

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Título: Planificación estratégica. Grupo Meta. Sauco S.A

Nombre y Apellido: Taylor, Nahuel

DNI: 34112854

Profesora/or: Vittar, Carlos

Legajo: VADM21209

Resumen

En el siguiente trabajo, se analiza la unidad de negocio Sauco S.A, de la misma se analiza un reporte de caso, el cual nos indica la situación económica y operativa de la empresa, y los propósitos de Grupo Meta en general, en donde Sauco forma parte. La propuesta de este trabajo es recuperar la rentabilidad perdida por las restricciones generadas por Covid-19, cumplir con el objetivo de Grupo Meta de ser reconocido como grupo y no por unidades de negocio independientes.

Por este motivo se buscó ofrecer el desarrollo de una planificación estratégica enfocada en diversificación de productos, penetración de mercado y eficiencia operativa, para poder hacer llegar a la empresa a una expansión por territorio nacional, fidelizar clientes, ganar clientes en mercado local y mejorar las operaciones en fabrica. La implementación de esta planificación tiene una inversión de \$3.502.407, con el fin de aumentar la producción un 30% en un periodo de cuatro años, la implementación del proyecto arroja VAN de \$5.373.741, una TIR %125 y un ROI DE \$18,11. Finalizado el análisis se da a cuenta que el proyecto es viable para llevar a cabo, y también se afirma que una planificación estratégica es el camino a transitar para cumplir los propósitos del Grupo Meta.

Palabras Claves: Planificación Estratégica – Diferenciación – Fidelización clientes – Proyecto.

Abstract

In the following work, the Sauco SA bussiness unity is analyzed. Here, we analysed a case report, which indicates the economic and operative situation of the company, and the general Grupo Meta's purposes, where Sauco takes part.

The proposal of this work is to retrieve the lost rentability during Covid-19 quarantine, and to achieve Grupo Meta's objective of being recognized as a group, and not for independent bussines units.

For this reason, we tried to offer the development of a strategic planification, focused on product diversification, market incursion and operative efficiency, so the company could arrive to national expansion, loyalty customers, earn local clients and improve factory operations. This planification implementation, costs an inversion of \$3.502.407, in order to increase production in a 30%, in a period of four years, the project implementation results in VAN of \$5.373.741, a TIR %125 and a ROI of \$18,11.

Once the analysis concludes, it probes that the project is viable to carry out, and also confirms that a strategic planification is the path to achieve Grupo Meta's purposes.

Key words: Strategic planification – Differentiation – Customer Loyalty – Project

| | |
|---|----|
| Resumen | 1 |
| Abstract | 1 |
| Introducción | 4 |
| Análisis situacional | 6 |
| Macro entorno: PESTEL | 6 |
| Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER | 9 |
| Mercado. | 10 |
| Análisis Interno: Cadena de Valor | 11 |
| Conclusión de Cadena de valor. | 12 |
| Análisis interno - Matriz FODA. | 12 |
| Fortalezas: | 12 |
| Oportunidades:..... | 12 |
| Debilidades:..... | 13 |
| Amenazas: | 13 |
| Matriz BCG. | 13 |
| Marco teórico. | 14 |
| Planificación estratégica..... | 14 |
| Diagnóstico y conclusión | 16 |
| Diagnóstico y definición del problema:..... | 16 |
| Conclusión Diagnostica:..... | 17 |
| Plan de Implementación..... | 17 |
| Generación y selección de estrategias. | 17 |
| Objetivo general. | 19 |
| Fundamentación:..... | 19 |
| Objetivos estratégicos I: | 19 |
| Alcance de la propuesta. | 20 |
| Limitaciones:..... | 20 |
| Plan de acción:..... | 20 |
| Táctica 1: “Aumento de venta, con penetración de mercado” | 21 |

| | |
|---|----|
| Táctica 2: “aumentar la producción con un nuevo producto” | 22 |
| Táctica 3: maximizar capacidad de gestión mediante programa de capacitaciones. | 23 |
| Descripción de la táctica, pasos a seguir: | 24 |
| Plan de Accion N°1..... | 25 |
| Marco de duración de actividades, diagrama de Gantt I. | 25 |
| Plan de acción N°2 | 26 |
| Marco de duración de actividades, diagrama de Gantt II | 26 |
| Plan de acción N°3 | 27 |
| Marco de duración de actividades, diagrama de Gantt 3 | 27 |
| Presupuesto:..... | 28 |
| Análisis financiero:..... | 28 |
| Flujo de caja..... | 29 |
| Indicadores | 29 |
| Conclusiones y recomendaciones. | 30 |
| Bibliografía..... | 31 |
| Anexos | 33 |

Introducción

El presente trabajo, toma como base de estudio un reporte de caso de la empresa Grupo Meta, donde se desarrollará a lo largo del mismo la planificación estratégica de una unidad de negocio llamada Sauco S.A, la cual está formada por una fábrica de cerveza artesanal llamada Checa, situada en Sacanta, y un Restaurant llamado La Jirafa, situado en la ciudad de Bariloche. El objetivo del trabajo es aplicar una estrategia de mejora para aumentar la participación en el mercado, lo que implica una mejora de procesos, aumento de producción en fábrica, logística y estrategias de marketing para una concreta penetración en el mercado.

La elección de esta unidad de negocio por sobre las otras tres fue por el potencial que tiene en reconocimiento a nivel nacional Cervecería Checa, lo cual trae un aparejamiento de crecimiento e identificación a la comunidad de Grupo Meta.

El grupo meta fue creado en el año 2019 por tres hermanos que buscaron unificar las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara; la dirección del grupo está situada en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba; y tienen en su gestión cuatro unidades de negocios.

Sauco S.A, que está formada, como mencionamos anteriormente por Cervecería Checa y Restaurante La Jirafa; una segunda unidad llamada La Tregua S.A, dedicada a actividades de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado; la tercera unidad llamada Cervezas Argentinas S.A.S, con participación del 50% de Bar Casa Negra, ubicado en Güemes, Córdoba; y como cuarta unidad, Brewing S.A.S, que se encuentra en proceso de apertura y va a incluir un propio bar de Checa.

Juan Cruz, Paula y José Fernández, son los tres hermanos que crearon esta empresa familiar, motivados por las convicciones heredadas de su abuelo Tecilio Fernández, un hombre comprometido con su labor y amor por el trabajo en el campo. Guiados por la visión de “ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”, con una misión que consta en “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”, y respetando los valores de “positivismo, respeto, confianza y compromiso”.

Como hitos importantes se encuentra que es la primera vez desde su fundación que participan de un proyecto de vinculación con la Universidad Siglo 21, que lo convierte en una oportunidad para tener un análisis externo de la situación del grupo. Otro hito significativo fue la compra del fondo de comercio de La Jirafa, y la fundación desde cero de la fábrica de cerveza Checa.

Como problemas generales que se detectan en Grupo Meta es que la comunidad aún no reconoce o identifica en sí al grupo; al no suceder eso no cuentan con valoraciones y un rango de posición respecto de otros entes conformados e insertos en la comunidad. Aun así, cada una de las unidades negocios por separado sí tienen buena posición en las áreas donde se desempeñan, por eso un objetivo a trabajar es crear y comunicar la identidad del grupo como tal, y no como unidad productiva. También que como empresa tiene falencias en poder relacionar los resultados de cada unidad homogenizando los objetivos de cada una en el grupo en sí, no hay herramientas para medir la eficacia del grupo en sus unidades, lo que aporta datos en este caso son las valoraciones de cada unidad respecto a la validación de sus entornos.

Se toma a la unidad de negocio Sauco para estudiar y potenciar, ya que en comparación con entes de su misma categoría tiene buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, y, al ser un rubro en auge y tan masivo, puede tener llegada a nivel nacional en un corto plazo lo que sirve para dar a conocer la empresa en general.

Cervecería Checa está bajo la responsabilidad de José, uno de los fundadores y Luis, Licenciado en química y responsable de la producción. Sumado al equipo se encuentran tres jóvenes de entre 19 y 24 años que ayudan en tareas de producción y administrativas. Y el restaurante La Jirafa tiene desde Córdoba sus administradores que son Juan y Paula, un representante apoderado en Bariloche llamado Francisco, y Nancy es quien se encarga de la parte administrativa, aunque todas las decisiones se concentran en la oficina central del grupo.

La fábrica de cerveza tiene una producción anual de 360.000 litros y está equipada con la mayor tecnología para su elaboración. El proyecto actual es la implementación de normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Tiene buena aceptación por el público: el 80% la recomendaría y también tiene buenas referencias en lo que es el ámbito de la cerveza artesanal.

El restaurante La Jirafa está ubicado en un lugar estratégico de la ciudad de Bariloche, al cual acuden muchos turistas, quienes son el mayor porcentaje de clientes, el sitio tiene la capacidad para 160 comensales, tiene buena aceptación de la gente de la comunidad, aunque quienes concurren no sean residentes de la ciudad.

En este análisis del reporte de caso se detectaron tres problemas, el problema principal y que enfocaremos el objetivo general para solucionar es que en la unidad Sauco las ventas cayeron abruptamente. Una pérdida de rentabilidad considerable se ve reflejada en el estado de resultados, en comparación del año 2020 donde los ingresos por ventas y servicios son 50% más bajos que los del año 2019. Esta situación fue dada por la pérdida de ventas localizada en el tiempo que existió una cuarentena obligatoria causada por la pandemia de

COVID 19 en ambas organizaciones Checa y La Jirafa las cuales están dentro del rubro gastronómico el cual fue el más afectado.

Otro problema es la falta de una estructura organizacional, no existen niveles para una correcta gestión empresarial, los tres jóvenes empleados tienen tareas varias para hacer, si bien existen capacitaciones constantes, no se recomienda que estén en todas las áreas de la fábrica, los mismos son encargados de procesos productivos, y tareas administrativas como papeles, pagos, compra de insumos, y ventas. Lo que nos lleva a un tercer problema que es la falta de un plan de marketing para expandirse en el mercado, la planta cuenta con un potencial de fabricación para expandirse y no se está aprovechando esa situación.

