



Integración Orgánica

Seminario Final de administración

Licenciatura en administración

Profesora: Sofía Rinero

Royón Vivas Andrés Alejandro

DNI: 34601773

Legajo: ADM04824.

2022

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Resumen ejecutivo | 3 |
| 1. Introducción..... | 4 |
| 2. Análisis Situacional..... | 5 |
| 2.1 Macro entorno: PESTEL..... | 5 |
| 2.1.1. Factores políticos..... | 5 |
| 2.1.2 Factores económicos..... | 6 |
| 2.1.3 Factores sociales..... | 8 |
| 2.1.4 Factores tecnológicos..... | 9 |
| 2.1.5 Factores ecológicos..... | 10 |
| 2.1.6 Factores legislativos..... | 11 |
| 2.1.7 Conclusión macroentorno | 11 |
| 2.2 Micro entorno: 5 fuerzas de Porter..... | 12 |
| 2.2.1 Riesgo de ingreso de competidores potenciales..... | 13 |
| 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores..... | 15 |
| 2.2.3 Poder de negociación de los clientes..... | 16 |
| 2.2.4 Bienes sustitutos..... | 16 |
| 2.2.5 Rivalidad dentro de la industria..... | 17 |
| 2.3 Mercado..... | 18 |
| 2.3.1 El mercado orgánico..... | 18 |
| 2.3.2 El mercado de la cerveza orgánica | 20 |
| 2.4 Análisis interno: CADENA DE VALOR | 21 |
| 2.4.1 Grupo Meta | 21 |
| 2.4.2 Organigrama | 23 |
| 2.4.3 Recursos Humanos..... | 23 |
| 2.4.4 Desarrollo de tecnología..... | 23 |
| 2.4.5 Compras..... | 23 |
| 2.4.6 Actividades Primarias..... | 24 |
| 2.4.6 Checa, concepción disciplinar y breve análisis financiero..... | 24 |
| 2.4.7 La Tregua concepción disciplinar y breve análisis financiero..... | 25 |
| 3. Marco teórico..... | 25 |
| 4. Conclusión diagnóstica y discusión..... | 30 |
| 5. Propuesta de aplicación | 33 |
| 5.1 Descripción de la propuesta | 33 |
| 5.2 Objetivo general y específicos, fundamentos..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 5.2.1 Objetivo general, fundamento. | 36 |
| 5.2.2 Objetivos específicos, fundamentos..... | 38 |
| 5.3 Planes de acción. | 40 |
| 5.4 Mapa estratégico. | 43 |
| 5.5 Cuadro de mando integral. | 45 |
| 5.6 Análisis financiero de la propuesta. | 44 |
| 6. Conclusión. | 50 |
| 7. Recomendaciones. | 51 |
| Bibliografía..... | 51 |
| Anexos..... | 58 |
| Anexo 1. Sobre punto 2.1.1. | 58 |
| Anexo 2. Sobre punto 2.1.1. | 58 |
| Anexo 3. Sobre punto 2.1.1. | 59 |
| Anexo 4. Sobre punto 2.1.2. | 59 |
| Anexo 5. Sobre punto 2.1.2. | 60 |
| Anexo 6. Sobre punto 2.1.2. | 60 |
| Anexo 7. Sobre punto 2.1.2. | 61 |
| Anexo 8. Sobre punto 2.4.7. | 61 |
| Anexo 9. Sobre punto 4. Conclusión Diagnóstica, Matriz FODA..... | 62 |
| Anexo 10. Sobre punto 4. Análisis CAME, lluvia de ideas. | 63 |
| Anexo 11. Sobre punto 5.2.1. variables de costos y beneficios, cervecera y vitivinícola nacional. | 64 |
| Anexo 12. Sobre punto 5.2.2. Precio de Cervezas Checa. | 64 |
| Anexo 13. Sobre punto 5.4. Planes de acción presupuestados. | 65 |
| Anexo 14 sobre punto 5.4. presupuesto siembra y cosecha de Cebada. | 69 |
| Anexo 15 sobre punto 5.6. porcentajes de inflación utilizados. Datos REM..... | 70 |

Resumen ejecutivo

El presente documento corresponde al trabajo final de graduación de la carrera licenciatura en administración, desarrollado en torno a la modalidad estudio de caso. En el mismo se describe a una compañía dedicada a la venta de cerveza artesanal de la provincia de Córdoba Argentina, inserta en un entorno determinado, en un momento histórico muy particular.

El mismo se desarrolla describiendo a ese entorno y momento histórico, analizando el mercado y la realidad interna de la compañía, que modelan fuerzas de su actual realidad.

El objeto final, construir una estrategia que dicha cervecera se encuentre en condiciones de aplicar, en concordancia con sus objetivos, estructura y posibilidades, que modele las fuerzas del entorno a su favor y que encuentre fundamento en un detallado y válido marco teórico de información.

Se concluye satisfactoriamente con el modelado estratégico y se lo propone a la organización a través de un cuadro de mando integral, acompañado del análisis financiero para su aplicación.

Palabras clave: Entorno. Mercado. Realidad interna. Fuerzas. Estrategia. Cuadro de mando integral.

Abstract

This research corresponds to the thesis for the bachelor's degree in business. It is developed utilizing the "case study" modality.

It describes a company dedicated to selling craft beer from the province of Córdoba, Argentina. Said company is inserted in a specific environment and in a very particular time frame.

The study is done by describing the particular environment and time frame, analyzing the market and the inner reality of the company, all which shape how it faces its current reality.

The final objective is to build a strategy that said brewery can apply taking into account its goals, business structure and possibilities that can take the environmental circumstances surrounding it and utilize them in favoringly. This premise is based on a detailed and valid theoretical framework of information.

We can successfully come to the conclusion of the strategic modeling proposed to the business through a balanced scorecard, which is accompanied by a financial analysis for its application.

Keywords: Environment. Market. Inner reality. Forces. Strategy. Balanced scorecard.

1. Introducción

El presente escrito corresponde al desarrollo del estudio de caso, aplicado a la empresa *Grupo Meta*, puntualmente a una de sus unidades de negocios, Cervecería *Checa*, perteneciente a *Sauco S.A.*

La mecánica de este estudio es la planeación estratégica en la cual se analiza la situación actual, se la diagnostica, se presentan propuestas y se las estructura en un plan de acción que será clarificado, comunicado e implementado a través de la herramienta cuadro de mando integral. De esta manera, se va a desarrollar el presente trabajo final de graduación correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración.

Grupo Meta es una empresa familiar, fundada y administrada por 3 hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Quienes declaran heredar la vocación emprendedora y cultura de trabajo de su abuelo Tecilio Fernández. El grupo empresario, conglomerada 4 unidades de negocios bien diferenciadas, con actividades agrícola, ganadera, gastronómica y cervecera.

La fábrica de cerveza *Checa* comienza su actividad el 23 de marzo del 2017 en Sacanta, provincia de Córdoba, con una excelente aceptación. En 2019 se crea *Grupo Meta*, esfera corporativa a la que se incorpora *Checa* como unidad de negocios.



Los hermanos Fernández junto al cantante Iván Noble, quien participó de la inauguración

Fuente: Recuperado de Diario La Voz San Justo. (2 de abril 2017)

Checa ha centrado su actividad en Sacanta, con presencia en bares multimarca de la ciudad de Córdoba, Villa Carlos Paz, Las Varillas y Arroyito entre otros. La característica principal es que posee una buena imagen y aceptación de su público.

La Tregua S.A es otra de las unidades de negocios pertenecientes a *Grupo Meta* en la localidad de Sacanta, con actividades tampera y agrícola, pues está vinculada al cultivo de soja, maíz y trigo. Para este fin, es que la empresa arrenda 900 hectáreas de campo porque no poseen los propios.

Si bien la cervecería y otras de sus unidades de negocios (como *La Jirafa* o *Casa Negra*), gozan de buena imagen, aceptación y prestigio, *Grupo Meta* carece del reconocimiento propio de sus unidades, motivo por el cual está concentrando sus esfuerzos tanto en la integración de sus actividades, como en la creación y comunicación de su marca e identidad.

El objetivo general del presente análisis es el de validar, luego del correspondiente estudio reflexivo, la siguiente propuesta: Ampliar la línea de productos que ofrece Cervecería *Checa* con la inclusión a su *portfolio* de cervezas orgánicas, aprovechando de esa manera la experiencia en cultivo que posee *La Tregua S.A.*, trabajando sobre una estrategia de dos puntas, diferenciación de marca e integración del grupo empresario. Este objetivo se fundamenta en tendencias sociales, ecológicas y de responsabilidad social empresarial.

El desarrollo de este estudio, está acompañado de los antecedentes de casos de éxito de:

Metro Bank (Kaplan, R. S. & Norton, D. P, 1997, p.219), quienes, aplicando una estrategia a dos puntas, a través del cuadro de mando integral, consiguieron la mejora en el largo plazo de sus indicadores financieros.

