

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

## **Cervecería Checa- Planificación estratégica**

**Nombre y Apellido:** Mariela Rosana Arienza.

**DNI:** 27.792.463

**Profesora/or:** Rinero, Sofia.

**Legajo:** VADM021664.

**2022**

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación .....	6
Macroentorno: PESTEL .....	6
Micro entorno: Herramienta 5 Fuerzas de PORTER.....	10
Mercado .....	12
Análisis interno: Cadena de Valor .....	14
Marco teórico .....	18
Diagnostico .....	21
Propuesta profesional.....	23
Declaración de la visión, misión y valores .....	23
Alcance .....	23
Generación y selección de estrategias .....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos .....	25
Diagrama de Gantt.....	33
Presupuesto final.....	35
Análisis financiero .....	37
Conclusiones y recomendaciones .....	39
Referencias.....	41
Anexos .....	44
Anexo I: Equipo Hidrolit .....	44
Anexo II: Malla de acero inoxidable de 18cm.....	45
Anexo III: Presupuesto Hidrolit.....	46
Anexo IV: Presupuesto Central Bier .....	47
Anexo V: Presupuesto Trade Web.....	48
Anexo VI: Flujo de fondo.....	49

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	25
<b>Tabla 2</b> .....	27
<b>Tabla 3</b> .....	28
<b>Tabla 4</b> .....	31
<b>Tabla 5</b> .....	35

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama de Gantt.....	33
Ilustración 2 Flujo de caja proyectado.....	37
Ilustración 3 Indicadores de evaluación financiera.....	37

## Resumen

En el siguiente reporte de caso se aplica una herramienta de planificación estratégica para la Cervecería Checa perteneciente a la unidad de negocios Sauco S.A. del Grupo Meta, cuyas oficinas centrales se encuentran en la localidad de Sacanta en la provincia de Córdoba. Partiendo del problema en base a la debilidad detectada en las bajas ventas, y de la falta de utilización de herramientas de planificación estratégica y de la oportunidad del público en general se está comenzando a interesar por propuestas artesanales, de calidad superior y sabor a través de las estrategias funcionales le permite a la Cervecería Checa incrementar su rentabilidad y posicionarse en el mercado. Por lo tanto se propuso el diseño de una estrategia de diferenciación a través de la creación de un nuevo producto, para aumentar la rentabilidad en un 5% para el periodo Enero 2023 - Diciembre 2027. Para ello se planteó mejorar la calidad del agua, capacitar al personal para mejorar el desempeño y diseñar de una plataforma *e commerce*. La propuesta diseñada le generará a la empresa una ganancia de \$2.265.632,43 luego de recuperar la inversión para la puesta en marcha de las acciones establecidas, por lo que se afirma que las variables cualitativas y el desarrollo e implementación de las acciones propuestas son viables financiera y económicamente de llevarse a cabo.

**Palabras claves:** planificación estratégica, diferenciación, desarrollo de nuevo producto, rentabilidad, canales digitales.

## **Abstract**

The following case report applies a strategic planning tool for the Czech Brewery belonging to the Saucó S.A. business unit of Grupo Meta, whose headquarters are located in the town of Sacanta in the province of Córdoba. Starting from the problem based on the weakness detected in the low sales, and the lack of use of strategic planning tools and the opportunity of the general public is beginning to be interested in craft proposals, superior quality and flavor through functional strategies allows the Czech Brewery to increase its profitability and position itself in the market. Therefore, the design of a differentiation strategy was proposed through the creation of a new product to increase profitability by 5% for the period January 2023 - December 2027. To this end, it was proposed to improve water quality, train personnel to improve performance, and design an e-commerce platform. The proposal designed will generate a profit of \$2,265,632.43 for the company after recovering the investment for the implementation of the established actions, so it is affirmed that the qualitative variables and the development and implementation of the proposed actions are financially and economically viable if carried out.

**Key words:** strategic planning, differentiation, new product development, profitability, digital channels.

## Introducción

En el siguiente reporte de caso, se llevará a cabo un análisis de la empresa Cervecería Checa con el objetivo de establecer una planificación estratégica para lograr un aumento en la cartera de clientes por medio de la aplicación de una estrategia de diferenciación con el desarrollo de un nuevo producto. Cervecería Checa, es parte del Grupo Meta que se creó en el 2019; está ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo, bajo la razón social Sauco S.A. La empresa tiene definida su misión, visión y las políticas de calidad, es la guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización. Tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual, el 80 % del público la recomienda tiene buena aceptación.

La capacidad productiva anual es de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, tiene un macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, ya que la fábrica de cervezas checa inicio desde cero la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Sus productos son 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. Además, la cervecería ha implementado normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura.

La industria cervecera se encuentra en un proceso acelerado de expansión. El 2018 fue el año del auge de las cervecerías artesanales en la Argentina. En todos los circuitos nocturnos de la ciudad se abrieron bares especializados en esta bebida alcohólica, a la que el público le dio un rotundo sí. Sin duda, son dos oportunidades imperdibles para los fanáticos y los curiosos que quieran probar los distintos sabores de las nuevas cervezas en un solo lugar. El mercado de la cerveza de autor fue creciendo sostenidamente durante 18 años, según la Cámara de Cerveceros Artesanales Argentinos, creada en 2016. Desde la Cámara se obtuvieron diversos logros como generar normativas dentro del código alimentario o establecer polos regionales fomentando el turismo y la actividad comercial en diversos puntos del país. El impacto de la cerveza artesanal en la cultura del ocio en los últimos años fue tan fuerte que este producto convive con el mercado más tradicional, que el de las cervezas industriales y

desde entonces buscan reposicionar sus marcas a la luz del cambio cultural en los hábitos de consumo, que viene de la mano de las cervezas cocinadas a pequeña escala.

Por lo cual, el objetivo de este reporte es definir una planificación estratégica basándonos en la unidad de negocio Cervecería Checa aplicada en la diferenciación e innovando en un nuevo producto de cervezas aromáticas, a través de estrategias de transformación, emparejamiento y defensa, mediante la cual se espera lograr aumentar la rentabilidad e innovación con prácticas sustentables, posicionarse en el mercado local a través de las plataformas digitales y redes. La cerveza aromática es de color amarillo tornasolado, en la cual predominan notas cítricas y herbales aportados por los lúpulos recién cosechados. Lo natural es la búsqueda de notas aromáticas por parte de un consumidor y conquistar nuevas experiencias sensoriales, que son la clave de este nuevo suceso que no para de crecer.

Como antecedentes de éxito de compañías que han aplicado estrategias similares se puede nombrar a Cerveza Goyeneche que es una de las pioneras en la fabricación de cerveza artesanal, presente en el mercado desde el 2007. La oportunidad que identifiqué fue el crecimiento intensivo en el mercado, fue la innovación y lanzamiento de una nueva serie de cervezas lupuladas, su estrategia de Ansoff fue de desarrollos de nuevos productos y penetración del mercado, hoy están presentes en más de 200 bares y en distintos puntos del país como Córdoba, Tierra del Fuego o Caleta Olivia, entre otros, con una estrategia genérica de enfoque en diferenciación. Desde allí el crecimiento y el trabajo hacia una cerveza de calidad, han sido constantes como así también su rentabilidad.

Un estratega y uno de los creadores de Growlers, Manuel Migaraya, chef, sommelier de cerveza se destacó por su estrategia de diferenciación en nuevos productos, la clave es que el sabor agregado y que no tape el gusto a la cerveza. Por último, se menciona a la Cervecería Mesta Nostra a través de Pinta de la Paz, que surgió de emprendedores de San Martín de los Andes, su estrategia fue de penetración de mercado tanto nacional como internacional. La primera edición de la Pinta de la Paz, la cerveza fabricada por Quilmes y Mesta Nostra, sólo se podía beber tirada en el parque cervecero y los bares propios de la marca industrial. La segunda tanda estuvo disponible de manera más amplia, enlatada y distribuida en diferentes puntos de venta.

## **Análisis de situación**

### *Macroentorno: PESTEL*

La herramienta PESTEL, logra alcanzar una perspectiva integral de la organización de cómo impacta el plano social, económico, legal, político, ambiental y tecnológico, con el objetivo de abordar los factibles cambios del contexto en el cual está inserta la empresa.

### *Análisis político*

Los cambios en los gobiernos y sus presentaciones electorales para el año 2023, impacta de manera negativa por la incertidumbre que se genera las elecciones hace que las empresas no tomen decisiones certeras o a largo plazo, sino que tomen decisiones a corto plazo porque los empresarios estarán especulando y analizando las consecuencias de que continúe el gobierno actual o que asuma un nuevo gobierno. El país enfrenta un problema estructural en la iniciativa de buscar soluciones a sus problemas, que es la dificultad para generar amplias aceptaciones políticas y sociales que garanticen un camino estable y continuo en el tiempo para dar oportunidad al desarrollo (Llorens, 2022). Por otro lado, la política fiscal, es una variable negativa, ya que afecta a los empresarios en su conjunto debido a que de forma inesperada agregan una alícuota del 15% y las empresas deberán pagarlo junto al vencimiento del impuesto a las Ganancias (Kanenguiser, 2022).