Para concluir, se espera con este reporte de caso, realizar una planificación estratégica de Sauco, consolidar a Cervecería Checa en el mercado, para lo cual necesita planes de producción eficientes, proyectos de marketing para aumentar las ventas, mejoras en procesos y logística para disminuir costos fijos y variables. Y como proyecto se va a realizar un plan de envasado de latas, donde se abarca directamente los puntos de plan estratégico mencionado anteriormente.

Como antecedente de caso podemos citar a cervecería Bierhaus, quienes en el año 2019 el 98% de sus ventas eran en barriles de 50 litros y solamente el 2% restante en latas, actualmente la venta de latas significa el 35% del total de ventas, con una inversión de 15 millones de pesos en una nueva enlatadora, que logró aumentar la producción de 50.000 a 500.000 unidades mensuales. Bierhaus hoy está disponible en los principales supermercados y comercios de cercanía. (Forbes Ar. 2022).

Análisis situacional

La situación de Sauco S.A comprende mejoras en varias áreas de la empresa, productivas y administrativas, ya que el principal problema de pérdida de rentabilidad generada por la baja de ventas, no tiene solución a corto tiempo de seguir con la manera de sostenerse actualmente.

Para detallar de la mejor ese funcionamiento de la empresa se hace un análisis del entorno en donde se desarrolla la empresa, para definir la naturaleza y el alcance de los problemas del contexto actual en niveles macroentorno y microentorno se utilizan las herramientas P.E.S.T.E.L y Las 5 fuerzas de Porter respectivamente.

Macro entorno: PESTEL

Factor Político.

Alberto Fernández en el año 2020 cumpliendo un año de mandato tuvo que tomar medidas extraordinarias por el contexto de COVID, de las cuales muchas siguen siendo

mantenidas y sirven para sostener el funcionamiento de muchas empresas, también tomo decisiones para la prevención de contagios que incidieron directamente en el sector cervecero, como lo fue el aislamiento social y preventivo, Juan Manuel González, presidente de la Cámara de cerveceros artesanales de la Argentina CCAA, contó: “Cerraron 120 fábricas habilitadas y alrededor de 450 cervecerías y puntos de recarga. Los más afectados están en los centros turísticos como Mar del Plata, Rosario, Bariloche, Córdoba, Chaco, Santa Fe y CABA. (Bae Negocios, 2020). Este cierre de puntos gastronómicos es la principal causa de pérdida de ventas y que influye directamente en la actual y desfavorable situación financiera de la empresa.

Las decisiones que tome el gobierno de turno tienen que ser determinantes para continuar en el mandato. Ya que en época de elecciones legislativas no hay un pronóstico de quién puede llegar a gobernar, lo que genera mucha incertidumbre en los empresarios que no confían en lo que puede pasar económicamente y no se realizan inversiones o toman decisiones a largo plazo.

Factor Económico

Argentina está viviendo aumentos de inflación consecutivos y constantes en los últimos años, lo que hace decaer el poder adquisitivo de las personas.

Las finanzas públicas del estado nacional cerraron el 2020 con déficit fiscal en niveles récord, PBI -8,5 (Inveccq, 2020). La inflación fue de 51,8% (INDEC, 2021).

La inestabilidad del dólar también crea dificultades en la compra de insumos, y eso se traslada a que no es momento para los cerveceros de aumentar el precio hacia el consumidor, la mayoría de insumos para la elaboración de cerveza son importados, muchos proveedores no pueden poner precio fijo en las listas lo cual también impacta negativamente en el costo de unitario de la materia prima (La Colectiva, 2018); tampoco existen proveedores que hagan cheques a más de 20 días, que es aproximadamente lo que tarda el proceso productivo de un batch de cerveza (Introducción a la elaboración de cerveza artesanal UNLP, 2020).

Factores Sociales

El factor social es el más beneficioso en este rubro, ya que la bebida está en auge desde el año 2016, aún no llegó a una curva y comenzó a decrecer, las personas pese a tener un poder adquisitivo cada vez menor por la inflación correspondiente, no deja de consumir y los bares o supermercados tienden a tener cada vez más canillas o latas en sus heladeras. También es notoria la cantidad de nuevas fábricas o bares que abren a lo largo del territorio nacional. La adaptación de las cervecerías a el aislamiento genero un aumento del consumo de cerveza en los hogares que no disminuyo pese a la vuelta de los negocios gastronómicos,

situación a aprovechar actualmente, la venta de latas aumento 1000% durante el 2021 según estudio de Ball Corporación (Forbes Argentina, 2021).

Factores Tecnológicos

Al ser un rubro en constante movimiento y demanda en aumento, también lo son los equipos con los que se fabrican y se envasan, surgen nuevas técnicas de producción, se traen de otros países equipamientos de primeras tecnologías, aunque económicamente muchos no son factibles por estar en moneda dólar, muchas fábricas apuestan a inversiones en esos equipos. Mismo así, para la fabricación de insumos, las tecnologías y técnicas avanzan y se complementan con el notable crecimiento de este rubro, para mejorar no solo la rentabilidad, sino también la calidad y eliminar factores no deseados en el producto final, como puede ser oxidación, contaminaciones, aromas desagradables por luz. El compromiso con el medio ambiente también esta en agenda de fábricas, ya que el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad, cada vez más fabricas integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía, aprovechar el calor y el agua para reducir la huella ambiental (Installbeer, 2019).

El problema en este factor radica en que hay una alta demanda en muchos equipos y más aún en envasadoras de latas, Juan Manuel González contó a BAE Negocios: “Necesitamos máquinas para embotellar o enlatar, la más barata nacional es manual y cuesta \$1 millón, tiene dos meses de demora en la entrega. Las importadas cotizan entre los USD 50.000 y los 200.000 son líneas de enlatado o embotellado, también tienen 60 días de demora. Hay lista de espera, no tienen fecha de entrega” (Bae Negocios, 2021)

Factores Legales

En cuanto al aspecto legal, para la elaboración y envasado de cerveza, la fábrica tiene que estar habilitada por un ente correspondiente, estar registrada en RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios) y RNE (Registro Nacional de Establecimientos) ambos son registros establecidos por el Código Alimentario Argentino (CAA), (argentina.gob.ar, s.f). Lo que es una complicación ya que este registro es por estilos que se envasen, por ejemplo, si se hace un lote pequeño de 5000 latas, el costo sería más alto ya que hay que abonar el registro de este estilo. Sin embargo, hay que destacar ciertas flexibilizaciones que han ocurrido, como por ejemplo lo logrado por Ricardo Aftyka, homebrewer de la reconocida marca “Juguetes Perdidos” quien, en conjunto con el intendente local del partido de 3 de Febrero en la Provincia de Buenos Aires, logró quitar el requisito del RNPA para cada estilo de cerveza, tal como lo narra en su entrevista para el programa de radio online “Honrar la birra”, flexibilizando la normativa para los emprendimientos cerveceros, (Honrar la birra podcast, Spotify 2019)

Factor Ecológico

Las fábricas están en constantes desarrollo de soluciones sustentables, tal es así que la mayoría de los insumos son reutilizados, la levadura por ejemplo se utiliza en las siguientes producciones, y se mejora la calidad de la misma a medida que más reutilizaciones tiene (B1rr4, 2020), y otros como el bagazo, que es la cebada malteada que queda luego de la etapa de maceración, están agenda en estudios para utilización ya que tienen un alto valor nutricional, se puede usar para diversos alimentos y se estudia diferentes alternativas que enmarcan a las fábricas de cerveza artesanal en un horizonte de economía circular. También las empresas de este rubro se forman en capacitaciones y desarrollan programas y actividades dentro de la organización. Al mismo tiempo los consumidores valoran cada vez más este tipo de acciones que toman las empresas.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo.

En la industria cervecera la importancia de tener del nivel de negociación con proveedores, radica en que no hay gran variedad de ellos, por lo que se recurre a trabajar siempre con pocos, para poder generar una relación de confianza, y que haya respeto en los tiempos de pedidos, se pueda hacer pagos en cheques respetando los tiempos de producción que más adelante veremos, al utilizar insumos importados muchas veces no tienen entrada al país en tiempos acordados y es clave que el proveedor tenga a la fábrica como prioridad.

No se elige al proveedor solo por el costo unitario del insumo, sino por la calidad y buena relación que se puede llegar a tener.

Poder de negociación con los clientes

En este análisis también el poder de negociación es bajo. En este mercado con alta demanda, los clientes no tienen incidencia en los precios.

Aunque como estrategia se busca fidelizar a los mismos y que se sienten identificados con las fábricas y con estilos que hacen, también se pueden separar las ventas a ellos por cerveza envasada en barril para bares, o enlatada a mercados, y consumidores finales, todos ellos son lo que hay que cuidar con buena calidad de cerveza, precio competitivo, y variedad de estilos.

Amenaza de nuevos competidores

El riesgo de competencia con fabricas nuevas es bajo; las ya instaladas y consolidadas tienen ventajas económicas y tecnológicas, ofrecen productos y servicios a precios

competitivos, y en su esquema de trabajo pueden realizar grandes cantidades de litros con bajos riesgos de contaminaciones porque el proceso es muy delicado.

Los nuevos competidores tampoco son amenaza por que el mercado sigue estando en crecimiento y no afecta a la rentabilidad de las fábricas, existe un exceso de demanda que no se puede abastecer por la capacidad que cuentan en la actualidad las fábricas de cerveza artesanal argentina.