Grupo InBev, con su unidad de negocios en Argentina, Cerveza Patagonia, la cual, de manera análoga al presente documento, resulta la primera empresa cervecera en argentina en nutrir al mercado de un producto 100% orgánico, certificado por Argencert SRL.

2. Análisis Situacional

Para cumplir con el cometido planteado, se realiza el correspondiente análisis situacional, el cual pretende aportar un horizonte de planeación con un alcance de 3 a 5 años. En el mismo se detalla la realidad en la que se encuentra inmersa hoy la compañía y la situación que se prevé deberá de afrontar en los próximos años.

2.1 Macro entorno: PESTEL

2.1.1. Factores políticos.

El actual contexto político mundial se encuentra regido por la reestructuración luego de la pandemia COVID 19, la cual parece llegar a su final y los nuevos hechos bélicos que dan lugar en Ucrania, con efectos diversos a nivel global. Argentina no es la excepción pues el gobierno se encuentra constantemente en posición de dar respuesta a diferentes crisis que surgen en diversos sectores del país, con una sociedad que mantiene una creciente visión negativa sobre la actual gestión, según lo que informan diversas consultoras, como *el Cronista* (3 de enero 2022)

EL manejo de la pandemia requirió velocidad de respuesta por parte de la gestión política, lo que dio lugar a la implementación de decretos de necesidad y urgencia, según lo que informa *Senado Argentina*, se firmaron 48 en total, muchos de los cuales perjudicaron, en gran medida, las operaciones de la mayoría de las organizaciones. *Senado Argentina* (9 de diciembre 2021)

Si bien los pasados años 2019, 2020 y 2021 han representado un desafío enorme por las características que la pandemia originó, se espera luego de la inoculación poblacional, que en los próximos años no se presenten complicaciones de tales magnitudes, ni surjan medidas tan abruptas como lo fueron el aislamiento obligatorio y las restricciones de actividades no esenciales. Así mismo

en panorama político de América Latina en general es de mucha incertidumbre. *Infobae* (4 de mayo de 2022)

Según lo comunicado por consultoras privadas, *El Economista* y *BBVA Research* (ver anexos 1, 2 y 3) la política fiscal actual y proyectada (de acuerdo al presupuesto que fue rechazado por el congreso por diferencias en cuanto a pago de deuda externa) reflejan políticas de economía expansiva, estimular la producción y el consumo. Si bien el actual gobierno tiene solo 20 meses por delante, se interpreta que esta política fiscal sea parte de la agenda Argentina 2030, ya que el país viene de años de contracción económica.

❖ Véase anexos 1 y 2 ↻ ↗.

El actual oficialismo conformado por el presidente de la nación Alberto Fernández en coalición con su vicepresidente Cristina Fernández de Kirchner, mantienen en muchas ocasiones políticas típicas del modelo kirchnerista, modelo que asume al campo y agro como una importante fuente de retenciones. Este hecho provocó un estallido en 2008 que originó un conflicto de intereses, el cual parece no terminar. Actualmente, según datos que comparte *Bloomberg Línea*, con la aparente reactivación económica productiva del campo, el gobierno intenta implementar nuevas retenciones, las cuales, en el caso de la soja (cultivo de gran predominancia en nuestro país), pasarían de 31% a 33%. *Bloomberg Línea* (14 de marzo, 2022).

Otro hecho importante para el campo, agro, industria y transporte a nivel nacional, que el gobierno debe atender, es el reciente y preocupante desabastecimiento de gasoil, principal fuente de energía del transporte en Argentina, al respecto las consultoras informan que este hecho es producto del ya mencionado conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. *Iprofesional* (12 de mayo, 2022)

2.1.2 Factores económicos.

La actual economía Argentina resulta, a nivel general, cargada de incertidumbre, ya que el actual gobierno mantiene una política proteccionista, en donde se implementan “cepos” a distintas exportaciones e importaciones, sobre todo a la compra y venta de divisas, y a la regulación de precios de productos esenciales que componen la canasta básica alimentaria como el ya reiterado programa de precios cuidados. Si bien no se puede acceder a información concreta a cerca de un “plan económico” que el gobierno haya declarado implementar, sí se presentan determinadas variables que parece se van a mantener durante este período de gobierno, e índices que cobran valor en la actual economía Argentina, sobre todo aquellos referentes a su inflación.

Según lo comunicado por *El Economista* (2022) la tasa de inflación general de febrero 2021 que mostraba INDEC fue del 4,7%, con una suba de 0,8 puntos contra el registro que se había observado en enero. Esta situación indica por las claras que fue bastante superior a las expectativas de las cifras previas, que ya eran altas. Así, la inflación del primer bimestre del año fue 8,8% y 52,3% en los últimos 12 meses. Por otro lado, en marzo se acercó al 5% y las proyecciones para 2022 eran de 60%.

Este dato de la inflación, que es de tipo espiral en Argentina, seguiría con su tendencia al alza, acelerándose año a año. 2017 25,68%. 2018 34,28%. 2019 53,55%. 2020 42,02%. 2021 50,9% (Statista Research Department, 16 de marzo, 2022).

Índice de precios al consumidor: Este índice, medido y comunicado por Indec, refleja el efecto de la inflación sobre productos y servicios de común consumo en hogares. El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 4,7% en febrero de 2022 y una variación interanual de 52,3% (Indec, 15 de marzo, 2022).

La inflación se traslada directamente a los precios de bienes y servicios ofrecidos en el mercado.

Tipo de cambio: El precio de la moneda vehicular (dólar) se encuentra al alza desde hace ya varios años. Así mismo parece que el tipo de cambio actual va a permanecer con pequeñas variaciones (eso parece intentar el gobierno), el cual fluctúa entre los 110 a 113 (comprador), 116 a 120 (vendedor). (Banco central de la República Argentina, 12 de abril, 2022).

Política de precios: teniendo en cuenta el manejo de la inflación, la fluctuación del dólar, las restricciones a diversas actividades y productos, además de los cepos, nos encontramos ante una política de precios del gobierno, ante la cual lo que se intenta es frenar la suba de estos.

Producto bruto interno: La actividad agrícola, industrial y comercial aparentan atravesar una fuerte reactivación a nivel nacional, cerrando el año 2021 con un aumento del PBI de 10.3%. Esto saldaría la contracción que sufrida en 2019 y 2020 (Indec, 23 de marzo de 2022, Informe de avance del nivel de actividad Cuarto trimestre de 2021). Si bien las proyecciones para 2022 por parte del gobierno era de un 8% para 2022, consultoras privadas proyectan un 1.7% a causa de la emisión pre electoral y efecto post electoral (Bloomberg Línea, 15 de marzo, 2022).

Intereses bancarios: causal a la inflación, el BCRA como parte de su política monetaria, dispuso aumentar la tasa de interés (de 44,5% a 47%). Disposición que tiene efecto desde el 18 de abril de 2022. Los ahorristas esperan otro aumento en el transcurso del corriente año.

Financiación: el acceso a liquidez se encuentra en valores muy altos de interés, tanto público como privado, el gobierno por su parte está lanzando distintas líneas de créditos que resultan más interesantes. En el caso de pymes y monotributistas se encuentran disponibles créditos de hasta 3 millones de pesos con devolución de hasta 36 meses con 12 meses de gracia. La tasa de interés final es

de 0% durante los primeros 12 meses y luego de 10% hasta finalizar el plazo del crédito, y está bonificada por el FONDEP. (Ministerio de desarrollo productivo, 2022).

- ❖ Véase anexos 4, 5, 6 y 7 provenientes de informes aportados por *BBVA Research*, los cuales coinciden con la información descrita en este apartado económico con otras consultoras ↻ ↗.

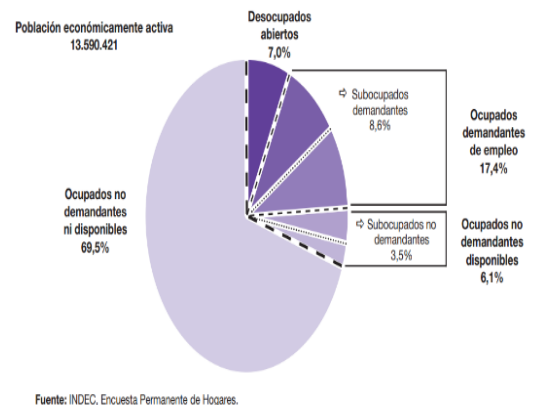
2.1.3 Factores sociales.

Argentina posee una superficie 3.761.274 km², contando (según el censo de 2010) con 40.117.096 de habitantes y se especula un resultado de unos 45,8 millones en el 2022, lo cual deriva en una distribución de territorio bastante concentrada en provincia de Buenos Aires y Capital Federal y una densidad de 10,7 hab/Km².

La población femenina compone el 51,21% del total, siendo sutilmente mayor a la masculina. El 64,20% de la población se encuentra aglomerada entre los 15 y 64 años de edad, contando con los siguientes índices respecto al nivel de ocupación según Indec:

- 37,3% (10,8 millones). Personas bajo la línea de pobreza.
- 53,1% (15,4 millones) inactivos. No tienen ni buscan trabajo.
- 46,9% (13,5 millones). Población económicamente activa.
- 7% (0,9 millones). Desocupados. Buscan trabajo.
- 43,6% (12,6 millones). Ocupados. Al menos 1 hs semanal.