Se debe mencionar la existencia de subvenciones y ayuda en la industria alimenticia, las cuales son un aspecto positivo, porque permiten que algunas industrias puedan recuperarse de la pandemia del año 2020 e invertir en nuevos proyectos. El gobierno otorga el subsidio que se entregará durante tres meses y el interesado solamente podrá inscribirse en el programa en dos ocasiones como máximo, y podrán pedir esta ayuda todos los empleadores del sector privado, excepto aquellos que perciban subsidios del Estado Nacional y de Provincias y Municipios; hayan iniciado su actividad 6 meses previos a su solicitud; se encuentren incluidos en el Programa para el Fortalecimiento de los Equipos de Salud para la Calidad y la Seguridad (FESCAS), o sean empresas, sociedades y Entes de los Sectores Públicos Nacional, Provincial y Municipal (Infobae, 2022).

### *Análisis económico*

Argentina es un país rico en recursos naturales tanto en energía como en agricultura. A pesar de la inflación elevada persiste marcando por la incertidumbre que la población expresa sobre el futuro, con una mirada crítica hacia la administración nacional y un renovado pesimismo sobre el manejo de la economía. De todas formas, el gobierno admite que todavía están en revisión cómo serán los nuevos objetivos trimestrales en términos nominales, por la recalibración que se negoció entre la Casa Rosada y el Fondo Monetario, que incluyen además proyecciones de inflación y de crecimiento del PBI de un 3,6%. El 2021, según proyecciones privadas, cerró con una inflación promedio al 50%, a pesar de las tarifas y el dólar pisado, el congelamiento de casi 1400 productos de consumo masivo y medicamentos. El año 2022 arranco cargado de correcciones económicas. A medida que avance la negociación con el Fondo Monetario Internacional se descongelarán variables. Por eso, se estima que 2022 será un año con una inflación bastante superior al 2021, con piso en 55% aunque para algunos llegará a 63% (Boettner, 2022).

Focus Market estimó que la inflación de julio registró aumentos de hasta 9,5% en la categoría higiene; 6,5% en cuidado capilar; 5,7% en bebidas con alcohol y 5,3% en lácteos. Además, estimó que la inflación de 2022 trepará al 92% y, según su titular, Damián Di Pace, los consumidores aceleraran sus visitas al supermercado para ganarle terreno a la pérdida de poder adquisitivo (Cronista, 2022). Por otro lado, en niveles generales el Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 5,3% mensual en junio de 2022, y acumuló, en los primeros seis meses del año, una variación de 36,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 64,0% (INDEC, 2022).

Por último, con respecto a la caída del poder adquisitivo de los salarios, esta variable está a la orden del día ya que el propio Gobierno lo reconoce, en un informe de la consultora Focus Market, según el cual "la distribución del ingreso en Argentina en los últimos 7 años cayó 86% en dólares" (El Cronista, 2022, s/p). En conclusión, al transitar por este periodo que influye muy negativamente en la industria, la sociedad entra en crisis económica ya que los sueldos no rinden y no valen lo que antes, por lo que dejan de consumir ciertos productos, sustituyéndolos por otros más económicos o bajando el consumo de los mismos, lo que lleva a que la industria baje sus ventas.



### *Análisis social y cultural*

La clase media argentina disminuyó a 41% en los últimos cinco años y el estrato social más grande fue el de bajos ingresos, con casi 12 millones de argentinos pobres. Esta movilidad social descendente se explica por una inflación que crece por sobre los ingresos de las familias (El Economista, 2022). Durante julio de 2022, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a junio de 2022 fue de 6,3%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 6,8%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 70,6% y 64,7%, respectivamente. (INDEC, 2022).

A pesar de la situación actual del país, la tendencia social que los argentinos tienen se busca cualquier motivo para juntarse con amigos y familiares y compartir un buen momento. Los seres humanos son seres sociales, que adquieren sentido en el encuentro, en el compartir. Y ese compartir, cuando tiene lugar a través de relaciones próximas sostenidas en el tiempo, construyendo confianza, con afecto, lealtad y respeto, se convierte en una amistad mutuamente benefactora y curadora. En este contexto, la cerveza es una de las bebidas favoritas de los argentinos. El consumo anual per cápita ronda los 42 litros. Y si bien hay muchos factores que explican esta tendencia, los principales son la diversificación de estilos y variedades y la proliferación de las birrerías y etiquetas artesanales (Hernández Otaño, 2022).

En conclusión, los bares y lugares de encuentro abiertos, estos espacios vuelven a ser escenarios donde la gente permite conocerse sumado a un efecto post pandemia que se presenta como muchas ganas de encuentros presenciales, de salir, de moverse tienen un impacto afirmativo porque como hay una gran tendencia al consumo de bebidas alcohólicas y una gran preferencia marcada al consumo de la cerveza, entonces la incorporación de un nuevo producto dentro de estas líneas de cervezas sería positivo.

### *Análisis tecnológico*

Después de casi dos años de lidiar con los efectos de la pandemia y de la gran aceleración tecnológica de muchos sectores de la industria, es evidente que las compañías ahora se enfrentan a la necesidad de hacer sostenibles en el tiempo sus inversiones, buscar nuevas alternativas de una manera cada vez más costo-efectiva, el desarrollo tecnológico con la sostenibilidad ambiental hacen que este , añadir nuevas tecnologías en los procesos de producción y en las áreas de investigación y desarrollo.

La utilización de herramientas tecnológicas en las personas como ser Instagram de las redes sociales, comercio electrónico para promocionar los productos de forma estratégica y aumentar las ventas que para el 2023, y lograr una mayor optimización de procesos y de ventajas competitivas (Piñero, 2022). De esta manera, se considera que el factor tecnológico tiene un impacto positivo tanto en el mercado de alimentos y de bebidas, porque hay una tendencia a la innovación y a la tecnología que a su vez los sistemas informáticos han hecho una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores pasan a automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala. Las máquinas tienen sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Por lo tanto, la creación de un nuevo producto es factible en base a estas variables (Installbeer, 2019).

#### *Análisis ecológico/ambiental*

Un sistema de energía solar fotovoltaica a través de los paneles solares puede brindar una estabilidad que permita prever acciones a futuro, sobre una base de desarrollo sustentable, el precio de la energía ha ido variando con el correr de los años y analizar el consumo para reducir los costos, ha sido una tarea vital para los comercios e industrias. El fomento de la bioeconomía, así como la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en el ámbito de la producción agropecuaria, contribuye al desarrollo regional, al agregado de valor en origen, al fomento del empleo y del arraigo en territorio y al impulso de la producción y las exportaciones. Hoy no se puede pensar en producción y desarrollo sin asociarlo a sostenibilidad (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2022).

La función prioritaria del Ministerio De Desarrollo Productivo durante el 2022 es la mejora de la productividad en el entramado empresarial, la integración territorial, la creación de puestos de trabajo formales, el desarrollo exportador, la promoción del desarrollo sostenible y la generación de información pública relativa al desarrollo productivo. El Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable Integrada a la Red Eléctrica Pública, creado por Ley N° 27.424, establece el marco regulatorio para que todos los ciudadanos conectados a la red eléctrica puedan generar energía para su autoconsumo en hogares, PyMEs, grandes industrias, comercios, producción agrícola, entes públicos y organismos oficiales, entre otros. El excedente de energía generada podrá ser inyectado a la red, recibiendo una compensación por ello (Ministerio de Economía, 2022). En conclusión, el análisis ecológico ambiental impacta

positivamente en el sector cervecero ya que las políticas que el gobierno propone reducen el impacto ambiental y aportan al progreso sustentable.

#### *Análisis legal*

En Argentina, mediante el artículo 6° del Decreto N° 345/21 se prorrogó hasta el 30 de junio de 2021, inclusive, lo dispuesto por el artículo 7° del Decreto N° 39/21 -por el cual se estableció que por un plazo determinado la enfermedad COVID-19 producida por el virus SARS-CoV-2 será considerada presuntivamente una enfermedad de carácter profesional (no listada)-, respecto de la totalidad de las trabajadoras y los trabajadores dependientes incluidas e incluidos en el ámbito de aplicación personal de la Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo que hayan prestado efectivamente tareas en sus lugares de trabajo (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Por otro lado, la Ley N° 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable tiene por objeto garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada de la población, a través de la promoción de una alimentación saludable, brindando información nutricional simple y comprensible de los alimentos envasados y bebidas.(Boletín Oficial de la República Argentina, 2022). Además, se debe mencionar la ley de etiquetado frontal que tiene como objetivo advertir a los consumidores sobre los excesos de grasas, sodio y azúcares en los productos, con el fin de ayudar a combatir la obesidad, la hipertensión y los riesgos cardíacos (El Cronista, 2022). Por lo tanto, las leyes mencionadas son muy favorables para las empresas en su conjunto, para su conocimiento, su resguardo laboral y su salud.

#### *Micro entorno: Herramienta 5 Fuerzas de PORTER*

A continuación, se analizará el entorno de la industria cervecera a través de las 5 fuerzas de PORTER.

#### *La rivalidad entre competidores*

De acuerdo a esta fuerza competitiva de Porter, la rivalidad de esta industria es media. Algunos grandes competidores son Antares, Tienda cervecera, Cluster de Cerveceros Artesanales, Interlaken, Cervecor, Peñon del Águila, Cerveceria BOJ, Tio Sam, Vult y Buho. La producción cervecera está en expansión, sumado al 2016 se crea la Cámara de Cerveceros Artesanales. La rivalidad puede ser positiva, incluso aumentar la rentabilidad de un sector cuando los competidores buscan cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, ofreciendo combos de ofertas, productos o servicios.