Amenaza de producto sustituto

Existe una alta amenaza que es la cerveza llamada industrial, las grandes corporaciones que las fabrican comenzaron a intentar fabricar distintos estilos que se habían tomado como artesanales, por ejemplo, IPA, Red Ale, Stout, aunque no compiten en calidad ni gusto en comparación con la cerveza artesanal, sí compiten en masividad de venta y precio en góndola de supermercado, es prácticamente imposible poder competir en precio con esas marcas ya que el mismo es muy bajo en comparación con la fábrica más grande de cerveza artesanal del país. Tampoco utilizan la misma calidad de insumos y eso hace que se distinga la calidad entre una y otra.

Rivalidad entre competidores

La barrera de ingreso de nuevos competidores es Baja, aunque si los ingresantes si no lo hacen con una importante inversión no llegan a cumplir con los estándares de calidad impuestos por las grandes fábricas.

Aun así, no hay rivalidad explícita entre fábricas de cerveza artesanal, existe una cultura de camaradería entre productores, es frecuente que se realicen cocciones colaborativas entre distintas fábricas, los que tienen más experiencia brinden cursos y capacitaciones habitualmente. Al haber baja cantidad de proveedores existe mucha comunicación entre fábricas por temas de insumos. La alta demanda también genera un tipo de relación positiva entre fábricas.

Mercado.

Es un mercado donde cada vez hay más estilos y marcas, es una industria relativamente nueva, comenzó su auge en el año 2016. En el transcurso de estos años el mercado está lejos de ser saturado, las tendencias de los consumidores no cambiaron mucho, se siguen eligiendo cervezas lupuladas, y se innova dentro de esos parámetros de estilo.

Si bien hubo años donde la calidad era cuestionada, eso no detuvo el crecimiento de este mercado que potenció a muchas industrias del sector y se pudieron invertir grandes cantidades de dinero en equipamientos.

El futuro en esta industria tiene un pronóstico favorable, siempre que se siga respetando los estándares de calidad e innovación en cada una de las fábricas.

Análisis Interno: Cadena de Valor

El objetivo de este análisis es identificar las actividades que generan valor al cliente y en consecuencia a la empresa. Se pretende realizar un análisis interno de la empresa y describir qué actividades generan valor o una ventaja competitiva del producto final. Se distinguen actividades primarias y de soporte.

Actividades primarias

Logística interna: la recepción de insumos y acopio de los mismos es en almacenes en fábrica. Se manipula, conserva y se registra en cantidad de stock, actualizando la base de datos periódicamente.

Operaciones: la producción actual es de 360.000 litros anuales, el tiempo productivo desde cocción hasta envasado varía por estilo entre 10 y 20 días en promedio. Salvo en excepciones de algunos estilos que necesitan más tiempo. Genera importancia la implementación de normas de calidad ISO 9001, y buenas prácticas de manufactura.

Logística externa: en base a los estados de resultados, la empresa no cuenta con transporte propio, los clientes se comunican con el representante comercial, y a partir de allí se organiza el envío mediante flete, el costo, día y horario de entrega a clientes, ya sea bares o mercados que soliciten latas.

También hay un envío de larga distancia a el restaurant de la propia firma que es “La Jirafa” el cual comercializa la marca de Checa.

Marketing y ventas: la unidad de Sauco tiene un técnico de marketing que es el encargado de medir la satisfacción de los diferentes clientes. También tienen un contador encargado de los indicadores de las ventas.

Servicios: En el reporte del caso no existe información detallada de existencia de servicios post-venta.

Actividades de Soporte

Infraestructura: la dirección de Sauco se encuentra en la localidad de Sacanta, donde se administra y centraliza toda actividad económica, legal y contable.

Recursos humanos: cuenta con una consultora técnica en RRHH. La selección del personal está a cargo de la dirección del grupo, la evaluación del personal es constante con el fin de dar herramientas y capacitaciones necesarias para lograr un mayor desempeño.

Tecnología: al ser una fábrica nueva cuenta con equipamiento de última tecnología, fermentadores de inoxidable, equipo de cocción de última tecnología, chillers, cámaras de frío para insumos y para barriles, laboratorio para análisis de levaduras, a su vez el encargado de

la producción es licenciado en química lo cual garantiza que el producto final cumpla con las especificaciones de cada estilo y con los parámetros de calidad.

Abastecimiento: está a cargo de los coordinadores de producción, la materia prima se almacena en óptimas condiciones ya que hay que tener especial cuidado en temperatura para lúpulos y levaduras, y de roedores para el almacenamiento de maltas.

Conclusión de Cadena de valor.

En el análisis descripto anteriormente, se concluye que las actividades que mas valor generan a la empresa son las que se encuentran en el funcionamiento operativo de la empresa. en esas áreas son las cuales generan ventaja sobre otros competidores, por ejemplo la implementación de normas de calidad, lo cual es algo a resaltar para la empresa como hito importante, tecnología de última generación, alta capacidad de producción. En las actividades que generan poco valor a empresa se sugiere crear planes de acción para cada una, como puede ser la creación de servicios post-venta, área de marketing, mejorar la gestión de RRHH, etc.

Análisis interno - Matriz FODA.

Fortalezas:

- Cervecería Checa hace un producto con alto grado de aceptación el 80% de los clientes la recomendaría.
- Normas ISO 9001 de calidad y Buenas prácticas de manufactura: estar certificada por ISO, y tener una fábrica apta BPM, pone a la fábrica en mayor altura que las demás.
- Personal profesional y capacitación constante
- El restaurant la jirafa tiene una ubicación estratégica en Bariloche.
- Buena relación con los proveedores.
- Capacidad de producción, la misma aun no llevo punto límite de producción.
-

Oportunidades:

- Mercado en crecimiento de cerveza en latas
- Expansión geográfica.
- Surgimiento de nuevos canales de venta como e-commerce o puntos de recarga.
- Tendencia de consumo de cerveza en las casas.

Debilidades:

- No existe área de marketing.
- No existe área de RRHH.
- Aun no se cumple con el objetivo de conocerse como la imagen de una empresa unificada. Grupo Meta.
- No existen niveles organizacionales.
- La ubicación de la fábrica, queda a 160 km de Córdoba capital, lugar donde más conveniente para realizar ventas.
- Bar La jirafa, no tiene clientes fidelizados.

Amenazas:

- Amenazas económicas. Cargas impositivas, inflación creciente, pocas oportunidades de financiación influyen directamente en el proceso productivo de fabricación, y en el poder adquisitivo de los clientes.
- Insumos importados y a precio dólar, eso hace que sea inestable el precio de los mismos, y las trabas en aduanas pueden ocasionar retrasos en la recepción y por ende en la planificación de cocciones.

Matriz BCG.

Este análisis se realiza en todas las unidades de negocio de Grupo Meta.

La unidad de Negocio Sauco es “Estrella”, debido a que aun cuenta con oportunidades de crecimiento y alta participación en el mercado. Aún resta la etapa de crecimiento de nuevos productos, y la expansión en el mercado regional y nacional.

Brewing S.A.S es una “interrogante”, porque aun no se encuentra operativa, y se deben seguir haciendo inversiones para su puesta en marcha.

La Tregua S.A, es una UN “vaca”, de todas las unidades es por ahora la mas rentable, durante la pandemia es la única que pudo seguir funcionando pese a las restricciones, aunque no demuestra que posea alto nivel de crecimiento.

Respecto a Cervezas Argentinas S.A, no se encuentra en el reporte información detallada para poder realizar este análisis y determinar en que cuadrante de la matriz se encuentra.

Marco teórico.

Como objetivo de este marco teórico indicaremos sobre que autores, con que nociones conceptuales y sobre que sustentos teóricos se basara este trabajo, y como analizaremos a los mismos, para utilizar de guía para desarrollar una planificación estratégica.

Planificación estratégica.

Como primer autor, citaremos a José María Sainz de Vicuña Ancin, quien define a plan estratégico, como el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado al momento, en referencia a lo que hará en los próximos tres años, los cuales son los plazos generales de planes estratégicos, a diferencia de la previsión que supone mirar hacia el futuro intentando predecir que sucederá. Citando a Ansoff, Sainz de Vicuña referencia que una previsión de los futuros campos de acciones, incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles. Un plan tiene las siguientes características, mejora la coordinación de las actividades, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimiza las respuestas no racionales de eventos inesperados, obliga a la dirección de la empresa a pensar en forma sistemática en el futuro, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades, un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

El proceso de elaboración consta de cinco etapas, la primera etapa es el análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación; la segunda etapa es el diagnóstico de la situación utilizando matriz FODA y matriz de posición competitiva; la tercera etapa se plantean los objetivos corporativos, y se fijan decisiones estratégicas, misión visión, valores y objetivos para los próximos tres años; en la cuarta etapa se eligen las estrategias, corporativas, competitivas y funcionales, y en la quinta y última etapa se implementan los planes de acción la priorización de los mismos y el sistema de seguimiento y control. (Sainz de Vicuña, 2017).

Por otra parte, Luzuriaga (Luzuriaga, 2018), coincide en que es necesario que se establezcan planes junto a una adecuada planeación estratégica, es un proceso donde se establecen objetivos que guían a la empresa y proporciona un marco para el desarrollo organizacional. Para la autora la planificación, analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión, Steiner (1998) en Luzuriaga, hace alusión a que para formular la estrategia se deben seguir

tres pasos, primero determinar donde estamos, segundo determinar a donde queremos llegar y tercero, como llegar hasta allí, es decir las series de decisiones que se deben tomar (Steiner, 1998).

La planeación estratégica es un proceso fundamental en la organización, por el cual se trazan objetivos por alcanzar, y se ponen las bases para definir los planes de acción y como lograrlos, para que estos generen ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo, se identifican los potenciales recursos, se reconocen las fortalezas y debilidades, y se establecen el conjunto de medidas combinadas que se aplicaran para asegurar que la organización alcance los resultados planeados, (Chiavenato, 2017). El autor indica que se alcanzara la máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como equipos y organizando los esfuerzos de manera colectiva, acepten, entiendan y apliquen la planificación estratégica en la práctica.