(Indec Informes técnicos / Vol. 6, n° 54, marzo de 2022, p.3).



La ya mencionada pandemia COVID 19 promovió muchos cambios a nivel social, sobre todo en cuanto a consumo y trabajo.

La mayoría de los países (incluyendo Argentina) implementaron cuarentenas y aislamientos obligatorios en pos de evitar la propagación del virus. Esto provocó que las personas que antes compraban en tiendas físicas, comenzaran a adquirir muchos de esos productos de manera online, ya sea e-commerce, supermercados online, carnicerías de barrio quienes implementaron reparto o delivery, o, restaurantes con la modalidad take away. Todo esto en un comienzo fue la manera de subsistir que implementaron muchos negocios en problemas ante la nueva realidad. En la actualidad, esa modalidad es ya una nueva opción, tanto de consumo como de modelar negocios.

Estos nuevos negocios emergentes, a los cuales adhirieron tanto jóvenes como adultos, dieron como resultado cambios en cuanto a la realidad laboral de muchas personas, sobre todo de aquellos trabajadores no considerados esenciales, los cuales debieron aislarse en sus hogares

Otro cambio de interesante mención para el presente análisis, es el drástico aumento que tuvo el consumo de bebidas alcohólicas durante la pandemia. Según un informe de *IRIS PAHO (2021)* la cuarentena durante la pandemia de COVID-19 pareció afectar el comportamiento relacionado con el consumo de alcohol y los indicadores de salud mental, con la consecuente aparición de notorios síntomas de ansiedad. Su estudio, por otro lado, fue la primera iniciativa para medir las consecuencias de la cuarentena sobre el comportamiento relacionado con el consumo de alcohol y la salud mental en América Latina y el Caribe.

Por otro lado, la reconocida y galardonada consultora a nivel internacional, LLYC, emite un informe con las 10 tendencias a nivel mundial de 2022, que se enumeran para el presente análisis.

- Made in felicidad: Deseo de festejar momentos de micro felicidad para escapar de la realidad.
- Meme everything: Los memes cobraron mucha fuerza para comunicar y conectar con clientes.
- The food barrier: Consumidores conscientes de la importancia que tienen el bienestar, la salud mental, la estabilidad, la felicidad, el equilibrio social y la conciencia medioambiental. Ya no es una tendencia, es una realidad. Vivimos una nueva etapa donde el autocuidado y el compromiso de los consumidores con el planeta condicionarán e impulsarán a la industria alimentaria hacia nuevos caminos más allá de la satisfacción y el puro placer de comer.
- Nuevos códigos para marcas de siempre: Cambio de lealtad a las marcas por experiencias únicas.
- Propósito/escépticos: los consumidores exigen que el propósito de las marcas, se refleje en la práctica y tenga impacto en su vida o en su entorno.
- La nueva era del packaging: Las etiquetas de los productos se han convertido en una parte clave de la experiencia y la decisión de compra. Ahora los consumidores buscan también productos que estén alineados con sus valores. La sostenibilidad, el comercio local y la trazabilidad son conceptos que ganan en importancia a la hora de consumir.

(LLYC, 28 de febrero de 2022).

2.1.4 Factores tecnológicos.

Las últimas décadas han sido de un desarrollo cada vez más vertiginoso, desde la aparición y extensión de la internet en los 90, hasta la producción y masificación de los smartphones que ya en 2022 toda persona posee en su bolsillo. Se vive una realidad de interconexión con sobre carga de información, donde las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's) configuran el nuevo paradigma de "la sociedad de la información".

Estas nuevas tecnologías acompañaron a la sociedad en el transcurso de la ya mencionada pandemia COVID-19, hicieron posible el teletrabajo, el e-commerce, la comunicación entre quienes se encontraron aislados. De esta manera se acrecentó el uso masivo de la tecnología. En otras palabras, la pandemia aceleró el desarrollo tecnológico a nivel global, tanto en su uso social como en aplicación comercial, laboral e industrial.

Algunos avances de importante mención para el presente análisis:

- Tecnología agrícola Argentina.

“La tecnología agrícola argentina es una de las más avanzadas a nivel mundial. Las condiciones de Argentina para casi todos los cultivos lo convirtieron en uno de los mayores exportadores de productos agrícolas.” AgroSpray (22 de abril de 2021).

Se destaca la utilización de drones para mapeos, pulverizaciones, fertilizaciones o siembras selectivas. El desarrollo de app's para la recolección de datos y monitoreo. Las predicciones a partir de la inteligencia artificial. La trazabilidad de los alimentos y la aplicación de Big Data a la información obtenida del campo.

- Utilización de levaduras no convencionales para la elaboración de cervezas.

Tal como lo plantean Julieta Amalia Burini, Juan Ignacio Eizaguirre, Claudia Lovisoc y Diego Libkind (2021) existe una diferenciación en la elaboración de cerveza a la hora de seleccionar las levaduras que se van a emplear. Las no convencionales han cobrado gran protagonismo como herramientas para el desarrollo de nuevos productos artesanales.

- Empleo de nuevas tecnologías a los servicios gastronómicos.

Empleo de plataformas con reservas online, códigos QR, programas de fidelización, apps con pedidos online y la utilización de la domótica aplicada a bares y patios cerveceros. Diferenciación. (Soft Restaurant, 29 de diciembre 2020).

2.1.5 Factores ecológicos.

Latinoamérica en general se encuentra atravesando un proceso de cambio en cuanto a su realidad con el medio ambiente, realidad en la que se encuentra muy atrasada frente a otras regiones como Europa.

Argentina no es la excepción, en los corrientes años de pandemia la sociedad parece haber tomado conciencia acerca de cuestiones sanitarias y medio ambientales, logrando que tanto empresas como gobierno comiencen o refuercen medidas de responsabilidad social empresarial y política verdes.

La Revista Mercado (agosto 2021) en uno de sus artículos sobre sustentabilidad y tendencias describe un escenario post Covid-19 en donde habla de millones de muertos, sistemas sanitarios en

crisis, y destrucción masiva de empleos. Con el consecuente avance de la pobreza y la desigualdad en desmedro del desarrollo humano. Establece como prioridad el vencer al virus y recuperar la senda del avance hacia un mundo más justo, pacífico y sostenible, aunque esto parezca poco posible. Sencillamente sostiene que el ecosistema empresarial está afectado por el nuevo escenario. Las empresas se están comprometiendo (más allá de las declaraciones formales) a proteger la naturaleza, combatir el cambio climático y descarbonizar el planeta en la medida que les corresponda. Destaca que en las grandes economías como en las emergentes, crece el respaldo a todo lo que significa negocios sustentables.

En este actual contexto ecológico no se destacan nuevas legislaciones a nivel local, pero si del tipo implícito y social, donde es valorada y promovida la iniciativa verde.

2.1.6 Factores legislativos.

Lo más importante a tener en cuenta en este apartado es una de las medidas implementadas por decreto de necesidad y urgencia, que aún continúa vigente. La doble indemnización en caso de despido injustificado, tiene fecha de finalización para junio 2022, aunque la CGT se encuentra en una puja por la mantención del mismo.

Los trabajadores rurales no se encuentran dentro del régimen general del contrato de trabajo (ley 20744) sino que se encuentran regulados por una ley especial (ley 26727) y convenio colectivo de trabajo UATRE (unión argentina de trabajadores rurales y estibadores). Recientemente la CNTA (comisión nacional del trabajo agrario) fijó mediante la resolución 11-2022, las remuneraciones mínimas para personal permanente de prestación continua con vigencia de enero a abril 2022. (Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, 2022)

Mientras que, los empleados de comercio que, si se encuentran contemplados dentro de la ley 20744 y regulados por el convenio colectivo de trabajo 130/75, acordaron un aumento salarial (que regirá entre abril de 2022 y marzo 2023) del 59,5 %.

2.1.7 Conclusión macroentorno

Al igual que el país, las empresas viven un momento de reestructuración frente a la reactivación de las actividades y nuevas demandas por atender, la pandemia Covid 19 aceleró muchos cambios que estaban previstos para dentro de una década. El presente análisis invita al empresario a mantenerse informado día a día, ya que, los cambios son muchos y continuos, manteniendo especial foco en:

- Evolución sanitaria de la pandemia, decisiones políticas en torno a ella.
- Aprobación del pendiente presupuesto económico.
- Posibles nuevos conflictos entre campo y gobierno. Nuevas retenciones.
- Seguir de cerca el índice de precios al consumidor, no descuidar precios.
- La evolución del tipo de cambio, ante cualquier salto que aumente la brecha.
- Acuerdos con el FMI.
- Financiaciones que disponga el gobierno a sectores productivos.
- Acuerdos y aumentos salariales.

El aspecto legislativo es el que menos cambios presenta, así mismo, se aconsejable mantener la atención en las cuestiones que puedan llegar a abarcar los sindicatos (ampliaciones en los diferentes convenios colectivos) una vez la situación pos pandemia se estabilice.

