-23	feb-23	Asesora Legal	Administración, Asesoría Legal	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Capacitación sobre la utilización del software	mar-23	abr-23	Proveedor del Servicio	-	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	Si	-	Costo de capacitación incluido en el costo de adquisición
Puesta en marcha y ejecución del software	may-23	jul-25	Proveedor del Servicio	-	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	\$ 645.000,00	Costo de adquisición \$ 375.000 y mantenimiento mensual \$ 10.000 x 27 meses (Ver Anexo 3)
Monitoreo y control de gestión	may-23	jul-25	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-

Fuente: Elaboración propia (2022)

El control se realizará de forma trimestral, a partir de diversos informes generados por el propio sistema, en cuanto a flujo de información, calidad de la misma, entre otras variables. Así mismo, se irá monitoreando la gestión, con el objeto de realizar modificaciones en tiempo y forma, en caso de ser necesario. Los controles serán de tipo preventivo, concurrente y correctivo.

Táctica 3: “Capacitación del personal”

Será necesaria la contratación de un proveedor de servicio de capacitación al personal; no solo de capacitación interna, sino también de capacitación en prácticas eficientes y sustentables en el proceso productivo. Esto no sólo mejorará el desempeño y desarrollo organizacional y personal, sino también contribuirá a la identificación y eliminación de tareas que no agreguen valor, contribuyendo así a la disminución del costo

de ventas, a la producción responsable y sustentable, y al uso racional y eficiente del agua, siendo este el recurso más significativo en el proceso productivo. Consecuentemente, contribuirá a la mejora de la imagen y posicionamiento de la organización.

A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de las acciones que requiere la misma para ser implementada:

Imagen 3, Descripción de pasos Táctica 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de proveedores que brinden capacitaciones en comunicación interna, y prácticas eficientes y sustentables en el proceso productivo de las organizaciones	jul-22	ago-22	Jefe de Administración, Jefe de Producción, Directorio	Administración, Producción, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Evaluación de alternativas	sep-22	oct-22	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Selección del proveedor del servicio	nov-22	nov-22	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Reuniones con el proveedor del servicio para establecer la modalidad, programación de capacitaciones y honorarios	dic-22	ene-23	Jefe de Administración, Jefe de Producción, Directorio	Administración, Producción, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Firma de contrato con el proveedor del servicio	feb-23	feb-23	Asesora Legal	Administración, Asesoría Legal	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-
Inicio de las Capacitaciones	mar-23	dic-23	Proveedor del Servicio	-	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet, proyector	Si	\$ 250.000,00	Honorarios mensuales \$ 25.000 x 10 meses (Ver Anexo 4)

Fuente: Elaboración propia (2022)

El control se realizará de forma trimestral, a partir de evaluaciones de desempeño del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas; relevando información de entrevistas y encuestas. También se controlará la variación del costo de ventas, nivel de responsabilidad en la utilización de los recursos productivos, entre otras variables. Así mismo, se irá monitoreando la gestión, con el objeto de realizar modificaciones en tiempo y forma, en caso de ser necesario. Los controles serán de tipo preventivo, concurrente y correctivo.

Presupuesto

A continuación, se expone el *Cash Flow* o Flujo de Fondos Proyectado correspondiente a la presente propuesta:

Imagen 5, Flujo de Fondos Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: SAUCO S.A.				
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por Ventas y Servicios	\$ 21.601.666,14	\$ 33.050.549,19	\$ 47.923.296,32	\$ 67.092.614,85
Resultados Financieros	\$ 7.636.225,72	\$ 11.683.425,36	\$ 16.940.966,77	\$ 23.717.353,47
Táctica 1	\$ 3.240.249,92	\$ 4.957.582,38	\$ 7.188.494,45	\$ 10.063.892,23
Táctica 2	\$ 400.926,23	\$ 613.417,12	\$ 889.454,83	\$ 1.245.236,76
TOTAL DE INGRESOS	\$ 32.879.068,00	\$ 50.304.974,05	\$ 72.942.212,37	\$ 102.119.097,31
EGRESOS				
Costo de Ventas	\$ 9.221.303,18	\$ 14.108.593,86	\$ 20.457.461,09	\$ 28.640.445,53
Gastos de Comercialización	\$ 16.278.715,77	\$ 24.906.435,13	\$ 36.114.330,94	\$ 50.560.063,32
Gastos de Administración	\$ 3.816.395,57	\$ 5.839.085,22	\$ 8.466.673,56	\$ 11.853.342,99
Plan de acción 1	\$ 106.000,00	\$ 524.800,00	\$ 652.000,00	\$ 359.800,00
Plan de acción 2	\$ 106.000,00	\$ 699.800,00	\$ 352.000,00	\$ 184.800,00
Plan de acción 3	\$ 106.000,00	\$ 494.800,00	\$ 232.000,00	\$ 114.800,00
Honorarios Profesionales (Propuesta)	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 60.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 29.694.414,51	\$ 46.693.514,21	\$ 66.394.465,60	\$ 91.773.251,84
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.184.653,49	\$ 3.611.459,84	\$ 6.547.746,77	\$ 10.345.845,48
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.114.628,72	\$ 1.264.010,94	\$ 2.291.711,37	\$ 3.621.045,92
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 2.070.024,77	\$ 2.347.448,90	\$ 4.256.035,40	\$ 6.724.799,56

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 15%.
3.	Al aumentar los ingresos, los gastos aumentarán un 15%.
4.	Los ingresos y egresos se ajustan por inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1).
5.	Los ingresos y egresos incluyen IVA.
6.	Se toman como referencia los estados financieros del año 2020.
Premisas de Planes de Acción	
1.	Se asigna el 20% de costo de mano de obra de los responsables de llevar a cabo las tareas y control (referencia \$ 200.000 de sueldo).
2.	Se toman en cuenta los honorarios profesionales por asesoría y seguimiento de la propuesta.
Objetivo General: Aumentar la rentabilidad en un 6% para 2025	
Táctica 1: Aumentar las ventas en un 60% para 2025.	
Los ingresos por ventas aumentan a una razón del 15% anual en base al ingreso de 2020.	
Táctica 2: Disminuir el costo de ventas en un 20% para 2025.	
El costo de ventas disminuyen a una razón del 5% anual.	

Plan de Acción 1 (Desarrollo y gestión de web y redes)	2022	2023	2024	2025
Community manager	\$ -	\$ 280.000,00	\$ 420.000,00	\$ 245.000,00
Sueldo jefes (20%) tareas y control (planes)	\$ 106.000,00	\$ 244.800,00	\$ 232.000,00	\$ 114.800,00
Total	\$ 106.000,00	\$ 524.800,00	\$ 652.000,00	\$ 359.800,00
Plan de Acción 2 (Adquisición de software comunic. interna)	2022	2023	2024	2025
Software	\$ -	\$ 455.000,00	\$ 120.000,00	\$ 70.000,00
Sueldo jefes (20%) tareas y control (planes)	\$ 106.000,00	\$ 244.800,00	\$ 232.000,00	\$ 114.800,00
Total	\$ 106.000,00	\$ 699.800,00	\$ 352.000,00	\$ 184.800,00
Plan de Acción 3 (Capacitación del personal)	2022	2023	2024	2025
Capacitación del personal	\$ -	\$ 250.000,00	\$ -	\$ -
Sueldo jefes (20%) tareas y control (planes)	\$ 106.000,00	\$ 244.800,00	\$ 232.000,00	\$ 114.800,00
Total	\$ 106.000,00	\$ 494.800,00	\$ 232.000,00	\$ 114.800,00
Honorarios Profesionales (Propuesta)	2022	2023	2024	2025
Asesoría y seguimiento propuesta	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 60.000,00
Total	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 60.000,00

Ingresos por Ventas 2020	\$ 13.091.918,87
Costo de Ventas 2020	\$ 8.018.524,50
Otros Costos de Ventas	\$ -
Gastos de Administración	\$ 3.318.604,84
Gastos de Comercialización	\$ 14.155.405,02
Resultados Financieros	\$ 4.628.015,59
Otros Egresos	\$ -