El objetivo de la organización debe estar integrado y ser armónico y consistente tanto en sentido horizontal como vertical de la empresa, a partir de los objetivos estratégicos los cuales son generales que consideran los resultados de ellos como un todo para la empresa, se desglosan los objetivos de negocios, estos a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos tácticos), hasta llegar a establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así un todo integrado y convergente en todos los niveles de la organización. (Chiavenato, 2017).

Los objetivos corresponden a los 3 niveles de una planificación estratégica, Nivel estratégico, Nivel táctico y Nivel Operativo.

Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos del marketing” (2013), indican que toda empresa debe encontrar el plan para sobrevivir y crecer en largo plazo, el cual debe tener mayor sentido según su situación, de cada oportunidad, sus objetivos y sus recursos.

El proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing, es el enfoque de una planificación estratégica. A diferencia de los planes anuales o de largo plazo los cuales se ocupan de los negocios en curso, los autores apuntan a que el plan estratégico implica adaptar la empresa para que aproveche las oportunidades de su entorno en constante cambio.

Otra manera distinta de pensar la planificación estratégica es por escenarios (Peter Shwartz, 1991), dice que los mismos son para articular y ordenar la gama de incertidumbres que pueden afectar a los resultados de los planes en curso, los escenarios son temas futuros que pueden suceder y no se miden por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino que se usan para estimular, comprender y conducir a una acción eficaz.

Los escenarios son herramientas útiles en los cuales la planificación estratégica tiene una perspectiva de largo plazo, y las incertidumbres son cualitativas y cuantitativas.

Como conclusión para abordar la problemática planteada en la empresa Sauco S.A, que presento una baja rentabilidad producidas por la baja cantidad de ventas en el año 2020, usaremos para una planificación estratégica el enfoque del autor Chiavenato, sacados de su libro “*Planificación estratégica, fundamentos y aplicaciones*” (2017). Donde podremos elaborar el plan partiendo de la implementación y creación en sus tres niveles, con los objetivos respectivos en cada uno de ellos.

Diagnóstico y conclusión

Diagnóstico y definición del problema:

En conclusión, a la lectura del reporte de caso y con información extraída del estado de resultado, el problema central que radica en Grupo Meta, específicamente en la unidad de negocio Sauco S.A, es la pérdida de rentabilidad causada por la caída de ventas producto de la pandemia global causada por COVID-19.

Si bien es un factor externo dominante en esta problemática que se abarcará, también hay factores internos a mejorar, y oportunidades las cuales se deberían aprovechar.

En el diagnostico FODA, se detectó que es una empresa con mucho potencial y que no quedo debilitada luego de la crisis económica del año 2020. Se trabajan en proyectos importantes como la implementación de normas de calidad ISO 9001 y BPM, el personal contratado se pudo mantener, como así también no hubo necesidad de ventas de equipamiento para solventar gastos fijos.

Las características de la empresa y datos históricos de otras mencionadas, indican que se puede implementar un proyecto rentable de envasado de cerveza en latas, lo que lleva en relación una nueva estrategia de marketing, implementación de mejoras de procesos agregando actividades a la cadena de valor y así lograr una ventaja competitiva con el resto de los productores, se puede hacer una fuerte penetración de mercado, aprovechando la alta demanda de consumo de cerveza en hogares, la tendencia de ventas por páginas web y el constante crecimiento de consumo y cultura de lo artesanal.

También se encontraron factores internos que mejorar, la empresa cuenta con un área de reclutamiento de RRHH de manera informal, no cuenta con un área de marketing, tampoco con personal de ventas, lo que resultaría clave para la penetración en mercado, se puede hacer procedimientos eficientes, y consolidar un organigrama diversificando actividades, como así también aumentar ventas con un proyecto de un nuevo producto.

Conclusión Diagnostica:

Una vez que realizado el análisis, para que la organización pueda recuperar y mejorar la rentabilidad del año 2020 y así también cumplir con el objetivo de ser reconocida como grupo y no por unidades productivas, es necesario aprovechar la unidad que más se pueda potenciar en imagen y alcance geográfico.

Para esto se define una planificación estratégica que permita definir objetivos medibles y abarcativos en toda su estructura, y que requieren que la compañía actúe de manera integral para alcanzarlos.

La estrategia para la unidad de negocio Sauco S.A es: lograr una penetración en mercado, y la diversificación de canales, principalmente con la creación de un nuevo producto el cual es cerveza en lata con una diferenciación y desarrollo de un nuevo mercado.

Plan de Implementación.

Si bien Grupo Meta cuenta con lineamientos estratégicos definidos, para este plan de implementación en la empresa Sauco S.A, es necesario redefinirlos a fin de poder generar una concordancia con el presente plan a desarrollar, y causar en los empleados sentido de pertenencia y una nueva cultura organizacional acorde al mundo Craft, ya que la misión y visión no se encuentran de manera explícita con el presente actual de esta unidad de negocio. Por lo tanto, se detallan a continuación nuevos lineamientos:

- Visión: Ser una empresa referente e innovadora en el país, con una impronta marcada por la calidad y la dedicación, con fuerte arraigo de la cultura cervecera y craft.
- Misión: ser productores de cerveza artesanal de calidad trabajando día a día con pasión en pos de generar bienestar en el consumidor, gestionar la organización de manera profesional sobre la base de equipos de trabajo positivos y proactivos.

Se considera que los valores de Grupo Meta si son acordes al plan, por lo que solamente se nombraran: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Generación y selección de estrategias.

Esta propuesta se basa en el lanzamiento de un nuevo producto de la empresa, la cerveza envasada en latas para hacer frente a la pérdida de rentabilidad del año 2020, el desarrollo del mismo es basado en la situación actual de la tendencia del consumidor a consumir bebida en sus hogares, lo que se espera de este proyecto es el aumento de ventas, diversificando sus canales, y ofreciendo el producto de forma mayorista a distribuidoras de bebidas, supermercados y almacenes, como así también un mercado minorista a consumidores finales.

La penetración de mercado con productos ya existentes, pero gestionados de manera distinta, y la creación de nuevos puestos y definición de un nuevo organigrama, mas funcional y acorde a los objetivos y tácticas planteadas.

Este proyecto se realiza en el marco de una planificación estratégica basada en la diversificación de canales con este nuevo producto, y penetración de mercado. Trae en consecuencia un cambio radical en la manera de trabajar en la cervecería con nuevo organigrama, nuevos procedimientos y nuevas tecnologías que más adelante se darán en detalle en los respectivos planes de acción. Y también esta diversificación de ventas permite asegurar la presencia en mayor cantidad de lugares y la oportunidad de expandirse con más facilidad por el territorio nacional.

En argentina existen distintos proveedores de este insumo, pero solamente existe un solo fabricante, quien es Ball corporación, quienes aseguran que el mercado está en constante crecimiento, “*en argentina las latas seguirán creciendo y los volúmenes se duplicarán de 2017 a 2019*”, aseguro Carlos Pires, presidente de Ball (Pilar Productivo, s.f.).

Se detalla a continuación un análisis FODA de este producto, para dar respaldo a la elección de este nuevo proyecto, el cual crea un nuevo mercado para Cervecería Checa.

Fortalezas:

- Conserva las cualidades de calidad de la cerveza.
- 100% reciclable.
- El envasado es en línea continua, ágil sin necesidad de contar con un profesional.
- Es un insumo practico para apilar en depósito.
- Su contenido no puede ser adulterado.
- Facilidad de traslado en cantidad.

Debilidades:

- Pocos proveedores en nivel nacional.
- Un solo fabricante en el país. (Ball Corporación).
- Precio establecido en dólar.
- Se agrega un procedimiento más la cadena de producción, por ende, una posible contaminación.

Amenazas:

- Creciente cantidad de competidores.
- Nuevos productos sustitutos (vino y gin-tonic en lata).
- Competencia directa en góndolas con cervecerías industriales.

Oportunidades:

- Tendencia de consumo en hogares.
- Llegada a consumidor final.
- Servicios y asesoramiento post venta.
- Expansión en el mercado nacional.

Planteado este análisis de prosigue a desarrollar el objetivo general y los objetivos estratégicos del plan a implementar.

Objetivo general.

Aumentar la producción de la empresa un 30% para el periodo Diciembre 2022 – Diciembre 2025, mediante una estrategia de penetración de mercado y diversificación de canales de venta, alcanzando a fin de ese periodo el 100% de su capacidad productiva.

Fundamentación:

Una penetración de mercado definida por Ansoff implica aumentar el volumen de ventas ya sea incrementando el volumen de producción actual o generando nuevas estrategias para el mantenimiento del producto que ya existe.

Y diversificación de canales, implica el desarrollo de nuevo producto y nuevo mercado simultáneamente, demanda nuevas habilidades, técnicas e instalaciones.

Con estas dos definiciones se afirma que una mejor gestión organizacional, y el desarrollo del proyecto de latas son de gran importancia para el cumplimiento del objetivo.

Objetivos estratégicos I:

Aumentar las ventas 20% más que el año 2021, proyectando su medición para el año 2024 con una penetración de mercado.

Justificación:

Según los estados contable de los años 2018, 2019, y el año 2020, (2021 fue calculado con la tendencia de ventas de año 2019, ya que el año 2020 hubo una baja de ventas producto de la pandemia), se pudo calcular con los ingresos por venta del año 2021 que se vendieron aproximadamente 270000 litros de cerveza, por lo cual, la capacidad de la fábrica no llego a su límite de 360000 litros, ósea un 75% de capacidad productiva, por este motivo se afirma que es productivamente factible cumplir ese objetivo, siguiendo los planes de acción detallados luego.

Objetivo estratégico II:

Aumentar la producción 20% mas que el año 2021, proyectando su medición para el año 2023 con estrategia de diversificación de canales.

Justificación:

Las nuevas tendencias apuntan a nuevo consumo de cerveza en envases mas pequeño, practico y sustentable, esta diversificación inserta a checa en el mercado de latas de cerveza.