2.2 Micro entorno: 5 fuerzas de Porter

El contexto global y nacional actual en el que ya se sitúa la Argentina, y con el que se esperan encontrar las empresas a futuro ha sido presentado. En consecuencia, se continúa el análisis con el modelado del sector tal como la industria de producción y venta de bebidas alcohólicas, orientado a la cerveza, tanto industrial como artesanal.

Se utiliza para este fin, la herramienta desarrollada y compartida por Michael Porter. Este modelado conlleva el análisis de 5 fuerzas, que, según Porter, son la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, las cuales revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Comprender la estructura del sector es un factor clave en el presente trabajo final de graduación, donde se propone un posicionamiento estratégico eficaz. De esta manera, se busca dirigir la estrategia hacia acciones concretas, frente a las fuerzas competitivas del mercado, además de moldearlas para el beneficio de la empresa.

Previo al análisis de las fuerzas, se introduce un pequeño resumen de la realidad de este mercado, pos pandemia, brindado por la revista Forbes Argentina.

Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina. (Forbes Argentina, 2 de diciembre 2021)

- Mercado en expansión: En 2020 se vendieron más de 1.700 millones de litros de cerveza en supermercados y restaurantes, y el negocio movió unos \$ 143.000 millones, según datos de la consultora Euromonitor.

- Mercado en constante diversificación.
- La pandemia produjo altibajos en el mercado cervecero.
- Los consumidores de cerveza se volcaron hacia productos más sofisticados.
- Gran crecimiento de los segmento premium y premium entry que actualmente representa más del 30% del volumen de consumo.
- Consumo con preferencia por el comercio local de cercanía, compras de menor frecuencia, más planificadas, el regreso a la omnicanalidad y la búsqueda de opciones de precio sin perder la calidad.
- Consumo en casa, con nuevos momentos de relax o celebración en los hogares, la digitalización se incorporó a la vida cotidiana con los e-commerce”.
- 45 litros es el consumo per cápita de cerveza. En la región, el promedio es de 60 litros.
- Las preferidas (Market share, según valor de ventas)
 1. Brahma (Anheuser-Busch InBev) 20, 6%
 2. Quilmes (Anheuser-Busch InBev) 14, 3%
 3. Stella Artois (Anheuser-Busch InBev) 10, 1%
 4. Schneider (CCU) 9, 1%
 5. Andes (Anheuser-Busch InBev) 6, 1%

(Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina. [1 de diciembre de 2021]. Forbes Argentina).

Con el fin práctico de ponderar cada una de estas fuerzas, se clasifican las variables de la siguiente manera:

- 1 Muy bajo, casi nulo.
- 2 Bajo, poco probable.
- 3 Medio, es un riesgo o factor a considerar, pero no una amenaza actual.
- 4 Alto, probable.
- 5 Muy alto, seguramente afectará o sucederá.

2.2.1 Riesgo de ingreso de competidores potenciales.

El sector minorista de la cerveza artesanal tiene barreras de ingreso MEDIO ALTO (2,93), por lo cual el riesgo de aparición de nuevos competidores es MEDIO BAJO (2,07).

Barreras de entrada:

- Economías de escala por el lado de la oferta. Actualmente la mayoría de las fábricas de cervezas que producen de manera industrial como es el caso de Quilmes, Andes o imperial entre otras (las cuales ya paseen grandes economías de escala), se abocaron, aprovechando las nuevas tendencias, a la producción de cervezas semi artesanales o artesanales con envasado y distribución industrial. Esto les brinda una clara ventaja en cuanto a los costos de producción, logísticos y de distribución. Así mismo, es preciso diferenciar esta oferta de la que ofrecen pymes, de cerveza artesanal tipo tirada. Tanto Quilmes, Andes e Imperial tienen su oferta basada en la clásica botella de vidrio retornable de 1lts y las nuevas latas de 475 mlts.

Ponderación: 4.

- Beneficios de escala por el lado de la demanda. Si bien, como ya se mencionó, los costos de producción y distribución favorecen a los líderes industriales. Actualmente la tendencia marca al consumo de cerveza como ‘un momento de encuentro compartido o relax’. Es en este sentido que se observa que muchas cervecerías con “patios cerveceros”, gozan de una buena demanda, que crece sobre todo al marketing boca en boca.

Ponderación: 2. La tendencia favorece el probar “nuevas cervezas”

- Costos para los clientes por cambiar de proveedor. En este aspecto, donde tratamos productos de consumo, muchas veces acompañado de un servicio (sentarse a tomar una cerveza tirada). El costo para el cliente es muy bajo, si bien la cerveza artesanal propia de las Pymes conlleva un costo mayor, el producto completo (la experiencia de compartir un momento probando una cerveza en particular) no representa una barrera en costos para los clientes.

Ponderación: 2.

- Requisitos de capital. Si contemplamos que el costo para la producción de la cerveza aumenta proporcionalmente a la producción por litros y se adiciona el costo del servicio (que es donde los nuevos productores son competitivos). El requisito de capital es medio, medio alto. Muchas de las nuevas cervecerías son sociedades de varias partes, que aportan capital.

Ponderación: 3.

- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Ya mencionamos que los líderes poseen claras ventajas en cuanto a costos, además de ello, las Pymes que hoy se están afianzando en el mercado han logrado conseguir varias ventajas, como son, lugares estratégicos (Güemes, Nueva Córdoba, zonas céntricas, etc.) y productos reconocidos por calidad diferencial, como puede ser la ya tradicional IPA de Antares.

Ponderación: 4,5.

- Acceso desigual a los canales de distribución. Introducirse al mercado de distribución representa todo un desafío para nuevos actores de la cerveza, que competiría con los grandes industriales, no así, con respecto a cervezas tiradas, donde ya es tendencia el probar nuevos productos y servicios.

Ponderación: 4.

- Políticas gubernamentales restrictivas. A nivel local (Ciudad de Córdoba), se deben cumplir ciertas normativas de higiene e inocuidad de alimentos, además, de las habilitaciones para instalaciones de dispensado. Pero a nivel general no representan grandes dificultades para nuevos ingresantes al mercado.

| Barreras de Ingreso | Ponderación |
|--|-------------|
| Economías de escala por el lado de la oferta. | 4 |
| Beneficios de escala por el lado de la demanda. | 2 |
| Costos para los clientes por cambiar de proveedor | 2 |
| Requisitos de capital | 3 |
| Ventajas de los actores establecidos | 4,5 |
| Acceso desigual a los canales de distribución | 4 |
| Políticas gubernamentales restrictivas | 1 |
| Riesgo de ingreso de competidores potenciales | 2,93 |
| Fuente. Elaboración propia | |

Ponderación ingreso de nuevos competidores: 2,93 (media)

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

En cuanto a la fabricación, dependiendo del tipo de cerveza a fabricar, los insumos pueden ser obtenidos con mayor o menor dificultad. En algunos casos, ingredientes como la malta para cervezas rojas o lúpulos específicos, que no tienen producción en el país, los proveedores tienen cierto nivel de poder sobre las negociaciones. Esto parece ser un problema en épocas pos pandemia, sobre todo con la dificultad de acceder a dólares. Así mismo, la mayoría de las cervecerías, tienen la opción de rotar la oferta de variedades y de esta manera sortear estos problemas y aminorar las presiones de los proveedores.

El resto de los insumos (aquellos producidos en el país) y el equipamiento requerido para su producción, son comúnmente adquiribles en todo el país, existiendo competencia entre propios proveedores.

De manera estacional, los últimos años, algunas empresas de bebidas carbonatadas y alcohólicas, han entrado en conflicto con proveedores de envases plásticos. Esto ha provocado en algunos casos (como fue el de Coca Cola) que las mismas empresas produzcan sus envases.

Ponderación poder de negociación de los proveedores: 2 (bajo).

2.2.3 Poder de negociación de los clientes.

En contrapartida al poder de negociación de los proveedores, el de los clientes cobra mucha relevancia en el sector:

- Los clientes exigen productos cada vez más sofisticados, de mayor calidad acompañada de un mejor servicio. (Forbes Argentina, 2 de diciembre 2021).
- La demanda se presenta como elástica, “buscan gran calidad a un buen precio”. (Forbes Argentina, 2 de diciembre 2021).
- Los clientes se presentan difíciles de fidelizar, tienen a disposición mucha oferta, asumen pocos costos para cambiar de proveedor (cambiar de cervecería o cerveza).

Poder de negociación de los clientes: 4 (alta).

2.2.4 Bienes sustitutos.

Para dimensionar la magnitud de esta fuerza, se analizan los bienes sustitutos a la cerveza puntualmente, por un lado, y por el otro, la experiencia completa de la cerveza tirada en cervecerías, como tiempo de ocio. Luego se promedia la amenaza de ambas.