### *La amenaza de entrada de nuevos competidores*

La entrada de unos nuevos competidores es alta ya que en el mercado de la industria cervecera ya tiene algunas barreras como la diferenciación en el servicio, calidad, identificación de la marca en los productos están latentes hoy, ya que el consumo va en ascenso y los clientes son exigentes respecto a la innovación de nuevos tipos de sabores como ser Waldbier frambuesa, Vainilla Bourbon Porter, Golden, Amber, India Pale estilo IPA, Hefe Weizen de aspecto turbio y acidez marcada, Guinness Extra-Stout, Pilsen Lager, Honey Beer, Blueberry cream (Infobae, 2022). Por otro lado, se requiere de capital de inversión para que las empresas puedan seguir innovando en tecnología y sustentabilidad. Como es el ejemplo de una compañía de cerveza artesanal que invirtió en el año 2021, \$15 millones en una nueva enlatadora que permite aumentar 10 veces la producción (Lendorio, 2021).

### *La amenaza de ingreso de productos sustitutos*

En el mercado de la cerveza artesanal hay gran variedad de productos sustitutos, en consecuencia la estructura de costo de la industria es afectada por los mismos, sumado a los cambios de hábitos y las tendencias a los encuentros sociales. La aparición de productos sustitutos es alta, ya que en la industria de la bebida hay numerosas alternativas como ser, aperitivos, el vino, el fernet, etc., que tiene capacidad de reemplazo. Los siguientes datos demuestran lo mencionado: el consumo de fernet creció 405%: en promedio, cada argentino consume casi un litro y medio de la categoría de los llamados "amargos, bitter y fernet". Los espumantes también lograron vencer a la estacionalidad y su consumo creció 242% en diez años. Por su parte, la cerveza y el vino se consolidaron como las bebidas más consumidas, aunque sus tasas de crecimiento son muy distintas en cuanto a lo ocurrido con fernets y espumantes (Iprofesional, 2014).

### *El poder de negociación de los clientes*

En la industria cervecera el poder de negociación de los clientes es alta ya que los principales competidores al no querer perder un cliente en la licitación tienden a bajar sus costos con un bajo margen con alta exigencia de calidad en los productos y servicios, por este motivo, los competidores se ven obligados a innovar y conseguir mejoras en sus insumos para y obtener una rentabilidad deseada.

### *El poder de negociación de los proveedores*

La industria de la cervecera depende de una amplia variedad de grupos de proveedores, de insumos, maquinarias, equipamiento y packaging, necesarios para la fabricación del producto, entre ellos se pueden nombrar a Forourbeer, Malt insumos, Cibart, Tienda cervecera, Haccerveza. Por lo que en general, el poder de negociación es bajo ya que hay gran cantidad proveedores en el mercado y las materias primas son commodities, por lo que la oferta es alta y se puede comprar al mejor precio ofrecido.

### *Mercado*

#### *Mercado Meta*

Está dirigido a toda la provincia de Córdoba. De acuerdo al último censo realizado a nivel Nacional, Córdoba es la segunda provincia más poblada de la República Argentina y se encuentra dividida en 26 departamentos, subdivididos en pedanías. El total de habitantes de la provincia es de 3.308.876, de 0-14 años son 805.512 personas, de 15-64 años 2.133.846 personas y de 65 años y más 369.518 personas. El 80% de la población son alfabetos, el 19% son niños de 0-9 años y el 1% son analfabetos. El 73,1% de hombres y el 48,6% de las mujeres poseen empleos; el 3% de hombres y 4,4% de mujeres son desocupados y el 23,9% de hombres y el 48,6% de mujeres son inactivos (INDEC, 2010).

### *Comportamiento de la Demanda de Cerveza*

Se estima que la demanda de cerveza creció un 40% en los últimos 5 años, pero se hizo más visible en los últimos 2 años en Córdoba (El Cronista, 2022). Las cervecerías artesanales resurgen y apuestan por el crecimiento del sector, tras el golpe que sufrieron durante el momento más crítico de la pandemia. Hay diversos tipos de cervezas se tiene en cuenta la textura, el color, los aromas y los sabores con distintas características cada una de ellas, como ser, I.B.U es una escala con medida internacional para medir el amargor de la cerveza, ACL% acompaña la carga de malta, si tiene mucha va a disponer de mayor graduación alcohólica, S.R.M es una escala que denomina el color que tiene la cerveza (El Cronista, 2022).

### *Oferta de cervezas Mercado competidor*

Actualmente se pueden mencionar los siguientes competidores directos, todos ellos pertenecientes a la provincia de Córdoba. Träumer Bier: RN19 km 313, X5125 Monte Cristo. CIBART - Centro Integral de Bebidas Artesanales: Avenida Juan B. Justo 5185, X5001. Fábrica de Cerveza Artesanal Once50: Ubicada en Pasteur 50, X5194 Villa Gral. Belgrano. Cervecería Cassaro: Ubicada en Lima 1055. Fábrica de Cerveza Artesanal Paso Ancho: Está ubicada en RP14 116, Los Hornillos. Antares: San Lorenzo 79, X5000.

También se nombran fábricas de cervezas pequeñas que están en la provincia: WeisB cerveza artesanal: Emilio Castelar 312, X5001ASH. Cervecería Carabela: Gral. de la Quintana 17, X5800 Río Cuarto. Sampeña Cerveza Artesanal: Está ubicada en la Ruta Provincial 307, calle RP307, entre la ciudad de los Romeros y Bella Vista. Cerveza Casera 3 Fuegos: Orcopalo 626, X5157 Villa Parque Siquiman. Cerveza Ribera: Av. San Martín 892, X5194 Villa Gral. Belgrano.

### *Mercado proveedor*

En el mercado cervecero los principales proveedores ofrecen una gran variedad de productos, equipamiento para Cerveza Artesanal, equipos bloques de cocción, embotelladoras, barriles, ollas, fermentadores, mangueras, accesorios para Choperas, también proveen insumos de materias primas como lúpulos, clarificantes, maltas extractos, levaduras y artículos de limpieza (ácido peracético, limpiador alcalino y desincrustante ácido). Entre ellos se pueden mencionar: Cibart, se encuentra en Córdoba Capital. Forourbeer, Forest Avenida 1280, C1427 Capital, Buenos Aires. Centralbier. Muñecas 775, Villa Crespo CABA. Malt insumos, Empresa ubicada en Rosario, Santa Fe. Tienda cervecera, Deposito 6, Dr. Arturo Capdevila 5500, X5001 Córdoba. Haccerveza. Ruiz Moreno 31, R8400 San Carlos de Bariloche, Río Negro.

Los siguientes son proveedores de packaging: Vidrio&deco. Avellaneda (1870) Buenos Aires. Vitroplast República de Siria 449, X5001 HMG, Córdoba Envases de vidrio. TEyT Todo en Envases y Tapas; Dr. Emilio Ravignani 2230, CABA. Mega Envases Av. Riestra 1751 - Capital Federal. ENLATA empresa de envasado móvil de Argentina.

### *Mercado del consumidor*

La cantidad que consumen cerveza, hombre y mujeres, se estima de 45 litros per cápita, se espera una proyección de crecimiento para el 2023 y 2024 consumo de cerveza global y general (El cronista, 2022). Por lo tanto, el mercado del consumidor está dirigido a la provincia de Córdoba, hombres y mujeres, de edad entre 18 y 50 años. Son consumidores que están acostumbrados a la cerveza artesanal y no se conforma con estilos suaves, sino que busca un sabor distinto. Además, asocian el consumo al placer, a compartir un momento con seres queridos y a la diversión.

#### *Producto*

El producto que se propone es la cerveza con aroma, para producir este nuevo producto se deben agregar las hierbas secas en los últimos minutos del hervor como se haría con los lúpulos de aroma. Los aromas que se pueden incorporar son romero, la melisa, las flores de saúco. Se van a ofrecer en botellas de 750cc donde tendrán un packaging especial para poder diferenciarla del resto de las cervezas.

#### *Plaza*

La distribución es parte tercerizada para los supermercados, almacenes restaurantes y bares para para clientes selectivos la realizan los socios de la empresa y se trata de una relación de confianza con los minoristas (bares que conforman el abanico de clientes actuales) y los pocos clientes particulares que consumen el producto, como también hay clientes retiran directo de fábrica.

#### *Precio*

El precio que va a tener esta cerveza aromática en el mercado va ser de \$700. Se pone este precio porque se pudo comparar con los precios de la competencia, de la Cervecería Antares, y la Cerveceria Cassaro tal que tienen precios similares.

#### *Análisis interno: Cadena de Valor*

A continuación, se engloba todos los segmentos del proceso y actividades de la empresa.

#### *Actividades Primarias*

### **Logística Interna**

Se considera que la empresa tiene buen almacenamiento de insumos de abastecimiento de stock que se provisiona de las materias primas (malta, lúpulos, levaduras, azúcares, clarificantes, etc.), para el tratamiento de agua los insumos son (cloruro de calcio, cloruro de sodio, sulfato de calcio, sulfato de magnesio, carbonato de calcio, ácido cítrico y ácido láctico), como así también tener stock de seguridad de repuesto de los equipos por ejemplo (reguladores, manómetros, aislantes térmicos, falsos fondos de aluminio, etc.) para la elaboración de productos que reflejen la calidad de la empresa. Ingreso de datos, insumos y control de stock, control de calidad a través de un sistema de gestión y así tener la trazabilidad de la empresa.