Objetivo estratégico III:

Maximizar en 100% la capacidad de gestión y organización de la empresa por medio de un programa anual de capacitaciones especificas durante todo el año 2023.

Justificación:

La planta productiva de Cervecería Checa está conformada en total por cinco personas, de las cuales una de ellas no se encuentra físicamente en el lugar, sino que se encuentra en las oficinas de grupo meta, luego hay encargado de producción y de tareas administrativas, y tres jóvenes que realizan tareas administrativas, de ventas, de compra de insumos, de gestión de stocks y operacionales, no existe un procedimiento explicito ni responsables directos de cada una de las tareas a desarrollar, tampoco existe personal dedicado a una tarea especifica, por lo tanto cumplir con este objetivo demuestra que colabora con el cumplimiento del objetivo general.

Alcance de la propuesta.

- Alcance temporal: de acuerdo con lo expresado en el objetivo general, el alcance temporal es de casi 4 años, iniciado en diciembre de 2022 y finalizado en diciembre de 2025.
- Alcance geográfico: la propuesta está determinada para tener un alcance que abarca todo el territorio de la República Argentina.
- Alcance de contenido: para alcanzar los objetivos previstos, será necesario basarse en marco teórico de planificación estratégica junto a estrategias de penetración de mercado y de diversificación de canales.

Limitaciones:

- El estado de resultados informado en el reporte de caso solamente tiene información de los años 2018, 2019, 2020, por lo cual el año 2021 y 2022 se hace calculada entre la tendencia de ventas del año 2018 y el nivel de inflación de cada año respectivamente.

Plan de acción:

A continuación, se detallan los tres planes establecidos para cumplir con el objetivo general.

Táctica 1: "Aumento de venta, con penetración de mercado".

Como penetración de mercado de un producto ya existente, se va a basar la expansión de ventas a más bares de la zona, alquiler de choperas a eventos y aprovechar también que se puede expandir en la ciudad de Bariloche, ya que el bar la jirafa comercializa cerveza Checa, puede haber ventas en más bares de la zona y hacer más redituable el flete hasta allí.

Una debilidad que tiene la fábrica es que su ubicación es a 137km de Córdoba capital (ver anexo 1), principal foco de consumo en la provincia (diario la voz, s, f.). Para hacer más práctico y eficiente el ciclo de venta, se propone alquilar un local, fuera de zona céntrica de la capital de Córdoba para que sea de menor costo, pero si en esa ciudad, que tenga de equipamiento solamente una cámara de frío, para poder almacenar barriles y latas, y conexión de agua para limpieza. La finalidad de este local es que funcione exclusivamente como centro de redespacho sin venta al público y sin manejo de dinero en efectivo, con horarios de media jornada de 16:00 a 20:00hs.

Este centro tiene como fortaleza una mejor gestión de canal de venta, que abre la posibilidad a entregas más rápidas a bares, y la entrega de latas a almacenes y supermercados, donde cada organización puede pasar a retirar por allí y también se acorta la distancia en caso de envíos.

Se propone también el alquiler de barriles con choperas a eventos, pueden ser casamientos, cumpleaños, etc. Cada alquiler son entradas de dinero en el momento que se efectúa la transacción, sin necesidad de espera de vaciado de barril, y sin complicaciones de atraso de pago como puede suceder con bares. El retiro del mismo si es efectuado por el cliente previo contacto para encargar el mismo con 4 días de anticipación, al igual que la devolución del mismo, en el rango horario que disponga la empresa Checa. La Fabrica no debe destinar barriles solo a alquileres, el nuevo funcionamiento seria parte de la rueda de fabricación y envasado, ya que las ventas aumentarían por la facilidad de entrega de los mismo, por lo tanto la producción debería aumentar, y esto tranquilamente se puede hacer por la cantidad de venta presentada en el estado de resultados. Para maximizar la eficiencia del flete, y no tener que hacer viajes por poca cantidad, se debe intentar que la cámara este siempre con stock disponible, ya que puede funcionar también como almacenaje de producto final de fábrica.

Para gestión y correcto funcionamiento de este lugar de debe contratar una persona que trabaje en media jornada y que sea la encargada de controlar stock de cámara y comunicarlo al responsable de producción de la fábrica en Sacanta. Esta persona debe cumplir con tener secundario completo y tener conocimientos mínimos de estilos de cerveza para

poder tener almacenado correctamente por estilos y poder responder consultas a potenciales clientes.

Táctica 2: “aumentar la producción con un nuevo producto”

Se implementa como plan de acción un proyecto de un nuevo producto, el envase en lata. Anteriormente se hizo un análisis FODA de este mercado, por lo que ahora se pone en detalle el proceso y equipamiento necesario para continuar.

Como primer paso a implementar en este proyecto es la adquisición de la máquina de envasado y cerradora, la misma se compra por encargo en la fábrica argentina situada en Mar del Plata llamada *Birra en Lata*. Tiene un costo de \$1160000, es de llenado isobárico y tiene una capacidad de producción de 300 envases/hora. (ver anexo 2). La cerradora del mismo fabricante cuesta \$450000, y tiene una capacidad de 600 envases/hora.

La lata tiene un costo de \$34,50 por unidad. La primera compra sería de un pallet completo que significan 5835u (ver anexo 3).

El tanque de cerveza a utilizar para el llenado puede ser desde cualquier fermentador o desde barriles, también necesita un tubo de Co2 y una conexión a la línea de aire de al menos 1,5kg de presión.

Para la limpieza y sanitización utiliza los mismos insumos que los empleados en fábrica y en muy poca cantidad, por lo que no sería un costo extra a agregar en este análisis.

Al ser una nueva tarea a realizar en la fábrica, con carga horaria extra a las tareas habituales, se recomienda contratar a otro integrante al equipo de operaciones, ya que, en una jornada de 8 horas, se pueden llegar a enlatar aproximadamente 2400 unidades, que significan 1200 litros de cerveza, ya que cada lata tiene 473cm³. **El mismo debe ser técnico electromecánico, con conocimientos de Cerveza, que se interese por colaborar con otros procesos de fábrica y sea proactivo y resolutivo a cualquier inconveniente que pueda surgir.**

Para la venta el modelo elegido es ecommerce, que son ventas directas a consumidor por plataformas digitales.

Existen dos tipos de ecommerce, modelo B2B (business-to-business), donde una empresa vende su producto a otra empresa u organización, este sería el caso de venta de latas supermercados o distribuidoras.

Y el otro modelo se llama B2C (business-to-consumer), que es donde una empresa vende su producto a consumidor final, este sería el caso de venta de latas a directamente enviando a hogares, (web tiendanube, 2022).

Para el cumplimiento de esta táctica se recomienda la contratación de la empresa tienda nube, la misma es de fácil manejo, solamente se necesita un mail, fotografías, no se necesita diseñador ya que tiene plantillas para utilizar y modificar fácilmente, una vez contratada la plataforma, solamente se debe cargar fotos de productos de venta, con detalles y precios, el tiempo estimado de pagina terminada es de diez días

De los beneficios a destacar de este tipo esta tienda son que el alcance es ilimitado, se puede vincular la pagina con las redes sociales y con WhatsApp bussines, tienen un sistema de stock propio de la página, e informa estadísticas de ventas en el rango de fechas que se quiera configurar. También se organizan los pedidos en pendientes, entregados y cancelados. Como así también ofrece el estado del cobro de la venta.

El control se realiza semestralmente junto con el plan de venta.

Táctica 3: maximizar capacidad de gestión mediante programa de capacitaciones.

Para comenzar un programa de capacitaciones es necesario establecer los nuevos niveles organizacionales y responsabilidades de cada área y personal de sector.

Con los nuevos puestos creados quedarían las siguientes funciones. Gestor de ventas, que será encargado de tener la nueva tienda 100% actualizada, llevando el control de las ventas realizadas, su preparación y el control de stock de fabrica y de centro de redespacho.

Responsable de producción, teniendo comunicación constante con gestor de ventas, para no perder oportunidades de ventas ni tener atrasos en pedidos por falta de stock.

Operarios de producción, son responsables de las cocciones, limpieza y control de calidad de cerveza hasta la etapa de envasado.

Operarios de envasado, responsables de envasar barriles, latas y actualizar stock de insumos y productos finales una vez terminado el envasado.

Encargado de almacén de redespacho, responsable de tener actualizado el stock e informarlo diariamente a Fabrica.

Con una correcta gestión organizativa se evita la perdida de ventas, hace mas prolijo el trabajo día a día de fábrica, y cada persona sabe lo que tiene que hacer y las capacitaciones al personal son específicas para cada área. Cada capacitación se va debe intentar que sean los días lunes, a primera hora, para que luego la semana continúe con su rumbo normal de operaciones.

Una de las capacitaciones es Excelencia en clientes, para identificarlos, incrementar las ventas, implementar procesos para profesionalizar la experiencia de clientes, y diferenciarse de la competencia. También es para realizar mapa de ruta de clientes e

identificar los errores que se tienen actualmente. Al tener un nuevo canal de venta se debe tener una atención distinta a la actual, ya que por ese medio se responden consultas, se finalizan compras y en base a un buen manejo y haciendo teniendo atención se fidelizan clientes y se atraen nuevos, para que el negocio siga creciendo. La carga horaria del curso es un intensivo de un día

La segunda capacitación es gestión y aplicaciones de economía circular, la expansión de la empresa y el aumento de la producción, tiene consigo el aumento de materia desechable, y con ello la responsabilidad de la empresa sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de esa actividad. La economía circular propone una visión estratégica para las empresas dentro de ese concepto circular, contribuyendo y siendo parte de una gestión comprometida con la sostenibilidad. La duración del mismo es de 80 horas, E-learning, por lo cual se va a dividir en un promedio de 40 clases, distribuidas en 3 veces por semana.