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025	
	65%	1,65	53%	1,53	45%	1,45	40%	1,40

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR (REM)	45%

Inversión a realizar	\$ -4.292.800,00
Flujo del período 1	\$ 2.070.024,77
Flujo del período 2	\$ 2.347.448,90
Flujo del período 3	\$ 4.256.035,40
Flujo del período 4	\$ 6.724.799,56

VAN	\$ 805.952,66
TIR	60%

ROI	
Beneficios	\$ 28.599.253,92
Costos	\$ 4.292.800,00
ROI	566%

Rentabilidad 2025	6,59%
Rentabilidad 2020	-43,86%
Diferencia	50,45%

Fuente: Elaboración propia (2022)

A continuación, se detalla el presupuesto correspondiente a la presente propuesta:

Imagen 6, Presupuesto

LIC. FERNÁNDEZ, MARTÍN			
Presupuesto Nro. 08	Fecha: 01/07/2022	Validez de Oferta: 01/08/2022	
Sarmiento 346 CP 6346 Pellegrini, Buenos Aires (011)-5485-6182 martin_fernandezm@hotmail.com			
CLIENTE: SAUCO S.A.	CERVECERÍA CHECA		
Localidad: Sacanta, Córdoba			
Descripción	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Desarrollo y gestión de página web y redes sociales	1	\$ 945.000,00	\$ 945.000,00
Adquisición de software de comunicación interna	1	\$ 645.000,00	\$ 645.000,00
Capacitación del personal	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Honorarios profesionales consultor externo - anuales (Ver Anexo 5)	3	\$ 120.000,00	\$ 360.000,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 2.200.000,00

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis Financiero

Una vez realizado el Flujo de Fondos Proyectado correspondiente a la presente propuesta, se destacan los siguientes datos provistos por los indicadores financieros aplicados a la misma:

- El Valor Actual Neto o VAN es positivo, lo cual implica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino también obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista, tomando como tasa k de referencia BADLAR 45% según el REM publicado por el BCRA (BCRA, 2022), y a su vez, genera un excedente de valor actual en pesos de \$ 805.952,66.-
- La Tasa Interna de Retorno o TIR es del 60%, lo cual implica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino también obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista, tomando como tasa k de referencia BADLAR 45% según el REM publicado por el BCRA (BCRA, 2022), y a su vez, genera un excedente del 15%.
- El Proyecto recupera la inversión inicial dentro del horizonte temporal de análisis.
- El Retorno Sobre la Inversión o ROI es del 566%, lo cual implica que por cada peso invertido en el proyecto, se obtienen \$ 5,66 de retorno.
- Según el Flujo de Fondos Proyectado, la rentabilidad para 2025 es del 6,59%, lo cual indica que se alcanza el objetivo general de la presente propuesta.

Por lo expuesto anteriormente, se recomienda llevar a cabo el proyecto, a razón de su viabilidad, tanto técnica como financiera y de gestión.

Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales

Habiendo realizado un exhaustivo análisis de la organización y su entorno, y con el principal fin del presente Reporte de Caso, que es el de incrementar la rentabilidad de la organización, se han detectado diversas cuestiones a mejorar y desarrollar. En este caso, la presente propuesta trata precisamente sobre estrategias de crecimiento a partir de una comunicación interna integral y eficiente, que repercuta tanto interna como externamente, y la digitalización de la organización; potenciando el conocimiento de la misma en relación con su entorno, mejorando su posicionamiento, participación, imagen y competitividad; penetrando el mercado, teniendo en cuenta tanto las oportunidades y

amenazas que presenta el contexto externo, como las fortalezas y debilidades que posee la organización.

Cuando de cambios se trata, resulta indispensable el involucramiento de todos quienes formen parte de la organización, accionando de manera alineada a sus mandatos institucionales, y siendo conscientes de que todo cambio o mejora interna, en menor o mayor medida, va a tener una repercusión externa y, por lo tanto, será fundamental para el desarrollo y crecimiento de la propia organización.