### **Operaciones**

La empresa se dedica a la elaboración de cerveza, bebidas malteadas y malta. Su capacidad productiva anual de 360.000 litros. La línea de producción cuenta con un macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc. En la planta fabril hay 3 puestos operarios, los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos, dentro del staff Luis es licenciado en Química quien es uno de los responsable de la firma, y los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción.

En cuanto a los registros, se pueden nombrar los análisis bajo parámetros productivos de cada unidad. Estos los realiza un agente externo, que es el encargado de recabar la información dispuesta en los sistemas y en los archivos de la administración para armar los informes de cada una de las unidades. También tiene sus espacios y sus equipamientos destinados a las tareas de cada una y objetos que hacen más amenos las horas de trabajo.

### **Logística Externa**

Se comprende que la empresa tiene tercerizada la logística que hace que lleguen a los bares o restaurantes de Córdoba como Ganeshacordoba, Patio de la Cañada, La Parrilla Dino Mall, Los Aroza, Pan Plano, Standard 69, El Mesón en tiempo y forma, como también sus clientes retiran directo de fábrica. La distribución se realiza en barriles.



### **Marketing**

La empresa tiene 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. En la Cervecería Checa, 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. Carece de publicidad y redes sociales, por lo que se sugiere trabajar en ello para incrementar las ventas.

### **Servicio Post Venta**

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. La concepción disciplinar del producto es buena. La cerveza, con sus estilos, tiene buena aceptación del público, el 80 % la recomendaría. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud. No cuenta con un área de servicio de atención al cliente, por lo que se recomienda para que el cliente ante dudas o consultas sepa dónde puede dirigirse.

### *Actividades de soporte*

### **Infraestructura de la empresa**

Sauco 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. Con respecto a la fábrica de cervezas checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene definido 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. Tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual.

### **Recursos Humanos**

Es importante destacar que a futuro se prevén vinculaciones con empresas zonales, como instituciones educativas, para potenciar el conocimiento de la empresa en relación con su entorno y, por lo tanto, en lo tocante a su mercado. Los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción. 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, los responsables son José, 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, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza.

### **Desarrollo de tecnología**

Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. La fábrica de cervezas checa y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Además, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021. En cuanto a la Cervecería Checa, se puede nombrar como proyecto transversal activo la certificación de normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se están gestionando desde octubre del 2020. Recientemente se tuvo la primera auditoría de sistema de gestión de calidad, con buenos resultados, y ya existe la posibilidad de realizar la segunda etapa de auditorías externas.

### **Compras**

La empresa no cuenta con un departamento de compras, este sector es clave para hacer una nueva gestión al momento de hacer compras, realizar una comparativa de precios, tener una política de autorización por montos en las compras, los coordinadores de producción son quienes se encargan de comprar los insumos. Algunos proveedores son Forourbeer, Malt insumos, Cibart, Tienda cervecera, Haccerveza. Por lo que se recomienda fortalecer el área para una mejor gestión que impacte en la estructura de costos.

## Marco teórico

A continuación, se alude a la opinión de diferentes autores que serán la base para desplegar, proporcionando las teorías que apoyaran al periodo de obtener el enfoque de una planificación estratégica.

### *Planificación estratégica*

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite instaurar el proceso a través el cual las empresas toman decisiones, determinan plazos y estipulan sus recursos para el resultado de los objetivos previstos, tomando en cuenta los cambios y demandas de su entorno. Romero (2010) considera que la planificación estratégica es la prolongación de la dirección estratégica en la que se indican las acciones de emprender para llegar a los fines u objetivos, teniendo en cuenta la posición competitiva presupuestos y presunciones sobre el futuro.

Reyes (2012) expresa que la planificación estratégica no se basa solo en planes sino también en un pensamiento estratégico de los directores de la organización en crear y mantener los escenarios organizativos necesarios para que la empresa con la determinación de una estructura organizacional fortaleciendo la cultura y los controles para que esa capaz de divisar los cambios y adecuarse a ellos y obtener una mejor posición competitiva. Los beneficios son el poder anticiparse a futuros cambios con tiempo de reacción de las nuevas condiciones del entorno optimizando la eficacia en la gestión.

La planificación estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado con claridad en la misión y visión en el mediano y largo plazo, desarrollando una herramienta valiosa que facilita la adaptación de la organización de ambientes complejos, dinámicos, y exigentes alcanzando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en sus productos y servicios considera Rodríguez Trujillo (2018). El proceso de la planeación estratégica comprende los siguientes pasos (Rodríguez Trujillo, 2018):

- 1) Fase filosófica: Declaración de los valores estratégicos, misión y visión.
- 2) Fase analítica: abarca el entorno en general y del sector industrial, en el que se identifican las oportunidades y amenazas, y un análisis interno de las fortalezas y amenazas reconociendo los recursos, capacidades, aptitudes de la organización.

3) Fase operativa: es la determinación de los objetivos estratégicos y cursos de acción constituidos por las fortalezas, reduciendo las debilidades con el propósito de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

4) Fase de acción, desarrollo y evaluación: consiste en la implementación del plan, procedimiento de seguimiento y evaluación del mismo, con indicadores de desempeño de la organización, con los objetivos a lograr en cada indicador.

### *Estrategias*

La estrategia es una combinación de metas y objetivos a largo plazo con acciones y recursos necesarios de la empresa para la consecución de dichos objetivos (Pedros y Gutiérrez, 2012). Los beneficios de una estrategia bien definida son la supervivencia y permanencia, rendimiento económico de corto y largo plazo, maximizar los beneficios a través de la rentabilidad de su inversión, crecimiento del patrimonio, el bienestar de los empleados de todos los miembros de la compañía y el prestigio relacionado con la sociedad y al medio ambiente considera Francés (2006).

### *Tipos de estrategias*

Según Porter en Cannice, Koontz y Weihrich (2012) se pueden identificar tres tipos de estrategias genéricas. La estrategia de liderazgo en costos que busca reducir los costos en base a la experiencia, se requiere de una amplia participación del mercado y una operación eficiente en la optimización de costos. La estrategia de segmentación o enfoque se concentra en un grupo de clientes específicos, un producto o servicio en particular, una región geográfica, es un segmento específico del mercado. Y, la estrategia de diferenciación, cuando la empresa pretende ofrecer algo único en el mercado sea un producto o un servicio, es desarrollar una ventaja competitiva valorada por gran parte del mercado y que no esté relacionada con los costos más bajos. En el reporte de caso presentado se desarrollará esta estrategia a través del diseño de un nuevo producto de cervezas aromáticas.

### *Oportunidades de crecimiento intensivo*

La estrategia de penetración de mercado se basa en ver la posibilidad de conquistar mayor porción del mercado de los productos o servicios en los mercados actuales, obtener mayor consumo de clientes actuales, atraer clientes de la competencia. Para la estrategia de desarrollo de mercado se traduce a la expansión geográfica de

mercado, en búsqueda de nuevos segmentos de mercado, optando por nuevos canales de distribución, publicidad o promoción. Por último, la estrategia de desarrollo de producto, consiste en desarrollar un nuevo producto en el mercado existente, por ejemplo dentro de la gama de cervezas se modifican las características, como se la cerveza aromática (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

### *Estrategias funcionales*

Las estrategias funcionales son las decisiones y acciones a los distintos departamentos que son creados entorno a las funciones de la empresa. Las estrategias que se diseñen tienen que ver con el área financiera, de recursos humanos, tecnológicas, de comercialización, de marketing y de producción y operación (Krajewski, y Ritzman, 2000). El caso bajo estudio se entrará en el área de marketing, por lo que se debe desarrollar y promover la publicidad, el marketing digital, y las redes sociales, lo que facilita la boca en boca de la empresa con mayor facilidad, hoy es indispensable contar con esta tecnología para expandirse y ser reconocido. Recursos humanos debe capacitar a los empleados sobre la cervezas aromáticas, tener bien entrenada a la mano de obra es una ventaja que permite a la empresa responder a las necesidades de producción y otras áreas en forma oportuna. Gestión de operaciones, debe contar con instalaciones un layout bien distribuido ya que es una ventaja de primer orden respecto del largo tiempo que implica la construcción de nuevas instalaciones y la incorporación de nuevas maquinarias que permitan alcanzar el objetivo deseado.

## Diagnostico

A continuación, luego de realizar los análisis expuestos anteriormente, se puede concluir que la unidad de negocio de Cervecería Checa se encuentra en una situación satisfactoria para la propuesta de la planificación estratégica planteada. Hoy la situación de Argentina es inestable, económicamente el peso argentino, tiene una constante desvalorización, por lo que la población prefiere gastar los pesos antes que siga perdiendo valor.

La cerveza aromática y de diferentes sabores es una propuesta con una tendencia marcada en los últimos años, que cada vez más argentinos lo incorporan como motivo de encuentros. Las búsquedas de las mismas, ya superaron ampliamente a la cerveza tradicional dentro del mercado argentino. Actualmente, se calcula que aproximadamente el consumo es de 45 litros per cápita, se espera una proyección de progresión para el 2023 en consumo de cerveza global y general, por lo que queda en evidencia el gran mercado potencial que hay en este sector. Además, es un buen momento para entrar en este mercado ya que se considera a la cerveza en una fase de preferencia del mercado, esta es una etapa productiva para empezar y con tendencias al crecimiento claramente marcadas.