La tercera capacitación es Gestión del tiempo, es importante saber cual es la prioridad en las tareas, optimizar el tiempo de fabrica y tareas administrativas, y poder con ello cumplir con los objetivos diarios, semanales, y generar en el general de las personas sensación de bienestar y tranquilidad. La duración del curso es intensivo de un día.

La última capacitación es “Método 5S” , se denomina así porque son las iniciales de cinco palabras japonesas que componen el método, seiri – clasificación consiste en separar e identificar los materiales necesarios de los innecesarios y desprenderse de ellos, seiton – orden, establecer el modo en que deben almacenarse los materiales necesarios de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, seiso – limpieza, identificar y eliminar las fuentes de suciedad, seiketsu – estandarización, distinguir una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos dando lugar a un control visual, shitsuke – disciplina, trabajar permanentemente de acuerdo a las normas establecidas. Este método permite involucrar a todos en el proceso de mejora, aumenta la productividad, mejora las condiciones de trabajo, mejora la imagen de los clientes, y transforma físicamente el entorno del puesto de trabajo aumentando el orden y el espacio. La duración es de cinco semanas, utilizando un día por semana.

El control de las capacitaciones se llevará a cabo por el control de la implementación de lo aprendido en las distintas capacitaciones que se llevaron a cabo

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

Plan de acción N°2

| Accion | Tiempo | | Responsable | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Tercerizacion | Observaciones |
|-----------------------|--------|--------|-----------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|---------------|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| alquiler galpon | nov-22 | dic-22 | Directorio | sala de reunion | \$ 50.000,00 | no | anexo 5 |
| acondicinamiento | dic-22 | dic-22 | electricistas - plomeros | almacen redespacho | \$ 100.000,00 | si | |
| compra camara de frio | dic-22 | dic-22 | Directorio | sala de reunion | \$ 1.177.000,00 | no | anexo 6 |
| instalacion | ene-22 | ene-22 | proveedor de camara | almacen redespacho | \$ 80.000,00 | si | |
| contratacion empleado | ene-22 | ene-22 | Directorio | Fabrica | \$ 57.000,00 | no | |
| capacitacion | ene- | ene-22 | responsable fabrica | almacen redespacho | 0 | no | |
| apertura | feb-22 | feb-22 | directorio - encargado de almacen | almacen redespacho | 0 | no | |
| control | dic-22 | dic-23 | directorio - encargado de almacen | almacen redespacho | 0 | no | |
| costo inversion | | | | | \$ 1.464.000,00 | | |

Marco de duración de actividades, diagrama de Gantt II

| Actividad | Plazo | | 2023 | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------|--------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | inicio | final | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic |
| alquiler galpon | nov-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| acondicinamiento | dic-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| compra camara de | dic-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| instalacion | ene-22 | ene-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| contratacion empleado | ene-22 | ene-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| capacitacion | ene- | ene-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| apertura | feb-22 | feb-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| control | dic-22 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | |

Plan de acción N°3

| Accion | Tiempo | | Responsable | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Tercerizacion | Observaciones |
|---------------------------------|--------|--------|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------|---------------|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| Creacion nuevo organigrama | nov-22 | dic-22 | Directorio | sala de reunion | \$ - | no | |
| comuncacion personal | dic-22 | dic-22 | Directorio | Fabrica | \$ - | no | |
| capacitacion Exelencia clientes | ene-23 | ene-23 | Academia Sc | PC Fabrica | \$ 9.700,00 | si | anexo |
| Capacitacion economia circular | feb-23 | may-23 | Manager bussines School | PC Fabrica | \$ 30.000,00 | si | anexo |
| Capacitacion Gestion de tiempo | jun-23 | jun-23 | academia Sc | PC Fabrica | \$ 9.700,00 | si | anexo |
| Capacitacion Metodo 5S | jul-23 | ago-23 | INTI | Fabrica | \$ - | si | |
| Control | sep-23 | dic-23 | Planta Operativa | Fabrica | \$ - | NO | |

Marco de duración de actividades, diagrama de Gantt 3

| Actividad | Plazo | | 2022 | | 2023 | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------|--------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | inicio | final | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic |
| Creacion nuevo organigrama | nov-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| comuncación personal | dic-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | |
| capacitacion Exelencia clientes | ene-23 | ene-23 | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitacion economia circular | feb-23 | may-23 | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitacion Gestion de tiempo | jun-23 | jun-23 | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitacion Metodo 5S | jul-23 | ago-23 | | | | | | | | | | | | | | |
| Control | sep-23 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | |

Presupuesto:

| Presupuesto 2022 | | |
|-------------------------|--|-----------------|
| Plan | Recursos | Costo |
| Tactica 1 | Compra de equipamiento para enlatado, contratacion de personal, contratacion tiendanube, lanzamiento de producto | \$ 1.989.306,50 |
| Tactica 2 | creacion de centro de redespacho, contratacion personal, | \$ 1.464.000,00 |
| Tactica 3 | Programa de capactiaciones | \$ 49.400,00 |
| | Total inversion | \$ 3.502.706,50 |

Análisis financiero:

En este análisis, nos enfocamos en el cumplimiento del objetivo general, en el cual, a través de los objetivos estratégicos, llegar a aumentar las ventas un 30% más anualmente.

Todo el flujo esta ajustado por el IPC real, y el proyectado por el BNRA (ver anexo 11).

La tasa de referencia es de 75% que fija BNRA para plazo fijo a la fecha (23 octubre 2022).

La inversión en maquinaria es de \$2.981.300 con una depreciación lineal de 10 años. El alquiler del local de centro de redespacho se suma a gastos de comercialización junto con los sueldos de los nuevos empleados (anexo)

HTA 4 años

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|
| objetivo Incremento produccion 30% | 29741 | 38663 | 50262 | 65340 |
| Cant. Litros vendidos | 128877 | 167540 | 217801 | 283142 |
| Precio x litro. | \$ 531 | \$ 1.015 | \$ 1.695 | \$ 2.200 |
| IPC Real / Proyección IPC BCRA | 100% | 91% | 67% | 30% |

Flujo de caja.

| | 0 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Ingresos por ventas | | \$ 15.792.337 | \$ 39.242.917 | \$ 85.193.861 | \$ 143.748.933 |
| Costos de ventas | | -\$ 5.588.295 | -\$ 10.673.643 | -\$ 17.824.984 | -\$ 23.172.479 |
| Depreciaciones | | -\$ 298.130 | -\$ 298.130 | -\$ 298.130 | -\$ 298.130 |
| Utilidad Bruta | | \$ 9.905.913 | \$ 28.271.144 | \$ 67.070.747 | \$ 120.278.324 |
| Egresos | | | | | |
| Comercialización | | -\$ 9.801.767 | -\$ 18.721.375 | -\$ 31.264.696 | -\$ 40.644.105 |
| Administración | | -\$ 2.312.812 | -\$ 4.417.471 | -\$ 7.377.177 | -\$ 9.590.331 |
| Inversion plan | -\$ 3.502.407 | | | | |
| UN antes de IIGG | | -\$ 2.208.667 | \$ 5.132.298 | \$ 28.428.874 | \$ 70.043.889 |
| IIGG 35% | | \$ - | \$ - | -\$ 9.950.106 | -\$ 24.515.361 |
| UN del ejercicio - Ganancia | -\$ 3.502.407 | -\$ 2.208.667 | \$ 5.132.298 | \$ 18.478.768 | \$ 45.528.528 |

Indicadores

| | |
|-------------------------------------|---------------------|
| VAN | \$ 5.373.741 |
| TIR | 125% |
| ROI | \$ 18,11 |
| Tasa K (Referencia BCRA Plazo Fijo) | 75% |

Los indicadores elegidos anteriormente VAN, TIR y ROI, son los mas efectivos para la realización de análisis de proyectos.

VAN: mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida después de recuperar el total de la inversión. Calcula el valor actual de los flujos de caja proyectados y le resta la inversión inicial. Si el valor es superior a 0, muestra cuanto se gana de dinero, en el presente caso el monto a ganar es de \$5.373.741.

TIR: es la tasa interna de retorno, indica si la tasa de rendimiento del proyecto es mayor, igual o menos que la tasa exigida por la rentabilidad, en el caso de análisis la tasa en comparación es la tasa que ofrece un plazo fijo en referencia del BCRA. El resultado es 125%, mayor a la tasa k de 75%.

ROI: indica el retorno por cada peso invertido en el proyecto, en el análisis es igual a \$18,11.

Por lo tanto, en base a estos valores se informa que el proyecto es viable, todos los indicadores son favorables, ya que se recupera la inversión inicial, se adquiere el rendimiento mínimo requerido y se obtiene un excedente.

Conclusiones y recomendaciones.

Uno de los objetivos a lograr desde el directorio de grupo meta es el reconocimiento como grupo, y no en sus distintas unidades de negocio, este objetivo puede cumplirse utilizando eficientemente las herramientas que puede llegar a ser cada unidad, en este trabajo se hizo un plan estratégico para que Sauco S.A, tenga un crecimiento en nivel nacional y lleve a ese nombrado reconocimiento.

Se elije Sauco S.A, para cumplir ese objetivo por el alcance que puede llegar a tener Cervecería Checa, en este trabajo se presentaron lineamientos y planes de acciones a realizar para poder tener un crecimiento constante. Las estrategias de penetración de mercado con nuevas oportunidades de venta utilizando mismos productos, y la diversificación de mercado con un nuevo envase que es la lata, elevaría la producción, las ventas y así las utilidades; también se llegaría a diferentes lugares del país y mercados más masivos.

La capacidad de gestión y operacional tiene que mejorar, por ello se recomienda que se realicen el programa de capacitaciones, con ello se va a lograr un mejoramiento de procesos y administración de la fábrica.

Aprovechar el centro de redespacho para así poder llegar a tener mas clientes de la zona de Córdoba, y poder así fidelizarlos para ganar territorio en el mercado local.