El consumo de bebidas alcohólicas ha aumentado en todo el mundo, diversos estudios sociológicos sugieren esto como un efecto de la pandemia COVID 19. (El consumo de alcohol durante la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe. [5 de julio de 2021]. *IRIS PAHO*). Algunas bebidas como el vino (producto sustituto a la cerveza) sufrieron caídas años anteriores, como en 2017 que sufrió una caída del 13% a nivel nacional, recuperándose durante los años de pandemia y nuevamente cayendo pos pandemia. Es en este sentido es que la cerveza particularmente se propone como un producto con un mercado en constante expansión, frente a sus bienes sustitutos.

Según un informe de Télam (Marzo 2022) la producción de vinos verificó una merma anual de 3,5% y las ventas internas de vino cayeron 11,3% afectadas por la merma del 17,2% de los vinos sin identificar (65,5% de participación). Por su parte, los despachos de cerveza al mercado interno verificaron un incremento de 3,1% en 2021 aparentemente impulsados por la apertura parcial de bares, lo cual fortaleció la recuperación del consumo en el año y permitió, además, equilibrar la balanza en relación a las pérdidas del año anterior. En cambio, las ventas internas de vino cayeron 11,3% en 2021; sin embargo, el consumo de vinos varietales se mantuvo estable en altos niveles en 2021, tras el récord de consumo alcanzado en 2020, con exportaciones récord en el segmento varietal.

Ponderación bienes sustitutos a la cerveza: 1 (Muy baja)

Analizando bienes sustitutos al mercado de la cerveza artesanal, como una experiencia de ocio, es menester destacar crecientes tendencias que surgen en estos años de pandemia, como son:

- El consumo de videojuegos, actividad que existe desde hace ya varias décadas, pero que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años de pandemia. (Télam digital, 23 de enero 2022).
- La creciente tendencia al fitness.
- Tendencia a la salud y cuidado personal.

Si bien los productos cerveceros están en constante evolución ofreciendo alternativas, como la cerveza sin alcohol o la cerveza baja en calorías, estas tendencias pueden (indirectamente) ocupar el espacio (mercado) que hoy las salidas de ocio a patios cerveceros ocupan.

Ponderación bienes sustitutos a la experiencia: 3 (Medio)

Ponderación bienes sustitutos: 2 (Bajo)

2.2.5 Rivalidad dentro de la industria.

El mercado de la cerveza es reconocido sus fuertes pujas en campañas publicitarias (como los comerciales de Quilmes), promociones, descuentos, lanzamiento de nuevos productos y constante propuesta de nuevos servicios. Esto configura una Rivalidad dentro de la industria MUY ALTA (5). En esta elevada rivalidad se destaca:

- Características de los competidores: como ya se mencionó, se encuentran por un lado las grandes cervecerías con grandes ventajas en economías de escala.

Infobae (febrero, 2022) publicó que, en nuestro país, el negocio está liderado por InBev que tiene 75% del mercado con Quilmes, Brahma, Stella Artois, Norte y Andes. La sigue el grupo chileno CCU (Heineken, Schneider, Imperial, Budweiser (es de InBev, pero la comercializa CCU), que controla 22%.

Por el otro las Pymes productoras de cervezas artesanales. Esta configuración de competencias en tamaños y potencias similares, establecen un escenario de constante puja en pos de ocupar mercado.

- Las barreras de salida del mercado son altas, tanto para las grandes industriales, como para las Pymes. Ambos invierten mucho en actualizar sus propuestas, en mejorar sus servicios y en fidelizar sus clientes.
- La competencia está altamente comprometida con el negocio y aspiran a ser líderes.

- La cerveza es un producto perecible, lo que empuja fuertes ofertas a bajos precios de lotes de cerveza que se encuentren en fecha cercana a vencimiento. De manera genérica, los productos precederos configuran altas rivalidades en sus respectivos mercados.
- Los rivales compiten en las mismas dimensiones, ya sea por ocupar el mejor lugar de góndolas o minoristas, o los lugares más populares para tomar una cerveza.

Se concluye el presente análisis de microentorno donde se presenta claramente un mercado benigno, considerando las primeras 4 fuerzas, lo que cual representa un atractivo para las empresas, dando como resultado una rivalidad alta dentro de la industria. Promediando así un riesgo Medio-Alto.

| | | |
|--|------|-------------------|
| Riesgo de ingreso de competidores potenciales. | 2,07 | 2.66 (MEDIO BAJO) |
| Poder de negociación de los proveedores. | 2 | |
| Poder de negociación de los clientes. | 4 | |
| Bienes sustitutos. | 2 | |
| Rivalidad dentro de la industria. | | 4 (Alto) |
| Riesgo total de la industria. (Medio Alto) | | 3.33 (MEDIO) |

Fuente: elaboración propia

El análisis previo se ve reflejado en la cantidad de inversión realizada a nivel privado. Télam digital (Abril, 2022) publicó que, según el director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlingeri, la cerveza, dentro la industria de consumo masivo, fue la que tuvo mayor nivel de inversión en los dos últimos años, con \$ 17.950 millones desembolsados por toda la cadena en 2020 y 2021, y anticipó que en 2022 las exportaciones representarán ingresos de divisas por más de US\$ 1.000 millones.

2.3 Mercado

La tercera etapa del presente análisis situacional, corresponde a la de una breve, pero precisa descripción del mercado meta. Se refiere al mismo como “meta” porque se pretende introducir puntualmente las variables de interés, del mercado, correspondientes al sector de la propuesta de valor. El mercado de producción orgánica de cervezas.

2.3.1 El mercado orgánico.

La producción de alimentos orgánicos, es una marcada tendencia que comienza en la década de los 90, tanto a nivel internacional como nacional. La República Argentina se encuentra entre los primeros países del mundo en la producción de alimentos orgánicos, y es el segundo país a nivel mundial en cuanto a superficie bajo producción ecológica.

Actualmente la agricultura ecológica y la producción de alimentos orgánicos (con valor agregado) representan un fuerte atractivo para el crecimiento argentino, son enormes las posibilidades

que se presentan para la exportación e ingreso de divisas al país. Esto se debe, principalmente, a la demanda creciente de estos productos que actualmente consumen las potencias económicas y al impacto positivo que generan estas prácticas a nivel ambiental.

Según el INTI (2020) la creación de valor agregado, el aumento de las exportaciones, la generación de empleo y de divisas para el país constituyen, dentro del mercado de alimentos orgánicos, los principales ejes de la actual política de desarrollo productivo en Argentina. Estos productos poseen una gran potencialidad para explotar todos estos objetivos y una de las grandes ventajas del sector constituye su marco jurídico e institucional.

Los alimentos orgánicos se encuentran regulados por la ley 25.127, la cual define: un producto “orgánico, ecológico o biológico” es aquel que posee determinados atributos de calidad diferenciada, garantizados mediante la certificación de una tercera parte. En la república argentina son cuatro las entidades certificadoras: Argencert SRL, Organización Internacional Agropecuaria SRL (OIA), Letis SA, Food Safety SA. Estas a su vez están fiscalizadas por el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria (SENASA) y mediante un sistema de homologación y equivalencia, resultan compatibles con las exigencias de otros países. (ANÁLISIS INTI Industria para el Desarrollo, 2020).

Estados Unidos (principal cliente de productos orgánicos argentinos) posee sus propias normas de producción orgánica, denominadas normas NOP (National Organic Program). Esta certificación propia, para la venta de productos en Estados Unidos, se concede con mayor velocidad y facilidad que la certificación brindada en argentina.

Los productos orgánicos se consideran bienes diferenciados, por lo cual, se colocan en los diferentes mercados a precios superiores (según estudios internacionales, 10% a 50% por encima de productos industriales). En la Argentina sucede que los productores no encuentran demanda local al incrementar los precios un 10%, por tal motivo es que la mayoría del valor agregado en orgánicos se da en países más desarrollados. En Argentina, el paso de la agricultura convencional a la producción orgánica, no plantea mayores dificultades. La extensión y fertilidad natural de los suelos, la abundancia de tierras vírgenes y el escaso empleo de insumos químicos en las prácticas agrícolas convencionales favorecen el hecho de que los agricultores pasen a la producción orgánica sin necesidad de introducir importantes ajustes a sus métodos de explotación (IICA, 2009).

Según lo que informa INTI, los costos de certificación no son elevados, por lo que no representan una barrera de ingreso al negocio, pero sí en algunos casos pueden demorar de 2 a 3 años dependiendo de los procesos que requieran ser fiscalizados para la certificación.



2.3.2 El mercado de la cerveza orgánica

De la misma manera que se menciona a la tendencia orgánica a nivel global como reciente (década de los 90), el mercado de la cerveza orgánica (como un derivado del mercado orgánico), es aún más reciente. A mediados de los 90, cervecerías artesanales de Norteamérica y Europa comienzan a experimentar un nuevo proceso de elaboración de cervezas de manera orgánica, lo que significa cervezas que son producidas con materias primas libres de pesticidas y sustancias químicas tóxicas, y que en su proceso de elaboración no utilizan ingredientes modificados genéticamente.