A pesar de las deficiencias de Argentina en el sector económico y que la clase media argentina disminuyó a 41% en los últimos cinco años, que es la franja social más grande de bajos ingresos, los argentinos siguen motivados para juntarse, generar motivos de reuniones y encuentros para compartir un buen momento, sumado a la gran actividad en la utilización de las redes sociales como ser Instagram y comercio electrónico.

Es una gran oportunidad para promocionar los productos lograr una mayor optimización de procesos y de ventajas competitivas que tiene acceso a internet y teléfonos móviles, ya que en la provincia de Córdoba el 84,3% de la población tiene acceso a teléfonos móviles y un 79,9% tiene acceso a internet. Esta es una característica de suma importancia para poder desarrollar la industria cervecera con mayor facilidad e inclusión en las proyecciones futuras.

El sector de la industria en el cual se encuentra la empresa, es un sector con mediana rivalidad entre los competidores. Con las redes sociales el cliente cuenta con distintas promociones ofreciendo servicios similares y pueden cambiar de opciones muy

fácilmente. La amenaza de nuevos productos sustitutos es una amenaza latente, pero esta industria está en una tendencia de crecimiento en los próximos años.

La planeación estratégica que se plantea va de la mano con las bases estratégicas de la empresa, la misión de 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. La unidad de negocio de Cervecería Checa fue creada en el 2019, es una compañía equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas y se consolida como una empresa potencial del crecimiento actual y futuro de sus negocios.

A su vez la Cervecería Checa, es una empresa que cuenta con el respaldo de su trayectoria en su corto periodo respecto a la buena aceptación entre la gente del lugar, lo que se ve como un plus muy importante para entrar en este nuevo mercado ya que genera mucha más confianza sobre los clientes que entren a utilizar este nuevo producto que se encuentra en las primeras fases de adaptación por parte del mercado. La estrategia que se busca aplicar es una estrategia de crecimiento por desarrollo de productos innovadores logrando así captar mayor cantidad de clientes, aumentando el mercado y a su vez superando a la competencia y diferenciándonos para que los clientes no tengan la opción de cambiar tan fácilmente a la competencia.

Si ubicamos nuestra propuesta dentro de una matriz BCG, nuestro producto articularía en la categoría de vaca, y por medio de la matriz Ansoff en el sector de desarrollo de productos ya que con la propuesta se busca crecer en los mercados actuales con productos nuevos. Ambas categorizaciones respaldan la estrategia de crecimiento elegida ya que la mejor opción en este tipo de propuesta sería la inversión para lograr ampliar la participación de mercado.

## **Propuesta profesional**

### *Declaración de la visión, misión y valores*

El Grupo Meta, como grupo en sí, se crea en el año 2019, reuniendo cuatro unidades de negocios: La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura, en la localidad de Sacanta - El Arañado, integración de gestión con Sauco S.A. que consiste en la Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa en Bariloche, Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital y Brewing S.A.S.

De esta manera, reúne a las cuatro unidades de negocio. Tiene definido 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 visión es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad. Su misión es 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. Finalmente, los valores se componen en el positivismo, como actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen; el respeto, que es la actitud de valorar a otra persona; la confianza, seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir, y el compromiso, se expresa, la dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

### *Alcance*

La propuesta profesional se enmarca en un plan estratégico para incrementar la rentabilidad anual a través de políticas de estrategias funcionales aplicable a la unidad de negocio Cervecería Checa del Grupo Meta. En lo temporal el plan estratégico está diseñado para implementarse en el periodo Enero 2023 - Diciembre 2027. La Cervecería Checa se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. De acuerdo a los objetivos planteados se define el alcance metodológico que será de tipo descriptivo con enfoque cualitativo. Para el relevamiento de la información se utilizó la investigación documental que son los estados contables de la unidad de negocios y toda la información recolectada ya informada. Durante la realización del trabajo no se encontraron dificultades o limitaciones para la ejecución del plan estratégico. La



preparación del trabajo fue factible contando con los recursos necesarios para su normal y adecuado desarrollo.

#### *Generación y selección de estrategias*

Esta propuesta profesional se encuadra en desarrollar de una estrategia de diferenciación para la unidad de negocio de la Cervecería Checa a través de la incorporación de un nuevo producto. El punto de desarrollo de este nuevo producto será la cerveza aromática. Para ello se van a utilizar estrategias funcionales centradas en el área de recursos humanos, marketing y operaciones.

#### *Objetivo general*

Incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio Cervecería Checa del Grupo Meta en un 5% para el periodo Enero 2023 - Diciembre 2027, mediante una estrategia de diferenciación a partir del desarrollo de un nuevo producto.

#### *Fundamentación*

Se diseña e impulsa una planificación estratégica que permita aumentar la rentabilidad en un 5% el cual está basada en el contexto y en la información comercial histórica de la sociedad. De acuerdo a la comparación de los resultados de los balances del año 2019 y 2018 (ver tabla 1), ya que en el 2020 fue un año crítico por la pandemia generada por el covid-19, que afectó a la unidad de negocio, por lo que no era un negocio esencial, por lo tanto, en dicho periodo se pudo contemplar una mejora en la rentabilidad neta del 5,6%, como consecuencia de un incremento de los ingresos por ventas del 104%.

Si bien la rentabilidad financiera (ROE) tuvo una baja del 20%, esto se debió al incremento de inversiones en el patrimonio; en contraste, la rentabilidad económica (ROA) se mantuvo constante en el periodo analizado. Por otro lado, a partir de un análisis macro y micro del entorno donde los estudios del sector cervecero pronostican para el ciclo 2023-2027 un aumento del 40% del consumo, por lo tanto, el incremento del 5% que se propone es viable y sustentado por el consumo en constante aumento de los últimos años. En definitiva, se concluye que es fundamental el desarrollo de un plan estratégico donde sus estrategias y objetivos estén alineados y sean claros a los cambios, logrando generar valor a través de la diferenciación.

**Tabla 1***Resultados de los balances del año 2019 y 2018*

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Variación</b>
Patrimonio Neto	12.164.311,16	4.495.078,39	171%
Utilidad Neta	374.689,99	173.849,22	116%
Activo	23.436.127,20	10.897.695,60	115%
Ingresos por ventas y servicios	30.802.495,68	15.090.517,07	104%
ROE	3,1%	3,9%	-20%
ROA	1,6%	1,6%	0%
Rentabilidad neta	1,22%	1,15%	5,6%

Fuente: Elaboración propia (2022).

*Objetivos específicos*

1. Perfeccionar la calidad del producto en un 10% de la unidad de negocio de la cervecería Checa con la incorporación de un equipo de Osmosis que permite la purificación del agua en el periodo de Enero 2023 - Enero 2025.

*Justificación:* Para contribuir al objetivo general planteado se incorporará un nuevo equipo de Osmosis para la purificación del agua más efectivo y natural el cual transforma en agua blanda lista para ser utilizada para la producción. Además, la malla inoxidable de 18 cm con la cual el equipo cuenta se utiliza para el proceso dry hopping de las hierbas aromáticas. Esta incorporación permitirá una ventaja competitiva y de diferenciación ya que se incrementará la calidad de los productos.

2. Optimizar en un 10% el capital humano a través de capacitaciones sobre la producción de la cerveza aromática para mejorar el desempeño y lograr una ventaja competitiva en el periodo Enero 2025 - Enero 2026.

*Justificación:* El programa de capacitación permitirá perfeccionar con eficiencia los procesos, procedimientos productivos y controles de calidad. Actualmente la empresa Cervecería Checa cuenta con 11 empleados de todas las áreas funcionales sumados a los 3 socios fundadores de la misma. Para lograrlo, se va a capacitar al personal sobre los estilos de cada hierba aromática, el momento del proceso donde debe añadirse y la temperatura del proceso en que debe estar para que el producto sea óptimo

y los controles de calidad en cada etapa de la producción hasta llegar al producto terminado.

3. Aumentar las ventas en un 10% a través de la diseño de una plataforma *e commerce* para la unidad de negocio Cervecería Checa desde Enero 2026 - Diciembre 2027.

*Justificación:* La tecnología es fundamental hoy en día para el crecimiento del canal de *e commerce*. En el año 2021 en Argentina el incremento del comercio electrónico fue del 68% respecto del 2020 posicionando al país en el top-5 global con mayor crecimiento en el *e commerce retail*. Los aspectos más valorados para la realización de la compra vía *e commerce* fue la simplicidad del proceso, la posibilidad de ahorrar tiempo y de comprar en cualquier momento (El Economista, 2022). Además, las ventas de bebidas alcohólicas de comercio electrónico aumentaron alrededor de un 12% durante el 2020 en Argentina y se proyecta para el 2025 que el comercio electrónico representará alrededor del 6% de todas las ventas por volumen de bebidas alcohólicas en el mundo en comparación con solo el 2% en 2018 (Negocios Líquidos, 2022).