En cuanto a factores externos, el mercado de cerveza artesanal esta en auge, y cada vez son mas los procesos y tecnologías que surgen para mejorar la calidad de los productos de ese mercado.

Como recomendación para continuar mejorando se sugiere que se este actualizado de los cambios constantes que tiene este rubro, en precios tecnologías, mercados, estilos y métodos de fabricación. También se sugiere crear vínculos con otras empresas dentro de este rubro y aprovechar las oportunidades que esto genera, como puede ser compartir gastos de fletes o hacer compras comunitarias de insumos.

Para finalizar Cervecería Checa, tiene grandes oportunidades si se saben aprovecharlas y trabajar de una manera prolija y eficiente de generar un impacto en el mercado y en la sociedad, y llegar a mas casas dentro de todo el territorio nacional.

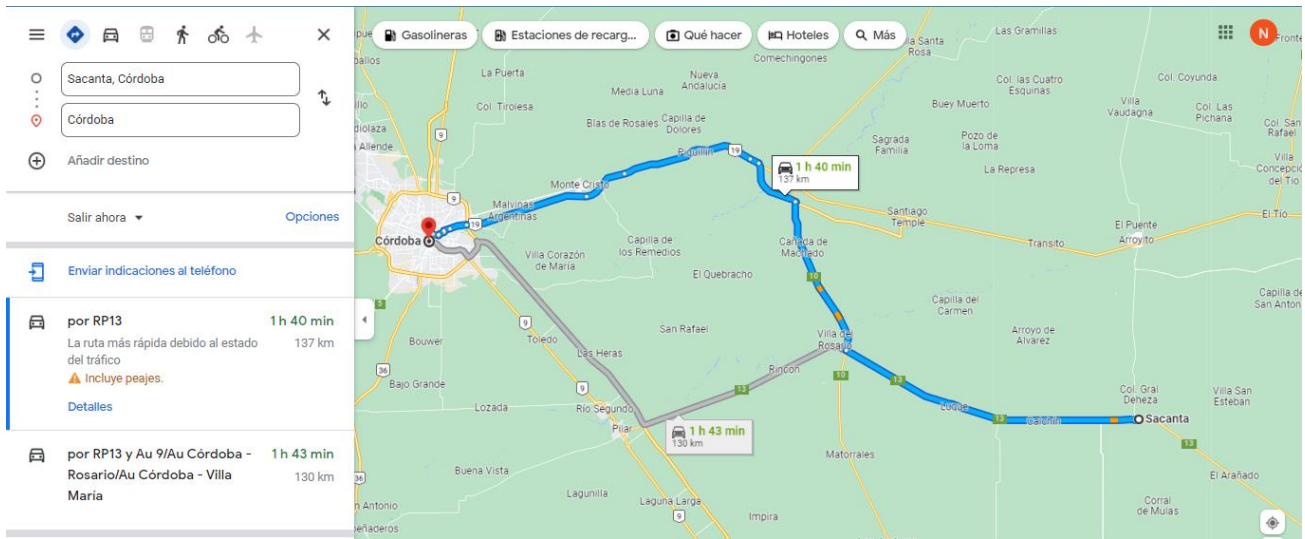
Bibliografía

- Forbes Ar. (21 de Junio de 2022) – *Elaboraban cerveza en un garage y hoy tienen una planta que produce hasta 300.000 litros al mes: la historia detrás de bierhaus*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/elaboraban-cerveza-garage-hoy-tienen-una-planta-produce-300000-litros-mes-historia-detras-bierhaus-n17598>
- BAE Negocios. (29 de Junio de 2020). *Cerraron 450 cervecerías artesanales y 120 fábricas de cerveza en la pandemia*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza-en-la-pandemia-20200629-0062.html>.
- Invecq. (31 de diciembre 2020). *se termina el 2020,¿lo peor ya paso?*. Obtenido de <https://www.invecq.com/contenidos/se-termina-2020-lo-peor-ya-paso/>
- INDEC. (Diciembre, 2021) *Indice de precios al consumidor*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- La Colectiva. (19 Diciembre 2018). *Otra victima del dólar: la mayoría de los insumos para la produccion de cerveza artesanal están dolarizados*. Obtenido de <https://lacolectiva.org.ar/otra-victima-del-dolar-la-mayoria-de-los-insumos-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal-estan-dolarizados/>
- Introducción a la elaboración de cerveza artesanal UNLP (marzo 2020). Obtenido de <https://lipa.agro.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/sites/29/2020/03/GUIA-CERVEZA.pdf>
- Forbes Ar. (08 de julio 2020). *Desde el inicio de la cuarentena aumento al menos 10 veces el consumo de cerveza artesanal*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/desde-inicio-cuarentena-aumento-menos-10-veces-consumo-latas-cerveza-artesanal-n3360>
- Installbeer (3 de enero 2019). *Nuevas tecnologías en la elaboración y dispensado de cervezas*. Obtenido de <https://installbeer.com/blogs/diariocervezero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>
- Bae Negocios. (26 de junio 2020). *Cerraron 450 cervecerias artesanales y 120 fabricas de cervezas en la pandemia*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza-en-la-pandemia-20200629-0062.html>
- Argentina.gob.ar (s.f). *Alimentos autorizados y establecimientos habilitados*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

- Honrar la birra. (29 de mayo 2019). *Entrevista a Ricardo "Semilla" Aftyka*. Obtenido de <https://open.spotify.com/episode/2Xz3rv6xWnXrSavRMUz6B0>
- B1rr4. (17 de junio 2020). *Reutilizacion de levaduras*. Obtenido de <http://b1rr4.com/tag/fermentacion/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico En La Práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Luzuriaga Jamarillo, Silvia (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. Universidad nacional de Ecuador. <https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, fundamento y aplicaciones*. México DF: McGraw Hill - Interamericana.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing* (Decimocuarta ed.) Mexico: Parson editorial.
- Schawrtz, P. (1991). *La planificación estratégica por escenarios*. Traducido al español por Medina Javier, Universidad del Valle.
- Pilar Productivo. (2019). *Ball corporación invierte en la argentina y se expande en la región*. Obtenido de <https://www.pilarproductivo.com.ar/ball-corporation-invierte-en-argentina-y-se-expande-en-la-region/>
- Tienda Nube. (2022). *¿Qué es? Tipos, y como crear el tuyo*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-el-ecommerce-y-por-que-tener-el-tuyo/>

Anexos

Anexo 1: distancia Sacanta a Córdoba.



<https://www.google.com.ar/maps/dir/Sacanta,+C%C3%B3rdoba/C%C3%B3rdoba/@-31.5267679,-63.8268099,10z/data=!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x95ccb073fc8d85a3:0x5c117ea2f28a7d71!2m2!1d-63.0472807!2d-31.6639934!1m5!1m1!1s0x9432985f478f5b69:0xb0a24f9a5366b092!2m2!1d-64.1887761!2d-31.4200833>

Anexo 2: Enaladora y cerradora.

A) Llenado Isobárico

Máquina Llenadora automática Isobárica (contrapresión), marca BirraEnLata®, modelo BL- Iso, para el llenado de **latas** de aluminio tipo cerveza. Totalmente construida **en** acero inoxidable. Con válvulas de control de apertura y cierre de CO2 y de Cerveza de accionamiento eléctrico/neumático. Con válvula mariposa sanitaria de **entrada** de cerveza de accionamiento manual para cortar la **entrada** de producto. Sensores de nivel. Totalmente programable de acuerdo a la variedad de cerveza a **en**vasar (tiempo de barrido-compresión, velocidad de llenado, tiempo de descompresión, etc.) por medio de pantalla, con la posibilidad de pre-programar recetas. Con sistema de igualación de presión con el tanque de **entrada** de producto. Sistema integrado de limpieza total CIP, programable desde la pantalla. Neumática Festo, y tablero eléctrico normalizado. Producción hasta 300 **en**vases por hora.



Precio: \$ 1.160.000.-



A) Llenado con barrido de CO2 + cierre


Máquina Llenadora y cerradora automática, marca BirraEnLata®, con barrido de CO2, modelo BLL, equipada con un pico de barrido de CO2 y pico de llenado, como primer etapa y un cabezal de cerrado para **latas** redondas tipo 355 cc y 473 cc de cerveza. Alimentación manual de **lata**s y de tapas y proceso de llenado manual a través de botonera de inyección de gas carbónico y producto. Una vez llena la **lata**, se retira del pico de llenado y se coloca **en** el cabezal de cierre automático. Producción: aprox. 300 **lata**s por hora. Cabezal de cierre tipo MS a tarro giratorio. Motor eléctrico de 1/3 HP. Tablero eléctrico normalizado.

Precio: \$485.000.-

Fuente: Pedido de presupuesto a correo propio.

Anexo 3: presupuesto latas

| 473 ml | POR PISO | | |
|----------|----------|---------|--------|
| Cantidad | PISOS | TOTAL | Unidad |
| 5.835 | 15 | 1.375.- | 0,235 |
| 5.446 | 14 | 1.283.- | 0,235 |
| 4.668 | 12 | 1100.- | 0,235 |
| 4.279 | 11 | 1008.- | 0,235 |
| 2.723 | 7* | 642.- | 0,235 |



* Solo compra comunitaria

Fuente: presupuesto de “Hacepack” enviado a correo propio.

Anexo 4: costo de tiendanube.

Avanzado

AR\$ **12,999** /mes

Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.