En Estados Unidos hay tres cervecerías que se pelean el honor de haber producido las primeras cervezas certificadas oficialmente como orgánicas en esa nación, Lakefront Brewing Company dice haberlo hecho en 1996, Wolaver's Organic Ales en 1997 y Eel River Brewing Company dice ser la primera cervecería certificada como orgánicas en 1999, utilizando lúpulos de Nueva Zelanda y granos orgánicos del Noroeste pacífico y Canadá.

Mientras en Alemania, los pioneros son la cervecería alemana Pinkus Müller de la ciudad de Münster, quienes afirman haber sido los primeros en elaborar cerveza con granos de cebada malteada y lúpulos orgánicos en 1980. Un cambio que se dio por la preocupación de su maestro cervecero ante la cada vez más baja calidad de la cebada cultivada con fertilizantes químicos.

En Argentina el primer y único registro de cerveza orgánica certificada corresponde al grupo Anheuser-Busch (AB) Inbev, la mayor compañía de cervezas mundial, con su unidad de negocios en Argentina, cerveza Patagonia.



En 2020, cerveza Patagonia, produjo 480 000 Lts de cerveza orgánica (certificada por Argencert SRL), llamada Sendero Sur, bajo la descripción “edición limitada”. La recepción del producto fue tan positiva que la marca toma la decisión de invertir en 2021, un año después de su lanzamiento, \$USD 264 000, de esta manera Sendero Sur forma parte del porfolio permanente de Patagonia.

La oferta de Sendero Sur será en formato lata en los puntos de venta tradicionales, y, formato cerveza tirada en la microcervecería de Bariloche y en Refugios de Cerveza Patagonia de todo el país. En una entrevista a la revista Forbes Argentina (octubre, 2021) miembros del grupo empresarial declararon que desarrollar una cerveza orgánica, con todo el desafío que eso implicaba, parecía que era algo que se tenía que hacer por la empresa misma y por los consumidores, porque significaba elevar aún más la experiencia cervecera en el país, cosa que nunca antes se había explorado.

Desde la marca no solo aseguran la estabilidad del producto, sino también su potencial de diversificación y exportación. Además, ubican a la marca y al producto como colaboradores de la

preservación de los bosques patagónicos, y como motor de economías regionales, estableciendo alianzas estratégicas con productores orgánicos, para la obtención de los insumos necesarios.

Esta tendencia de productos de consumo que migran a lo orgánico, está comenzando en la industria cervecera, pero en otras industrias como la gastronómica o vitivinícola llevan algo más de tiempo. Lo importante es notar que, en todas ellas, la recepción es buena. Si bien en nuestro país aún es muy baja, representa las siguientes oportunidades:

- Estar primeros, ser la primera marca local de cerveza orgánica, ser pioneros.
- Identificar a grupo Meta con prácticas verdes, de impacto positivo medio ambiental.
- Abre las puertas a un mercado internacional muy lucrativo, con una demanda estable, creciente y previsible.
- Ofrecer un producto con características organolépticas superiores.
- Estar donde los clientes están, siguiendo las nuevas tendencias.
- Productos saludables, eco friendly.
- Encuadrar a todo el grupo empresarial en responsabilidad social empresarial.

2.4 *Análisis interno: CADENA DE VALOR*

Para finalizar el presente análisis situacional, se procede a plasmar la estructura interna de la compañía, describiendo cada una de las áreas, las actividades que desarrollan tanto primarias, como de soporte y las personas a cargo.

Es menester aclarar, que la estructura en sí de grupo Meta es más amplia de la que se describe en el presente documento, ya que el grupo posee 4 unidades de negocios, a los fines prácticos de este planeamiento estratégico, se trabaja con la descripción puntual de 2 sub unidades de negocios. Unidades de negocios que serán protagonistas de la presente planeación.

- 1) *Cervecería Checa. Perteneciente a Sauco S.A.*
- 2) *Producción agrícola. Perteneciente a La Tregua S.A*

2.4.1 *Grupo Meta.*

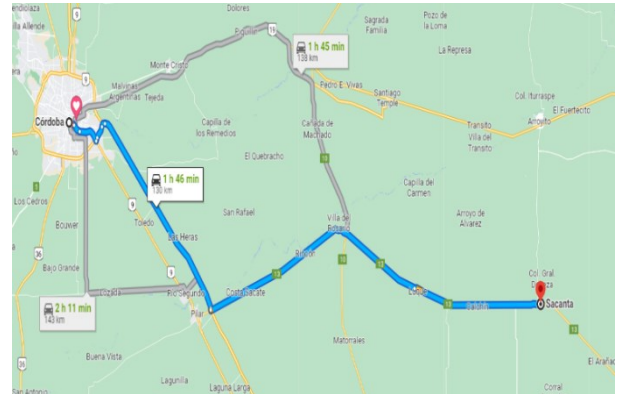
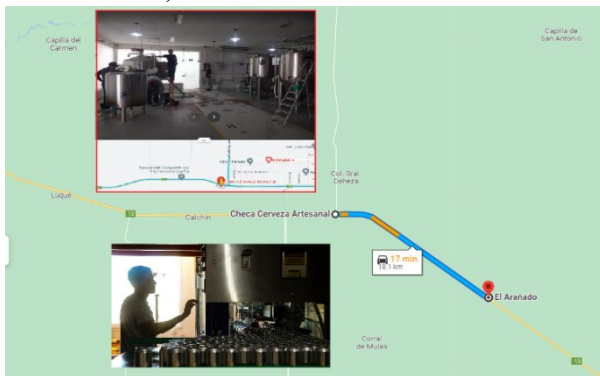
Visión. “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.”

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

Valores:

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

Establecidos en la localidad de Sacanta, Córdoba. Concentran la administración de sus unidades de negocios en Bv. Mitre 33. A escasos 500 metros, la cervecería y a 20 km, 900 hectáreas de campos arrendados, donde desarrollan sus actividades agrícolas.



Las oficinas se encuentran totalmente equipadas con elementos informáticos y mobiliarios, para llevar adelante la administración del grupo, así como una decoración amena para el buen clima laboral.

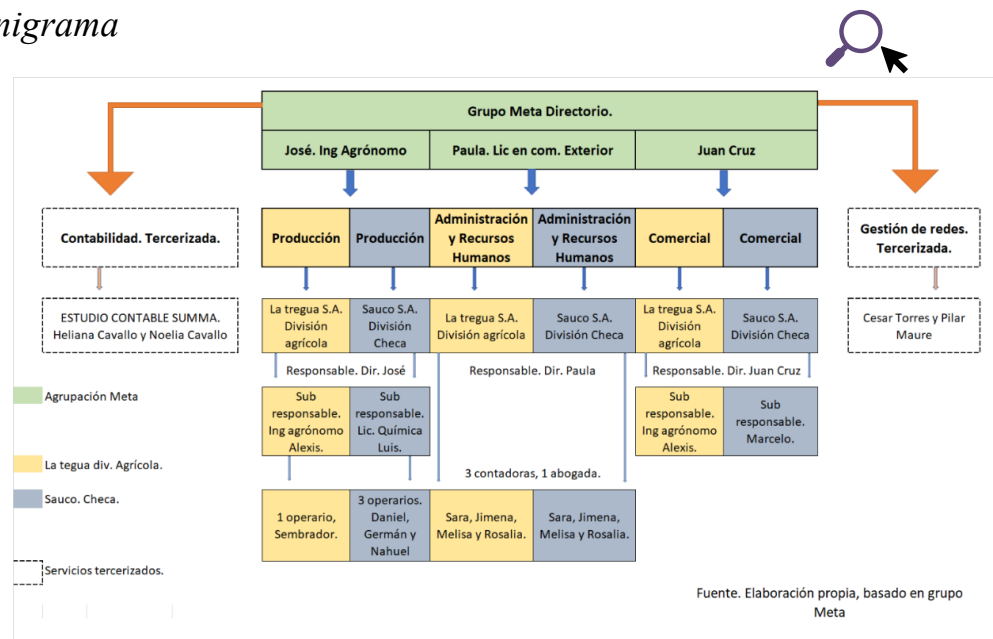
La cervecería está equipada con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlazadora, filtrador e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

La división agrícola de La tregua S.A cuenta con las viviendas para las familias que trabajan los campos, como así también toda la maquinaria agrícola necesaria para llevar adelante los procesos productivos.



2.4.2 Organigrama

A los fines prácticos del presente documento, nótese a partir de aquí en adelante, que las herramientas utilizadas, tendrán el color amarillo para La tregua S.A y el color gris en lo referente a cervecería Checa.



2.4.3 Recursos Humanos.

Esta actividad de soporte está nucleada en los dueños fundadores, sobre todo en Paula. Quien tiene a su cargo la administración de RR. HH junto a 4 colaboradoras. Se encargan de la contratación, remuneraciones, clima laboral, formación y cursos, etc.

2.4.4 Desarrollo de tecnología.

Desde octubre de 2020 se encuentran trabajando en proyectos que tienen la finalidad de aumentar la calidad de los productos y procesos existentes, en cervecería Checa están buscando la certificación ISO 9001 y las normas de buenas prácticas y manufactura. No se detectan más actividades de desarrollo de nuevas tecnologías.