A partir de la definición de los objetivos específicos, se establecen como estrategias para su cumplimiento, las estrategias de perfeccionamiento de la calidad de producto, las estrategias de recursos humanos basadas en la capacitación de los empleados y la estrategia de comercialización a partir de la creación plataforma digital que permitirá alcanzar las ventajas competitivas frente a los competidores, por lo que se desarrollan a continuación sus respectivos planes de acción.

*Plan de acción N°1: Perfeccionar la calidad del producto de la Cervecería Checa.*

#### *Fundamentación*

Para el área de producción se comprará un nuevo equipo de Osmosis para el sistema de filtración. El equipo produce la separación del agua pura de cualquier contaminante. Algunos elementos que contiene el agua, como el plomo, el cloro o posibles virus y bacterias son totalmente eliminados y al no intervenir ningún activo químico en todo el proceso, es un sistema muy cuidadoso con el medio ambiente. El equipo de osmosis tiene una capacidad de 1.600 litros por día. El carbón activado del equipo se caracteriza por su capacidad de absorción gracias a sus pequeños poros. En estos poros, el carbón activado atrapa distintas clases de compuestos, muchas veces

orgánicos. Una vez finalizado el proceso de filtrado, el agua pura se almacena en tanque especial, luego se procede a mezclarla con agua de red para ser calentada para luego mezclarse con la malta. La malla inoxidable para dry hopping, de 18cm para cuando se agregan las hierbas en el proceso productivo. Con esta inversión se pretende, obtener una calidad 100% asegurada del producto, del sabor de las hierbas aromáticas resalte en el paladar.

**Tabla 2**

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1. Investigar fuentes del mercado y coordinar entrevistas y solicitud de presupuestos.	ene-23	jun-23	Responsable producción	Área de administración y producción	Internet, notebook, celular	No	\$ 33.600	Convocar a los potenciales proveedores, se realizaran reuniones para asesoramiento y solicitud de cotizaciones. \$1120 *30
2. Presentar el informe al Gte. de Operaciones.	jul-23	oct-23	Responsable de producción	Área de administración y producción	Proyector, Internet, notebook, celular	No	No	Presentar comparativa, de precios condición de pago y plazo de entrega.
3. Se solicita al área de compra que inicie el proceso de compra.	nov-23	may-24	Responsable de compras	Área de administración	Internet, notebook, celular.	Hidrolit	\$ 299.910	Iniciar proceso de compra; equipo (ver anexo 1)
						Centralbier	\$ 3.920	Malla de acero inoxidable (ver anexo 2)

4. Instalación del equipo y puesta en marcha.	jun-24	ene-25	Responsable administración	Responsable de producción	Servicio de internet, celular.	Hidrolit	No	La instalación es sin costo, ya que el proveedor tiene una política de instalación sin costo para los nuevos clientes.
--	--------	--------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------	----	--

Fuente: Elaboración propia (2022).

*Control:* Se utilizará un indicador para la medición del pH. Este control expresa el grado de acidez o de alcalinidad de una solución. Normalmente su nivel se interpreta en una escala que va del 1 a 14, en donde el valor 7 es considerado como punto neutral. Una solución con un nivel de pH inferior a 7 es considerada ácida, mientras que un nivel de pH superior a 7 se considera como básico. El control se realizará en cada lote de producción.

*Plan de acción N°2: Optimizar los recursos humanos.*

#### *Fundamentación*

Se va a optimizar los recursos humanos a través de programas de capacitación sobre la producción de la cerveza aromática y sus controles de calidad que van a permitir a los empleados tener la formación y desarrollo que involucran el aprendizaje, adquisición de conocimientos, habilidad y capacidades. Es un proceso de capacitación que se planifica y genera una continuidad impactando en los empleados y en la empresa en su conjunto y genera procesos de desarrollo específico con su seguimiento constante que genera la motivación de los empleados y hace que la producción se lleve de manera acorde en un buen clima laboral.

**Tabla 3**

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				

1. Presentar programa de capacitación.	ago-23	sep-23	Responsable RRHH	Comercial, producción	Internet, notebook.	NO	\$ 12.000	Entrenar a las personas para desempeñar de forma satisfactoria las funciones específicas. \$1.200*10 hs = \$12.000
2. Diseño del programa de formación, desarrollo y contratación de instructores.	sep-23	mar-24	Responsable RRHH	Comercial, producción	Proyector, Internet, notebook, sala de capacitación.	Cibart	\$ 144.000	Definición de los objetivos del programa de formación y desarrollo. Ejecución de la capacitación. \$1.600*90hs bimestre = \$144.000
3. Gastos de materiales.	mar-24	abr-24	Responsable RRHH	Comercial, producción	Examen sala de capacitación.	SI	\$ 9.000	Materiales necesarios para las prácticas luego de la teoría. 9 UN x \$1000=\$9.000
4. Evaluación de desempeño programa de formación y desarrollo.	abr-24	may-24	Responsable RRHH	Comercial, producción	Evaluación de desempeño.	No	Costo incluido en la etapa 2.	Se evalúan los resultados del programa de capacitación.
5. Implementación de acciones de mejora, gestión por competencias técnicas.	may-24	jul-24	Responsable RRHH	Comercial, producción	Desarrollo informe final	No	\$ 18.000	Una vez finalizada la evaluación del programa impartido, se preparan Planes de carrera para cada empleado, proponer una serie de acciones preventivas de mejora.

6. Control de desempeño anual, que impacta en el plan de carrera.	jul-24	dic-27	Responsable RRHH	Comercial, producción	Informe	No	\$ 9.000	La forma de control será anual a través de encuestas evaluación de desempeño de satisfacción y formación y progreso del plan de carrera. Por otro lado, se implementará una autoevaluación a los gerentes para que evalúen el desempleo laboral de sus empleados de manera anual, con el fin de responder sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos, si los mismos fueron razonables y alcanzables.
---	--------	--------	------------------	-----------------------	---------	----	----------	---

Fuente: Elaboración propia (2022).

*Control:* Se desarrollarán evaluaciones de desempeño para los 9 empleados de comercial y producción, para la gestión por competencias técnicas, luego preparan planes de carrera para cada empleado, lo que permitirá motivar al empleado a seguir perfeccionándose y por otro lado la empresa obtendrá empleados altamente capacitados para realizar una tarea con cierta eficiencia, empleando el mínimo de recursos y de tiempo.

*Plan de acción N°3: Implementar la plataforma e-commerce*

*Fundamentación*

Se va a diseñar una plataforma *e-commerce* la cual va a contribuir al objetivo general a través de la aplicación de distintas herramientas de pago con código QR el cual funciona como alternativa de cobro y la apertura de páginas web. Las ventajas de la plataforma son a nivel global se puede vender a cualquier zona geográfica, no existen límites para vender los productos o promocionar los servicios y es económico porque se reducen los costes de mantenimiento.

Por lo tanto, la estrategia planteada es posible de cumplir, favoreciendo al Grupo Meta crecimiento y diferenciación, pasando de empresa tradicional a empresa digital a través de la plataforma y de las redes sociales como ser Facebook e Instagram, las cuales serán llevadas a cabo por la misma Agencia de Marketing, aumentando sus ventas en un 10%. Por lo tanto, dicho plan tiene como objetivo el diseño de una plataforma *e-commerce* y la aplicación de un plan de marketing digital basado en canales y acciones de comunicación, como publicaciones digitales, redes sociales promoción y estrategias de marketing web a través de la creación de una página web del Grupo Meta.

**Tabla 4**

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1. Definir requisitos que deberá incluir la WEB, redes sociales y Marketing digital para la plataforma de tecnología.	ene-25	ene-25	Responsable Administración	Comercial	Internet, notebook.	NO	\$ 35.840	Elegir el soporte ideal para la empresa. 16 Hs *\$1120 (2 horas semanales x cada Responsable)
2. Investigar y coordinar entrevistas Agencia de	feb-25	mar-25	Responsable Administración	Comercial	Internet, notebook.	NO	\$ 11.200	10 Hs.*\$1120. Búsqueda de proveedores de servicios.



Marketing								
3. Elegir el partner digital para la gestión de canales de comunicación digital	mar-25	may-25	Responsable Administración	Comercial	-	Tradeweb	\$ 64.000	La empresa de servicios digitales para que implemente el sitio web en ella, orientada a generar ventas, la experiencia tanto en la implementación como en la operación del canal y acciones de comunicación.
4. Crear área del servicio del cliente y diseño de sitio web.	may-25	jun-26	Responsable Administración	Comercial	-	Tradeweb	\$ 160.000	Una vez formalizada el área se implementarán estrategias resolver todas sus consultas con rapidez y eficacia. Servicio de mantenimiento y actualización e indicadores de la plataforma \$16.000 por meses, para los primeros 13 meses. El primer mes es sin cargo.
5. Servicio de mantenimiento final y control	jul-26	dic-27	Responsable Administración	Comercial	-	Tradeweb	\$ 60.000	Luego del diseño de la plataforma, servicio de mantenimiento final, trimestral de \$10.000.

Fuente: Elaboración propia (2022).

*Control:* Realizar controles mensualmente que indiquen el progreso de la plataforma, un indicador de ingresos que es el número de ventas puede ser dividido en cantidad (total de pedidos hechos en el periodo) o valor monetario (total facturado en el periodo). Este indicador ayuda a evaluar la calidad de las ofertas, el alineamiento con el mercado objetivo y el funcionamiento del sitio web. Otro indicador es el número de visitantes del sitio web, en el período es el principal KPI de tráfico para el e-commerce. Este indicador mide el desempeño de estrategias para atraer clientes, como e-mail marketing, anuncios en redes sociales y campañas de medios programáticos.