Durante el desarrollo de la presente propuesta, se han sorteado ciertas dificultades, sobre todo en el proceso de arribo al diagnóstico, descrito en su correspondiente apartado. Dichas dificultades fueron ocasionadas, principalmente, por el hecho de no contar con gran cantidad de información acerca de la organización y la profunda búsqueda de estadísticas, datos e información fidedigna, actual y de calidad, relevadas en el presente trabajo. Además, la incertidumbre y volatilidad del propio contexto, sobre todo el político, económico y social, tan dinámico y cambiante, ha provocado diversas dificultades en el desarrollo de la propuesta. De todas formas, dichas dificultades han sido de menor grado y se han podido superar sin mayores inconvenientes.

En cuanto a la propuesta en sí, se ha validado y verificado su viabilidad, tanto técnica como financiera y de gestión. Así mismo, se alcanza el objetivo deseado, y se obtienen: un VAN de \$ 805.952,66; una TIR del 60%; un ROI del 566% y se logra una rentabilidad del 6,59% al final del proyecto, siendo ese entonces Julio de 2025. Es por ello que, se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Por otro lado, se han detectado también, cuestiones a mejorar y desarrollar, que no se han tenido en cuenta en la presente propuesta, pero que se recomienda, de aquí en adelante, trabajar en ellas, con el fin de mejorar el desempeño, desarrollo y potencial crecimiento de la organización.

Entre las principales cuestiones se destacan: trabajar sobre la reorganización de la estructura organizacional, incluyendo a los colaboradores en el diseño y desarrollo de planes, escuchando y atendiendo sus expectativas y necesidades, fomentando la innovación. Otra cuestión que se recomienda tratar a futuro es el diseño e implementación de un cuadro de mando integral, con el fin de monitorear y controlar el desempeño y evolución de la organización, proporcionando una visión integral general de la misma.

Otro aspecto que no se ha trabajado en la presente propuesta, pero que se recomienda tener en cuenta a futuro, es acerca de la relación con los proveedores y su poder de negociación. Existe un alto poder de negociación de los proveedores, ya que una de las claves para sostener la ventaja competitiva por parte de la organización, es la utilización de insumos y equipamiento de calidad, y no abundan en el mercado proveedores que brinden los mismos; y a su vez, existe una gran cantidad de competidores actuales. Este punto puede trabajarse a partir de la firma de contratos de exclusividad, con el fin de asegurarse la provisión en tiempo y forma, de los principales insumos para el correcto desempeño de la organización y sus procesos de producción.

En cuanto a recursos humanos, se recomienda contratar personal calificado fuera de la localidad, y que se radiquen en la misma, favoreciendo así su crecimiento y desarrollo. Así mismo, los tres operarios con los que cuenta la fábrica son hombres; por lo cual, podría contratar operarias mujeres y así generar una imagen más equitativa e inclusiva hacia la comunidad en sí, fomentando el cupo femenino en una industria en la cual predomina el hombre, contribuyendo así a la mejora de la imagen de la organización al tratar cuestiones de igualdad de género dentro de la misma.

Por último y, como recomendación a nivel general, se propone tener en cuenta que cada acción o proyecto que la organización realice o lleve a cabo, sea pensado y planificado a partir de la perspectiva del triple impacto organizacional, y teniendo en cuenta la contribución que puede hacer la misma a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Bibliografía

Buenas tareas. (2010). *Segmentación de mercado cerveza artesanal*. Recuperado el 11 de Abril de 2022, de Buenas tareas: <https://www.buenastareas.com/ensayos/Segmentacion-De-Mercado-Cerveza-Artesanal/1296148.html>

El Cronista. (2018). *La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones del negocio de moda*. Recuperado el 11 de Abril de 2022, de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40-20180801-0003.html>

Wikipedia. (2021). *Sacanta*. Recuperado el 11 de Abril de 2022, de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Sacanta#:~:text=Sacanta%20es%20una%20localidad%20ordobesa,%C2%B0%2003'%20de%20longitud%20oeste>

Canvas. (2022). *Reporte de caso módulo 0*. Recuperado el 11 de Abril de 2022, de Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/report-de-caso-modulo-0#org4>