0,5% costo por transacción

- ✓ Múltiples idiomas y monedas

Fuente: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Anexo 5: alquiler local Cordoba



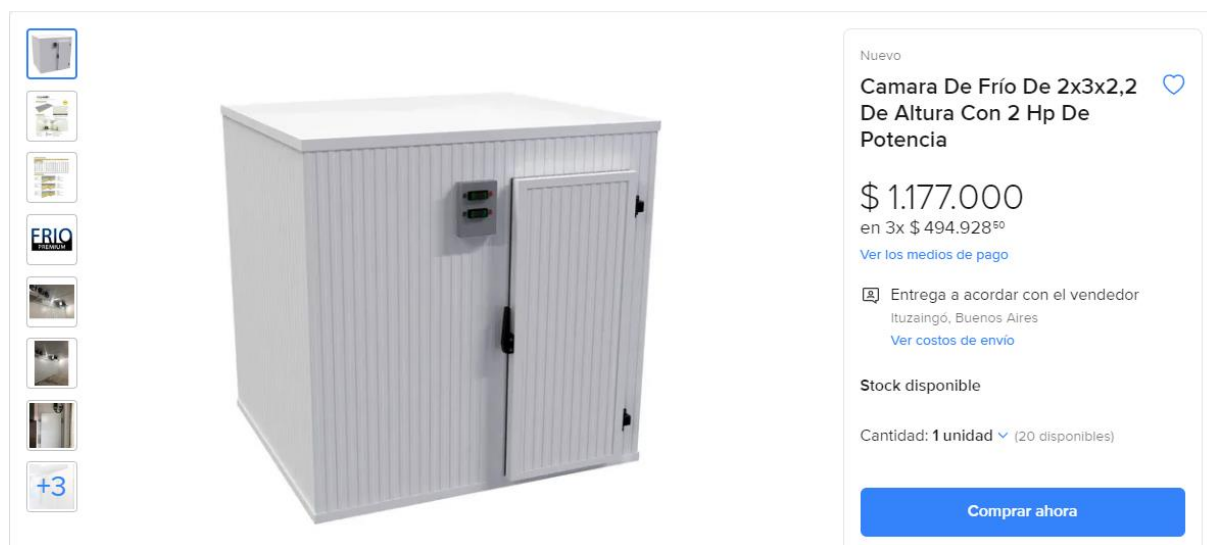
Advertisement for a commercial space for rent in Córdoba. The main image shows a storefront with a sign that says "ABERTURAS". The text on the right side of the ad includes:

- Price: \$ 50.000
- Address: Alvear 615, Centro, Córdoba
- Features: 120 m², 45 m², 1 amb., 1 dorm., 1 baño
- Location: Local Zona Mercado Norte
- Description: Se ofrece en alquiler local comercial a mts de Mercado Norte. - 45 m2. - 1 baño. - cortina de enrollar metálica. - Buen frente, ...

At the bottom right, there are icons for heart, phone, WhatsApp, and a "Contactar" button.

Fuente: <https://www.zonaprop.com.ar/locales-comerciales-alquiler-cordoba-50000-60000-pesos.html>

Anexo 6: cámara de frío.



Advertisement for a cold storage chamber. The main image shows a white, rectangular chamber with a door and a control panel. The text on the right side of the ad includes:

- Condition: Nuevo
- Product Name: Camara De Frío De 2x3x2,2 De Altura Con 2 Hp De Potencia
- Price: \$ 1.177.000
- Payment: en 3x \$ 494.928⁵⁰
- Delivery: Entrega a acordar con el vendedor, Ituzalngó, Buenos Aires
- Stock: Stock disponible
- Quantity: Cantidad: 1 unidad (20 disponibles)

At the bottom right, there is a "Comprar ahora" button.

Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-841826767-camara-de-frio-de-2x3x22-de-altura-con-2-hp-de-potencia- JM#reco_item_pos=1&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller-items-above&reco_id=446f83eb-cdcd-43f0-9dd5-3e0f2064c0d9

Anexo 7: capacitación Exelencia en clientes.

En pesos
Desde Argentina

- ✓ 22 lecciones (5 horas)
- ✓ Recursos adicionales (6 plantillas)
- ✓ Acceso a actualizaciones
- ✓ Acceso inmediato e ilimitado
- ✓ Contenido práctico y accionable

\$15520
\$9700

Comprar en ARS

Fuente: <https://go.soficontreras.com/excelenciaenclientes/#planspricing-1>

anexo 8: capacitación economía circular.

GESTIÓN Y APLICACIONES DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN LA EMPRESA

Claves y metodologías para integrar los principios de la economía circular en la estrategia de la empresa, mejorar su sostenibilidad, generar respuestas innovadoras, ventajas competitivas y aportar valor de marca.

📅 Convocatorias ⓘ

| Fecha de inicio | Fecha final máxima | Inscripción al curso |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 04 o 19 de Noviembre 2022 | 28 de Febrero de 2023 | Abierta- Inscribete |
| 01 o 15 de Diciembre 2022 | 28 de Marzo de 2023 | Abierta- Inscribete |
| 04 o 19 de Enero 2023 | 28 de Abril de 2023 | Abierta- Inscribete |
| 02 o 16 de Febrero 2023 | 28 de Mayo de 2023 | Abierta- Inscribete |

⌚ Duración: 80 horas

💰 Precio: 260 Dólares Americanos

📄 Diploma para compartirlo online a través de URL segura

📧 Compartir este curso

❓ FAQ: Preguntas y respuestas frecuentes

🛒 Formas de pago seguras: Ecommerce Europe Trustmark

📄 Descargar contenido del curso

FORMACIÓN E-LEARNING



Curso Online de
Gestión y Aplicaciones de la Economía Circular en la empresa

Claves y metodologías para integrar los principios de la economía circular en la estrategia de la empresa, mejorar su sostenibilidad, generar respuestas innovadoras, ventajas competitivas y aportar valor de marca.

ARGENTINA (BA) | PANAMA (BA) | PERÚ (BA) | BOLIVIA (BA) | CHILE (BA) | COLOMBIA (BA) | COSTA RICA (BA) | EL SALVADOR (BA) | PANAMA (BA) | PERÚ (BA) | PUERTO RICO (BA) | ESTADOS UNIDOS (BA) | REP. DOMINICANA (BA) | URUGUAY (BA) | VENEZUELA (BA)

le Iniciativas Empresariales     

info@iniciativasempresariales.edu.ar
avda. de las Naciones 1000
Sede Central | BARCELONA - MADRID

Fuente: https://argentina.iniciativasempresariales.com/ficha_curso.php?c=688

Anexo 9: Capacitación Gestión del tiempo

En pesos
Desde Argentina

- ✓ 22 lecciones (5 horas)
- ✓ Recursos adicionales (6 plantillas)
- ✓ Acceso a actualizaciones
- ✓ Acceso inmediato e ilimitado
- ✓ Contenido práctico y accionable

\$15520
\$9700

Comprar en ARS

Fuente: <https://go.soficontreras.com/gestiondeltiempo/#planspricing-1-copy-copy>

Anexo 10: Capacitación método 5S

Herramienta 5S (Autogestionado)

Fecha desarrollo

Próxima edición: 2023 (fecha a confirmar)

Horario

El curso se dicta totalmente a distancia con una metodología Autogestionada.

El material estará disponible en el campus virtual las 24 horas del día, los siete días de la semana, de modo que los participantes se conecten en el momento que les resulte más cómodo, accediendo a través de cualquier dispositivo con conexión a Internet.

Lugar

Campus Virtual

Para ingresar a la plataforma, haga [clic aquí](#)

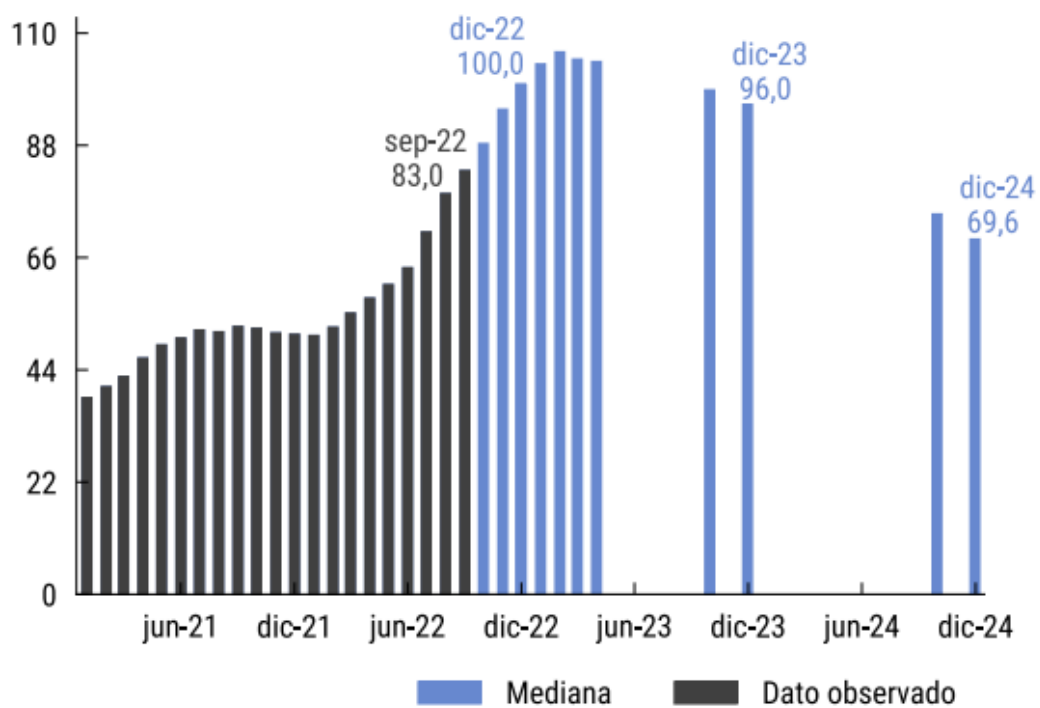
Objetivos

Que los participantes conozcan la Herramienta 5S, base de todo proceso de mejora. Al finalizar el curso no solo tendrán los conocimientos teóricos sino también prácticos con herramientas para implementarlas en donde cada uno lo desee y necesite.

Fuente: <https://www.inti.gob.ar/capacitaciones/curso/751-herramienta-5s-autogestionado>

Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual – IPC

var. % i.a.



Fuente: REM - BCRA (oct-22)