### *Diagrama de Gantt*

#### *Ilustración 1 Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt es una herramienta que sirve para planificar y programar tareas, junto con las dependencias entre las tareas están las personas asignadas a lo largo de un periodo determinado.



*Presupuesto final***Tabla 5**

<b>Presupuesto</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Concepto</b>	<b>Tipo de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total del Proyecto</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Plan de acción 1</b>						
1. Investigar fuentes del mercado y coordinar entrevistas y solicitud de presupuestos.	Sueldo	Horas	30	\$ 1.120	\$ 33.600	–
2. Presentar el informe al Gte. de Operaciones.	–	–	–	0	\$ 0	–
3. Se solicita al área de compra, que inicie el proceso de compra.	Tercerizado	Presupuesto	1	\$ 299.910	\$ 299.910	Hidrolit
	Tercerizado	Presupuesto	1	\$ 3.920	\$ 3.920	Centralbier
4. Instalación del equipo y puesta en marcha.	Tercerizado	Horas sin costo	–	\$ 0	\$ 0	Hidrolit
<b>Plan de acción 2</b>						
1. Presentar programar de capacitación.	Sueldo	Horas	10	\$ 1.200	\$ 12.000	–
2. Diseño del programa de formación, desarrollo y contratación de instructores.	Tercerizado	Horas /honorarios	90	\$ 1.600	\$ 144.000	Cibart
3. Gastos de materiales.	Tercerizado	Unidad	9	\$ 1.000	\$ 9.000	Cibart
4. Evaluación de desempeño programa de formación y desarrollo.	No	–	1	\$ 0	\$ 0	–
5. Implementación de acciones de mejora, gestión por	Horas	Unidad	9	\$ 2.000	\$ 18.000	–

competencias técnicas.						
6. Control de desempeño anual, que impacta en el plan de carrera.	Horas	Unidad	9	\$ 1.000	\$ 9.000	-
<b>Plan de acción 3</b>						
1. Definir requisitos que deberá incluir la WEB, redes sociales y Marketing digital para la plataforma de tecnología.	Sueldo	Horas	32	\$ 1.120	\$ 35.840	-
2. Investigar y coordinar entrevistas Agencia de Marketing	Sueldo	Horas	10	\$ 1.120	\$ 11.200	-
3. Elegir el partner digital para la gestión de canales de comunicación digital.	Tercerizado	Honorarios	1	\$ 64.000	\$ 64.000	Tradeweb
4. Crear área del servicio del cliente y diseño de sitio web.	Tercerizado	Mensual	12	\$ 16.000	\$ 192.000	Tradeweb
5. Servicio de mantenimiento final y control.	Tercerizado	Trimestral	6	\$ 10.000	\$ 60.000	Tradeweb
Honorarios profesionales de la Licenciada Arienza	Valor hora según CPCE	Horas	400	\$3.500	\$1.400.000	-
<b>TOTAL</b> <b>\$ 2.292.470</b>						

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Análisis financiero

Los indicadores de evaluación que se utilizarán para analizar la viabilidad de la propuesta son el valor presente neto y la tasa interna de retorno. Para la determinación del valor presente neto es importante estimar la tasa de descuento a la cual se actualizarán los flujos de efectivo esperados. La idea de este método de evaluación es poder comparar los flujos de efectivo futuros con el dinero al día de hoy. Pero para trasladar los flujos futuros al día de hoy, la tasa de corte utilizada será la tasa efectiva anual Badlar. En la ilustración 2 se desarrolla los flujos de cajas para los periodos 2023 al 2027.

*Ilustración 2 Flujo de caja proyectado*

	0	2023	2024	2025	2026	2027
ingresos del proyecto	-	253.341.557,28	472.634.009,26	755.098.998,56	1.056.069.377,80	1.319.339.025,13
costo de venta	-	154.538.349,94	288.306.745,65	460.610.389,12	644.202.320,46	804.796.805,33
gasto de comercialización	-	119.070.531,92	222.137.984,35	354.896.529,32	496.352.607,57	620.089.341,81
gasto de administración	-	27.867.571,30	51.989.741,02	83.060.889,84	116.167.631,56	145.127.292,76
otro ingreso por resultado financiero y por tenencia	-	50.668.311,46	94.526.801,85	151.019.799,71	211.213.875,56	263.867.805,03
egreso plan 1	337.430,00	-	-	-	-	-
egreso plan 2	192.000,00	-	-	-	-	-
egreso plan 3	363.040,00	-	-	-	-	-
honorarios profesionales	-	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00
utilidad antes del IG	-	2.253.415,57	4.446.340,09	7.270.989,99	10.280.693,78	12.913.390,25
IG	-	676.024,67	1.333.902,03	2.181.297,00	3.084.208,13	3.874.017,08
flujo de caja	- 892.470,00	1.577.390,90	3.112.438,06	5.089.692,99	7.196.485,64	9.039.373,18
flujo de caja acumulado	- 892.470,00	684.920,90	3.797.358,97	8.887.051,96	16.083.537,60	25.122.910,78

Del flujo de caja proyectado, se derivan los indicadores de la ilustración 3 los cuales, se utilizarán para efectuar el análisis de viabilidad financiera y económica.

Tasa de corte o referencia (Tasa Badlar efectiva anual)	94,38%
VAN	2.265.632,43
TIR	249%
ROI	254%
Periodo de recupero de la inversión	1 año y 18 días

*Ilustración 3 Indicadores de evaluación financiera*

El VAN mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectado a partir del periodo 2023 y se le resta la

inversión total expresada en el momento cero. En este caso, el resultado del VAN señala que se ganaría \$2.265.632,43 luego de recuperar la inversión.

El segundo criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno, que mide la rentabilidad como porcentaje. De acuerdo a los resultados, la TIR es superior a la tasa de corto o referencia. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es viable financiera y económicamente de llevar a cabo, porque el proyecto genera una ganancia superior a la tasa exigida con un rendimiento de la inversión del 254% y un periodo de recuperación de la inversión inicial de un año y dieciocho días.

## Conclusiones y recomendaciones

En el reporte de caso analizado, se tomó como empresa objeto a la unidad de negocio Cervecería Checa del Grupo Meta, a partir de una serie de problemáticas como la disminución de las ventas, bajo posicionamiento, sin manejo en las redes sociales es decir ausencia de marketing y falta de herramientas estratégicas. Frente a estos problemas identificados, se detectó las oportunidades del avance de la tecnología, tendencia del consumo y social de compartir un buen momento a través de la experimentación de nuevos sabores y sensaciones.

Lo anteriormente mencionado derivó a la oportunidad del desarrollo de un nuevo producto por lo que se parte de la planificación estratégica como herramienta de proceso y se determina el desarrollo de una estrategia y de acciones. El objetivo general fue incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio Cervecería Checa del Grupo Meta en un 5% para el periodo Enero 2023 - Diciembre 2027, mediante una estrategia de diferenciación a partir del desarrollo de un nuevo producto, y los objetivo específicos fueron, primero, perfeccionar la calidad del producto en un 10% de la unidad de negocio de la cervecería Checa con la incorporación de un equipo de Osmosis que permite la purificación del agua en el periodo de Enero 2023 - Enero 2025.

En segundo, optimizar en un 10% el capital humano a través de capacitaciones sobre la producción de la cerveza aromática para mejorar el desempeño y lograr una ventaja competitiva en el periodo Enero 2025 - Enero 2026, y por último, aumentar las ventas en un 10% a través de la diseño de una plataforma e commerce para la unidad de negocio Cervecería Checa desde Enero 2026 - Diciembre 2027.

A continuación, se efectúa la medición y evaluación de la implementación de la inversión realizada a través del análisis del presupuesto y del flujo de caja proyectado es viable por los resultados obtenidos, de un ROI promedio del 254%, un VAN igual \$2.265.632,43 y una TIR igual a 249%. Además, en función al flujo de caja proyectado, la inversión tiene un periodo de recupero de aproximadamente 1 año.

Por lo tanto, la importancia de incorporar un nuevo equipo de Osmosis para la purificación del agua, el cual transforma en agua blanda lista para ser utilizada para la producción, más la malla inoxidable de 18 cm con la cual el equipo cuenta se utiliza para el proceso *dry hopping* de las hierbas aromáticas, que permitirá una ventaja competitiva y de diferenciación ya que se incrementará la calidad de los productos. El



programa de capacitación permitirá perfeccionar con eficiencia los procesos, procedimientos productivos y controles de calidad en cada etapa de la producción hasta llegar al producto terminado y la plataforma que hoy en día es fundamental para el crecimiento del canal de *e commerce*, se afirma que el desarrollo e implementación de las acciones propuestas son viables financiera y económicamente de llevarse a cabo.

Para finalizar, se recomienda, continuar con el mantenimiento de la planificación estratégica de diferenciación, fomentando el incremento de proyectos de innovaciones y el uso adecuado de la tecnología a fin de tener una mejora continua y diseñar un plan de inversión para expandirse a otras provincias como ser en Santa Fe, aprovechando el desarrollo de la implementación de una plataforma *e commerce*, que permita dar a conocer a nueva sucursal a través de acciones publicitarias y de promoción que permita mejorar el posicionamiento de su marca a través de la diferenciación ensamblar a todas las unidades de negocio bajo el mismo nombre del Grupo Meta.