Mi Argentina. (2022). *Medidas para el Desarrollo Industrial*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Mi Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-desarrollo-industrial>

Mi Argentina. (2022). *Comisión Nacional de Defensa de la Competencia*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Mi Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/defensadelacompetencia>

Indec. (2022). *Intercambio comercial argentino*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Indec: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>

Indec. (2022). *Agregados macroeconómicos (PIB)*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Indec: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

El Economista. (2022). *El mercado proyectó cuál será la tasa de inflación de 2022*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/economia/el-mercado-proyecto-sera-tasa-inflacion-2022-n51168>

BCRA. (2022). *Informe de política monetaria (IPOM), marzo de 2022*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Informe-politica-monetaria-ipom-0322.asp>

Mi Argentina. (2021). *Impuesto internos*. Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Mi Argentina: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/imp_internos_al_01-12-2021.pdf

Indec. (2022). *Incidencia de la pobreza y de la indigencia*. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de Indec: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

Indec. (2022). *Mercado de trabajo: tasas e indicadores socioeconómicos*. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de Indec: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

El Cronista. (2021). *Del bar a la góndola: el plan ingenioso de las cerveceras para ganar más con productos "boutique"*. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura/empresas/del-bar-a-la-gondola-el-plan-ingenioso-de-las-cerveceras-para-ganar-mas-con-productos-boutique/>

Mi Argentina. (2022). *Comité Nacional de Ética en la Ciencia y la Tecnología*. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de Mi Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/cecte>

Conicet. (2022). *Ciencia y cerveza*. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de Conicet: <https://www.conicet.gov.ar/cienciaycerveza/>

Infobae. (2022). *Cómo se tratan los residuos industriales en Argentina*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de Infobae: <https://www.infobae.com/tendencias/2022/02/09/como-se-tratan-los-residuos-industriales-en-argentina/>

Mi Argentina. (2022). *Agricultura busca incorporar el bagazo cervecero seco al Código Alimentario Argentino*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de Mi Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/agricultura-busca-incorporar-el-bagazo-cervecerero-seco-al-codigo-alimentario-argentino>

Infoleg. (2002). *Código Alimentario Argentino*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/84786/norma.htm>

Mi Argentina. (2022). *La industria cervecera se manifestó a favor del Alcohol Cero al volante*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de Mi Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-cervecerera-se-manifesto-favor-del-alcohol-cero-al-volante>

Errepar. (2022). *Empleados de comercio: se homologó el acuerdo salarial febrero 2022*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de Errepar: <https://blog.errepar.com/empleados-comercio-homologacion-acuerdo-febrero-2022/>

Pulso Cervecerero. (2019). *La Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina lanza un spot para difundir la actividad*. Recuperado el 15 de abril de 2022, de Pulso Cervecerero: [https://pulsocervecerero.com/la-camara-de-cerveceros-artesanales-de-argentina-lanza-un-spot-para-difundir-la-actividad/#:~:text=La%20C%C3%A1mara%20de%20Cerveceros%20Artesanales%20de%20Argentina%20\(C.C.A.A.\)%20asociaci%C3%B3n,Nuevo%20Origen%20%20Neffe%20y%20HDQ](https://pulsocervecerero.com/la-camara-de-cerveceros-artesanales-de-argentina-lanza-un-spot-para-difundir-la-actividad/#:~:text=La%20C%C3%A1mara%20de%20Cerveceros%20Artesanales%20de%20Argentina%20(C.C.A.A.)%20asociaci%C3%B3n,Nuevo%20Origen%20%20Neffe%20y%20HDQ)

Agroempresario. (2022). *El crecimiento de la cerveza artesanal en la Argentina*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de Agroempresario: <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/#:~:text=El%20consumo%20de%20cerveza%20artesanal,productores%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>

Mi Argentina. (2021). *Sanción a Cervecería y Maltería Quilmes por 150 millones de pesos*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de Mi Argentina:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/sancion-cerveceria-y-malteria-quilmes-por-150-millones-de-pesos>