2.4.5 Compras.

Grupo Meta no declara tener sistema alguno de compra, abastecimiento o manejo de stock, al parecer, cada una de las unidades de negocios lo manejan de manera independiente e informal.

En cervecería Checa, con la supervisión de Luis, se encuentran Daniel, Germán y Nahuel, quienes son los operarios de la cervecería y que conforman un equipo que abarca muchas de las actividades dentro la misma, entre ellas la compra y abastecimiento de insumos.

En cuanto a la Tregua S.A, se especula que José lleva adelante esta tarea por ser el responsable de la unidad de negocios, asistido por Luis.

2.4.6 Actividades Primarias



| I + D | Logística de entrada | Producción. | | | | | | Logística de salida | Marketing y ventas | Servicios |
|---|---|---|--|--|--|---|--|--|---|---|
| Sauco S.A Checa | Compra y aprovisionamiento de los insumos o materias primas para fabricar cerveza, es decir, la cebada, el lúpulo, la levadura y el agua. Así como también la preparación y puesta a punta de los equipos, macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlazadora y filtrador. | Proceso de fabricación de las distintas cervezas o "brewing". | | | | | | Almacenada ya, en barriles de acero inoxidable, botellas de vidrio o latas. Se distribuye el producto en los distintos puntos de venta. Sauco no declara tener camiones o logística propia, se presupone se terceriza este servicio. | Grupo Meta terceriza el manejo de sus redes sociales, que es donde principalmente se da su actividad de marketing. Venden sus productos en bares propios y de terceros, tanto en la ciudad, como en la ciudad de Córdoba. | Servicio de un contador y de una consultora, quienes elaboran los indicadores de cada unidad, y un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Además, se menciona la atención, servicio y gastronomía, que acompaña al consumo de las distintas cervezas Checa. |
| | | La cebada malteada se remoja en agua caliente para liberar los azúcares de la malta, la solución de azúcar de malta se hierve con lúpulo para sazonarla. | Se entivia la solución y se agrega la levadura para comenzar la fermentación. | La levadura fermenta los azúcares, liberando dióxido de carbono (CO2) y alcohol etílico. | Completada la fermentación, se procede al estacionamiento o de la cerveza. | Se agregan azúcares para provocar mayor carbonatación | Se procede al envasado y almacenado de la cerveza. | | | |
| Estrategia. Diferenciación basada en la calidad del producto. | | | | | | | | | | |
| La tregua S.A División Agrícola | No parece haber estudios o proyecciones de nuevos procesos en la división agrícola de La Tregua | Compra y aprovisionamiento de los insumos o materias primas para la siembra o cosecha de soja, maíz y trigo, dependiendo la época del año. Así como la puesta a punto de los equipos necesarios al proceso, sembradora, tractor, etc. | La tregua produce trigo, maíz y soja, dependiendo la época del año y la rotación del suelo. A grandes rasgos el proceso productivo es similar en las 3 cosechas. | | | | | Según el tipo de cultivo cosechado, y el uso que se le programe. Se distribuye el producto en los distintos puntos de venta. Sauco no declara tener camiones o logística propia, se presupone se terceriza este servicio. | Grupo Meta no declara acciones de Marketing sobre su actividad agrícola. | Servicio de un contador y de una consultora, quienes elaboran los indicadores de cada unidad, y, un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. |
| | | | Preparación del terreno | Siembra | Riego | Control de malezas y suministro de fertilizantes | Cosecha | | | |
| Estrategia. No se detecta ninguna a nivel unidad de negocios. | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia, basado en Meta y datos de producción genérica.

2.4.6 Checa, concepción disciplinar y breve análisis financiero.

A nivel general, el producto tiene una muy buena concepción. Las variedades de cervezas tienen una muy buena aceptación, el 80 % de los consumidores podría recomendarla.

El Producto está orientado a un mercado joven que lo consume en bares. Es en este sentido que compite ampliamente xcon otras cervezas de este segmento, como lo es Antares.

| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Ing vtas y servicios. ? | Ing vtas y servicios. \$ 15.090.517,07 | Ing vtas y servicios. \$ 30.802.495,68 | Ing vtas y servicios. \$ 13.091.918,87 |
| Costo de ventas ? | Costo de ventas -\$ 9.751.010,48 | Costo de ventas -\$ 18.914.484,82 | Costo de ventas -\$ 8.018.524,50 |
| Utilidad Bruta ? | Utilidad Bruta \$ 5.339.506,59 | Utilidad Bruta \$ 11.888.010,86 | Utilidad Bruta \$ 5.073.394,37 |
| Margen de rentabilidad ? | Margen de rentabilidad 54,76% | Margen de rentabilidad 62,85% | Margen de rentabilidad 63,27% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas ? | Ratio de rentabilidad de Vtas 35,38% | Ratio de rentabilidad de Vtas 38,59% | Ratio de rentabilidad de Vtas 38,75% |
| Gastos y otros ingresos | Gastos y otros ingresos | Gastos y otros ingresos | Gastos y otros ingresos |
| De comercialización ? | De comercialización -\$ 5.888.091,63 | De comercialización -\$ 14.396.023,33 | De comercialización -\$ 14.155.405,02 |
| De administración ? | De administración -\$ 1.719.421,32 | De administración -\$ 3.447.905,58 | De administración -\$ 3.318.604,84 |
| De financiación ? | De financiación -\$ 309.636,38 | Resultados financieros \$ 6.149.832,17 | Resultados financieros \$ 4.628.015,59 |
| Resultados financieros ? | Resultados financieros \$ 2.758.109,31 | Vnta Bienes de uso \$ 195.323,97 | |
| Utilidad N. antes de imp. ? | Utilidad N. antes de imp. \$ 184.466,57 | Utilidad N. antes de imp. \$ 389.238,09 | Utilidad N. antes de imp. -\$ 7.772.599,90 |
| Impuesto a las ganancias ? | Impuesto a las ganancias -\$ 10.617,35 | Impuesto a las ganancias \$ 14.547,31 | Impuesto a las ganancias \$ - |
| Utilidad neta del ejercicio | Utilidad neta del ejercicio \$ 173.849,22 | Utilidad neta del ejercicio \$ 374.690,78 | Utilidad neta del ejercicio -\$ 7.772.599,90 |
| Activo Corriente \$ 5.961.087,36 | Activo Corriente \$ 4.448.843,89 | Activo Corriente \$ 6.962.817,60 | Activo Corriente \$ 7.543.382,06 |
| Activo no Corriente \$ 6.889.345,11 | Activo no Corriente \$ 6.448.851,71 | Activo no Corriente \$ 16.473.309,60 | Activo no Corriente \$ 14.387.851,72 |
| Tota de Activo \$ 12.850.432,47 | Tota de Activo \$ 10.897.695,60 | Tota de Activo \$ 23.436.127,20 | Tota de Activo \$ 21.931.233,78 |
| Pasivo Corriente \$ 8.529.203,30 | Pasivo Corriente \$ 3.656.217,21 | Pasivo Corriente \$ 3.576.286,34 | Pasivo Corriente \$ 7.027.589,33 |
| Pasivo no corriente \$ - | Pasivo no corriente \$ 2.746.400,00 | Pasivo no corriente \$ 7.695.529,70 | Pasivo no corriente \$ 10.511.933,19 |
| Total de Pasivo \$ 8.529.203,30 | Total de Pasivo \$ 6.402.617,21 | Total de Pasivo \$ 11.271.816,04 | Total de Pasivo \$ 17.539.522,52 |
| Patrimonio neto \$ 4.321.229,17 | Patrimonio neto \$ 4.495.078,39 | Patrimonio neto \$ 12.164.311,16 | Patrimonio neto \$ 4.391.711,26 |
| Margen de Utilidad ? | Margen de Utilidad 1,15% | Margen de Utilidad 1,22% | Margen de Utilidad -59,37% |
| Rendimiento sobre activos ? | Rendimiento sobre activos 1,60% | Rendimiento sobre activos 1,60% | Rendimiento sobre activos -35,44% |
| Razón de deuda total 0,664 | Razón de deuda total 0,588 | Razón de deuda total 0,481 | Razón de deuda total 0,800 |
| Capital de trabajo -\$ 2.568.115,9 | Capital de trabajo \$ 792.626,7 | Capital de trabajo \$ 3.386.531,3 | Capital de trabajo \$ 515.792,7 |
| CdT neto a activos totales -0,1998 | CdT neto a activos totales 0,0727 | CdT neto a activos totales 0,1445 | CdT neto a activos totales 0,0235 |
| Rotación de activos totales ? | Rotación de activos totales 1,385 | Rotación de activos totales 1,314 | Rotación de activos totales 0,597 |

No se disponen de muchos datos del ejercicio de 2017 para arribar a conclusiones validas, los ejercicios de 2018 y 2019 demuestran una Pyme en crecimiento, con valores saludables en todos sus indicadores, incluso con valores demasiado grandes de liquidez.