En segundo lugar, se recomienda, la creación del área de recursos humanos. Es fundamental contar con esta área, ya que el recurso más importante de la empresa son las personas y es de suma importancia la comunicación interna, de manera, de traducir y difundir los ejes estratégicos para que todos los miembros de la organización tengan en claro hacia dónde se dirige la organización y qué se quiere lograr, lo que implica el mantenimiento de las capacitaciones, evaluaciones de desempeño, desarrollando planes de carrera para cada empleado, impulsando la motivación y generar un buen clima laboral.

Por último, se recomienda incorporar un Cuadro de Mando Integral que es una herramienta de Control de Gestión, que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. La herramienta, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial, esta herramienta se enfoca en cuatro perspectivas, financiera, Clientes, procesos internos y formación y crecimiento, se pretende ofrecerle una visión global de su situación, proporcionarle información certera para la toma de decisiones y lograr optimizar los resultados y lograr un balance entre el desempeño de la organización día a día y en el largo plazo, con el consecución de sus objetivos y misión organizacional.

## Referencias

- Boettner, M. (2022). La negociación con el FMI entra en la recta final: cuáles son los puntos centrales que traban el acuerdo. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/02/21/la-negociacion-con-el-fmi-entra-en-la-recta-final-cuales-son-los-puntos-centrales-que-traban-el-acuerdo/>
- Cannice, M., Koontz, H., y Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico.
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Esic editorial.
- El Cronista. (2022). Cómo elegir una buena cerveza artesanal: las mejores recomendaciones según textura, color, aromas y sabores. Recuperado de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/como-elegir-una-buena-cerveza-artesanal-las-mejores-recomendaciones-segun-textura-color-aromas-y-sabores/>
- El Cronista. (2022). Cómo y por qué "se pulverizó" el poder adquisitivo de los salarios en sólo siete años. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/como-y-por-que-se-pulverizo-el-poder-adquisitivo-de-los-salarios-en-solo-siete-anos/>
- El Cronista. (2022). Insólito: Argentina es uno de los países más baratos del mundo para tomarse una cerveza, según un ranking. Recuperado de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/>
- El Cronista. (2022). Ley de Etiquetado Frontal. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/ley-de-etiquetado-frontal-desde-cuando-se-empiezan-a-aplicar-los-sellos-negros-en-alimentos-y-que-prohiben-poner-en-los-envases/>
- El Cronista. (2022). Los pronósticos más temidos: inflación récord en julio y un cierre de año demasiado cerca de 100%. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/los-pronosticos-mas-temidos-inflacion-record-en-julio-y-un-cierre-de-ano-demasiado-cerca-de-100/>
- El Economista. (2022). En los últimos 5 años, la movilidad social fue descendente y la clase media disminuyó a 41% de la población. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/en-ultimos-5-anos-movilidad-social-fue-descendente-clase-media-disminuyo-41-poblacion->

n49116#:~:text=La%20clase%20media%20argentina%20disminuy%C3%B3,los%20ingresos%20de%20las%20familias.

- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Hernandez Otaño, C. (2022). Con más de 15 etiquetas artesanales, el Gin es la nueva pasión marplatense. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2022/01/19/con-mas-de-15-etiquetas-artesanales-el-gin-es-la-nueva-pasion-marplatense/>
- INDEC. (2022). Informes técnicos / Vol. 6, n° 129. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_07\\_2216A1EC80F9.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_2216A1EC80F9.pdf)
- Infobae. (2022). El Gobierno modificó el programa Repro, que ayuda a las empresas privadas a pagar el salario de los trabajadores. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/19/el-gobierno-modifico-el-programa-repro-que-ayuda-a-las-empresas-privadas-a-pagar-el-salario-de-los-trabajadores/>
- Installbeer, (2019). <https://www.installbeer.com/blogs/diariocervecero>
- Iprofesional. (2014). La década ganada fue para el fernet. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/vinos/178266-la-decada-ganada-fue-para-el-fernet-su-consumo-en-la-argentina-se-multiplico-por-cinco>
- Kanenguiser, M. (2022). Renta inesperada: los tributaristas criticaron el proyecto al afirmar que desincentivará la inversión y resultará confiscatorio. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/06/07/renta-inesperada-los-tributaristas-criticaron-el-proyecto-al-afirmar-que-desincentivara-la-inversion-y-resultara-confiscatorio/>
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Pearson educación
- Lendoiro, F. (2021). Cerveza artesanal: la marca de 4 amigos que aumenta 10 veces su producción y fabrica para otros. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/>
- Llorens, F. (2022). Qué hará Larreta con los planes sociales si es Presidente: las principales ideas de una figura clave de su equipo en la Ciudad. Recuperado de

- <https://www.cronista.com/economia-politica/maria-migliore-el-modelo-social-del-frente-de-todos-esta-agotado/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2022). Bioeconomía. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/bioeconomia>
- Ministerio de Economía. (2022). Ministerio De Economía Subsecretaría De Energía Eléctrica. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/266804/20220719>
- Negocios líquidos. (2022) Las ventas online de alcohol crecerían un 66% durante los próximos cinco años. Recuperado de <https://negociosliquidos.com.ar/las-ventas-online-de-alcohol-crecerian-un-66-durante-los-proximos-cinco-anos/>
- Pedros, D. M., y Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Piñero, F. (2022). Nuevas estrategias productivas: más tecnología y menos impacto ambiental. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/nuevas-estrategias-productivas-mas-tecnologia-y-menos-impacto-ambiental/>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Palibrio.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Trujillo, R. R. R. (2018). *Planificación estratégica*. Clube de Autores.

## Anexos

### Anexo I: Equipo Hidrolit



#### Ósmosis Inversa: ROMi 400

- 1 Filtra promedio 1600 litros de agua diarios
- 2 Cuenta con seis poderosas etapas de filtrado
- 3 Elimina hasta un 99,99% de los elementos del agua
- 4 Ideal para agua de pozo con alta salinidad y contaminantes
- 5 Incluye todos sus accesorios de instalación
- 6 Nivel el Ph del agua



#### Etapas de Filtración



**1**  
Filtro de Sedimentos de 5 MICRAS

Retiene suciedad protegiendo las siguientes etapas.



**2**  
Filtro de Carbón Activado en Bloque de 5 MICRAS

Elimina sustancias por Nanotecnología.



**3**  
Filtro de 1 MICRA de porosidad

Elimina sedimentos microscópicos.



**4**  
Membrana de ósmosis inversa de 1600lpd

Elimina hasta 99,99% de contaminantes.



**5**  
Membrana de ósmosis inversa de 1600lpd

Elimina hasta 99,99% de contaminantes.



**6**  
Filtro de Carbón Activado Granular

Elimina sustancias por Nanotecnología.

*Anexo II: Malla de acero inoxidable de 18cm*



*Anexo III: Presupuesto Hidrolit*

**HIDROLIT**

**Dirección:** Piedras 270, San Telmo, CABA

**Telefono:** +54 9 11 6366-7216

Horarios de Atención: Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00hs

**PRESUPUESTO N° 3867**

**FECHA:** 17/10/2022

CLIENTE: Cerveceria Checa

CODIGO	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
R400	Equipo de ósmosis Inversa	1	\$ 299.910,00	\$ 299.910,00
	Industrial ROMi 400			
	Instalación sin cargo			

**SUB-TOTAL**

**DESCUENTO**

**IVA %**

**TOTAL PRESUPUESTADO**

\$ 299.910,00

—

**\$ 299.910,00**

Anexo IV: Presupuesto Central Bier



PRESUPUESTO N° 10.488

FECHA: 18/10/2022

📍 Villa Crespo: Calle MUNECA 775 - CABA

✉ info@centralbier.com.ar

🕒 Lunes a Viernes de 9 a 16hs

☎ (011) 6899.3500

CLIENTE: Cerveceria Checa


ARTICULO	PRODUCTO	CANTIDAD	TOTAL
MI-18	Malla de acero inoxidable de 18cm	1	\$ 3.920

**TOTAL:**

\$ 3.920



*Anexo V: Presupuesto Trade Web*

		<p><b>PRESUTUESTO N° 5403</b>  <b>FECHA: 17/ 10/ 2022</b></p> <p>📍 Los Lapachos 243 - Villa Carlos Paz - Córdoba - Argentina          ✉ info@tradeweb.com.ar          📞 3548 581868</p>	
<p>CLIENTE: Cervecería Checa.</p>			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Diseño WEB para la gestión de canales de comunicación digital.	1	\$ 64.000,00	\$ 64.000,00
Servicio del cliente y diseño de sitio web.	12	\$ 16.000,00	\$ 192.000,00
Servicio de mantenimiento final y control	6	\$ 10.000,00	\$ 60.000,00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 316.000,00</b>

*Anexo VI: Flujo de fondo*

Link: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZrOoG3Jlreo7vgqqZy-P\\_N9pCieC5cQD/edit?usp=sharing&ouid=103762622809366364109&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZrOoG3Jlreo7vgqqZy-P_N9pCieC5cQD/edit?usp=sharing&ouid=103762622809366364109&rtpof=true&sd=true)