Datos Estadística. (2010). *Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de Datos Estadística: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/c77698cf-59db-4aad-87de-4ced2fc32f76/resource/792d51a8-baa4-42f4-8552-9cb7a1a9f415/download/provincia-de-cordoba.pdf>

Comercio y justicia. (2016). *La cervecería artesanal es boom en Córdoba*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Comercio y Justicia: <https://comercioyjusticia.info/negocios/la-cerveceria-artesanal-es-boom-en-cordoba/>

Infocampo. (2019). *Con alma de cerveza artesanal: productores y consumidores en Caminos y Sabores*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Infocampo: <https://www.infocampo.com.ar/con-alma-de-cerveza-artesanal-productores-y-consumidores-en-caminos-y-sabores/>

Indec. (2022). *Evolución de la distribución del ingreso*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Indec: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-60#:~:text=El%20ingreso%20promedio%20per%20c%C3%A1pita,per%C3%ADodo%20primer%20trimestre%20de%202022>

El Cronista. (2020). *Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>

Pulso Cervecerero. (2018). *En Córdoba ya hay unas 100 cervecерías artesanales*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Pulso Cervecerero: <https://pulsocervecerero.com/cordoba-ya-unas-100-cervecerias-artesanales/>

Conicet. (2018). *Estudio de mercado de la cerveza artesanal en Argentina*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Conicet: <https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervecerero-artesanal-argentino-Actualizaci%C3%B3n-Dic2018-1.pdf>

Rshaid, B. (2018). *Análisis del comportamiento del consumidor de cerveza artesanal en la ciudad de La Plata*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Mi Argentina: https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI_2ed1fd3c2f79a2b8b3a9d8c94df2a999

Sauco S.A. (2020). *Estados contables*. Córdoba, Argentina.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (No. 658/K82mE/11a. ed.).

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría Y casos. Un enfoque Integral*. México. Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Ordóñez, M. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación SA.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson educación.

Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.

Mi Argentina. (2022). *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 26 de Mayo de 2022, de Mi Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/17objetivos>

Valor Digital. (3 de Junio de 2022). Obtenido de <https://valordigital.com.ar/>

Softland. (3 de Junio de 2022). Obtenido de <https://softland.com.ar/>

Somos FK. (3 de Junio de 2022). Obtenido de <https://somosfk.com/>

BCRA. (2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), Abril de 2022*. Recuperado el 7 de Junio de 2022, de BCRA: <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220429%20Resultados%20web.pdf>

Anexos

Anexo 1:

Imagen 7, Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Extraído de (Mi Argentina, 2022).

Anexo 2:

El presupuesto fue brindado por la empresa Valor Digital (Valor Digital, 2022), especializada en consultoría, marketing, identidad y desarrollo web. Su dirección de correo electrónico es: ventas@valordigital.com.ar y su teléfono de contacto: (011)-3426-6922 y su sitio web: <https://valordigital.com.ar/>

Anexo 3:

El presupuesto fue cotizado por la empresa Softland (Softland, 2022), la cual brinda soluciones de gestión para empresas. Su dirección de correo electrónico es: info@softland.com.ar y su teléfono de contacto: (011)-4789-7600 y su sitio web: <https://softland.com.ar/>

Anexo 4:

El presupuesto fue brindado por la empresa Somos FK (Somos FK, 2022), especializada en comunicación interna, enfocada en brindar servicios estratégicos y diferenciales, aportando valor para mejorar el clima organizacional, construir compañías saludables e inspirando ambientes de trabajo positivos e integrados. Su dirección de correo electrónico es: info@somosfk.com y su teléfono de contacto: (011)-6588-1832 y su sitio web: <https://somosfk.com/>

Anexo 5:

En cuanto al presupuesto por honorarios profesionales por consultoría externa correspondientes a la asesoría y seguimiento de la presente propuesta, el mismo fue otorgado por la empresa Hugo Tejero y Asociados (Hugo Tejero y Asociados, 2022), dedicada a la consultoría. Dicho presupuesto fue brindado por Lucas Mervich, socio de la compañía, cuyo mail de contacto es: lucasmervich@tejero.com.ar y su teléfono: (011)-4553-7000 interno 128.