El ejercicio de 2020, muestra claramente un cambio rotundo sobre el camino de crecimiento sostenido que reflejan los períodos anteriores, se presupone esto se debe a la prohibición de la actividad que sufrió el sector cervecero, producto de la pandemia COVID-19.

2.4.7 La Tregua concepción disciplinar y breve análisis financiero.

La unidad de negocios tiene buena aceptación tanto por los clientes, como por la competencia, aunque los parámetros para medir niveles de satisfacción son escasos.



| | Patrimonio neto | % Var | Activo | % Var | Activos Corrientes | % Var | Pasivos Corrientes | % Var | Utilidad Neta | % Var | Rentabilidad sobre el activo | % Var | Rentabilidad sobre PN | % Var | Liquidez | % Var |
|----------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------|-------|--------------------|-------------|-----------------|-------------|------------------------------|------------|-----------------------|-------------|------------|-------------|
| 2018 año base | \$ 8.913.653,71 | | \$ 16.848.828,80 | | \$ 14.186.370,46 | | \$ 7.935.174,09 | | \$ 1.513.569,79 | | 9% | | 17% | | 1,78778314 | |
| 2019 | \$ 24.011.351,22 | 169% | \$ 57.612.929,16 | 242% | \$ 45.502.343,25 | 221% | \$ 33.601.577,94 | 323% | \$ 5.343.634,58 | 253% | 9% | 3% | 22% | 31% | 1,35417281 | -24% |
| 2020 | \$ 29.705.547,94 | 24% | \$ 67.322.349,90 | 17% | \$ 54.656.581,81 | 20% | \$ 37.616.801,96 | 12% | \$ 5.694.196,72 | 7% | 8% | -9% | 19% | -14% | 1,45298321 | 7% |

Fuente: Elaboración propia, sobre información contable La Tregua S.A

- Los valores de liquidez son saludables en los 3 períodos, demasiada liquidez en 2018.
- Los valores de rentabilidad, tanto sobre patrimonio Neto, como sobre activo, representan resultados muy grandes en porcentajes, son comparados con medidas compartidas por el ministerio de agricultura, ganadería y pesca, para el departamento de río primero (aledaño a san justo).

❖ Véase anexo 8

- La utilidad neta de los últimos dos períodos es muy similar, lo que significa una fuerte caída en comparación al crecimiento del patrimonio neto, activos, además de la depreciación del peso argentino.
- La diferencia entre activo corriente y pasivo corriente (capital de trabajo) es excesivo, demuestra capacidad para la inversión con los excedentes que la unidad está consiguiendo.

3. Marco teórico

Las empresas, ya sean multinacionales o PyMEs, son agentes de la sociedad que están directamente implicados con la administración y preservación del hábitat donde desarrollan sus procesos. Esta situación está encuadrada dentro de un marco general y al analizarlas de esta manera

cobra gran importancia la postura que adoptan las Naciones Unidas en relación a la emergencia del cambio climático. Este posicionamiento fue debatido y firmado por el Gobierno de México en el año 1992, para ser posteriormente ratificado ante la Organización de las Naciones Unidas un año después. Este posicionamiento interpeló un nuevo paradigma que, año tras año, los gobiernos de los diferentes países regulan con los diversos objetivos que son planteados en las mismas Naciones Unidas.

En este nuevo contexto general, que moldea el accionar de las organizaciones, surge el concepto de la sustentabilidad. Ahora bien, la pregunta fundamental, dentro del marco de investigación sería a qué hace referencia este nuevo constructo que está dotado de tanta propiedad semántica que lo hace polifacético en cuanto a su significado. Zarta Ávila (2018) intenta explicar su alcance vinculándolo directamente a otros conceptos, tales como la escasez de los recursos de la tierra, el crecimiento exponencial de su población, la producción limpia de la industria y agricultura, la contaminación y el agotamiento de los recursos naturales. Con este posicionamiento nos daría a entender que para identificar el verdadero significado de la palabra sustentabilidad, deberemos situarnos en un mundo con recursos naturales escasos y necesidades sociales ilimitadas. (2018, p.5).

La sustentabilidad, sin embargo, es un concepto tan amplio que fue evolucionando a tal punto que incluso contempla el impacto en las futuras generaciones. Como lo explican Cortés Mura, Hernán Gustavo, Peña Reyes y José Ismael (2015), se sugiere acuñar el concepto de desarrollo sustentable a la búsqueda del equilibrio entre las dimensión social, económica y medioambiental, contemplando que estas cambian con el tiempo, procurando una mejora calidad de vida hoy y al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras. (2015, p.51).

El tiempo también trajo aparejado nuevos conceptos que han surgido vinculados a la sustentabilidad, estudios e incluso ciencias intrínsecamente relacionadas al desarrollo sustentable. Zarta Ávila (2018), por ejemplo, hace referencia una de las aristas más importantes que es la producción agrícola limpia, y de esa manera, aborda lo que es la agroecología. Construcción a la cual también se refieren Gustavo Tito y Mariana Marasas (2014) como a la producción agropecuaria a partir del diálogo de saberes entre las dimensiones académicas y productivas por un lado y la tradición y los conocimientos científicos por el otro, lo cual desencadena en el acceso de las tecnologías que permitan producir en forma sustentable y saludable de acuerdo a las necesidades de la naturaleza. (2014, p.92).

Estos conceptos contemporáneos que son constantemente citados por miles de autores, cobran especial interés para el desarrollo de las organizaciones, quienes deben anticipar estos cambios y paradigmas para adaptarse a nuevas realidades. En cuanto a PyMEs y medianas empresas, surgen notorias tendencias en la búsqueda de la sustentabilidad y oportunidades de acceso en ese sentido de búsqueda de cambio que promueva la adaptabilidad.

En Argentina, según lo que comparten Rovira y Hiriart (2014), la innovación sustentable en PyMEs es el concepto que alude a las diferentes acciones que se llevan adelante las empresas para reducir su impacto medio ambiental y mejorar al mismo tiempo aspectos económicos y sociales del desarrollo productivo. Por este motivo el medio ambiente cobra cada vez más importancia para las PyMES argentinas. La creciente tendencia de los consumidores a la valoración del medio ambiente, implica que las empresas que implementen innovaciones sustentables, construirán una ventaja competitiva en su imagen frente al cliente. (2014. Pag.19,20).

Ahora bien, la ventaja competitiva es un concepto acuñado por Michael Porter en 1980, el cual hasta el día de hoy cobra gran relevancia para la administración debido a que muchos autores lo han vinculado a la idea de management, es decir, incursión en la dirección y gestión de las empresas.

Para Romero, Sánchez, Rincón y Romero Silva (2020), la ventaja competitiva, es una construcción mediante el trabajo y la perseverancia, con permanente monitoreo del ambiente tanto interno y externo, para obtener un correcto diagnóstico del entorno donde identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, reales oportunidades y amenazas del mercado. Y así proceder al diseño de opciones de estrategia con el objetivo último de construir una ventaja competitiva diferenciadora de la competencia y perdurable en el tiempo. (2020. Pag.466).

El presente trabajo final de graduación tiene por objetivo el estudio de los conceptos previamente abarcados para formular el correcto planteo estratégico basado en nociones de desarrollo sustentable, específicamente agroecológicos, propuesto a una PyME local que busca integrarse como grupo económico. De esta manera, es necesario encuadrar la propuesta bajo el proceso estratégico, para ello siguiendo a Idalberto Chiavenato (2017):

El planteo de la estrategia trata de describir qué hacer, cómo, para qué, cuándo, dónde, por quién y por cuánto. La descripción de la estrategia es un proceso creativo y emprendedor del cambio organizacional. Chiavenato (2017. p.129).

La construcción de escenarios para la correcta formulación estratégica, consiste en generar imágenes de los posibles futuros. Para ello se realizan (en concordancia por Romero, Sánchez, Rincón y Romero Silva (2020), análisis tanto externo e interno. Chiavenato (2017. p.84).

Para la construcción de estos posibles escenarios futuros, Sánchez Retiz (2018), propone diversas herramientas, entre ellas el análisis PESTEL, la cual define como técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos, que son de acuerdo a sus siglas, político, económico, social, tecnológico y legal. Sánchez Retiz (2018. p.45).

La cadena de valor es el conjunto de actividades que realiza la organización, tanto actividades de apoyo, como principales, y que son esenciales para la creación de valor. Esta nos permite conocer en

que debe ser excelente la empresa en cuestión para cumplir con la estrategia planteada. Chiavenato (2017. p.127).

Para crear y mantener una ventaja competitiva en su cadena de valor, la organización tiene que optar por uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, la cual debe encontrarse alineada con su política. Puede ser: excelencia operacional, empatía con el cliente o liderazgo de producto (que es lo que se propone en el presente trabajo). Chiavenato (2017. p.190).

Para completar de manera práctica y sintética el análisis de situación, siguiendo a David Sánchez Huerta (2020), es conveniente utilizar la herramienta FODA, para representar en una matriz visual los 4 atributos bajo estudio (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), acompañado del análisis CAME, representada en otra matriz visual donde se proponen 4 tipos de estrategias tentativas (defensiva, ofensiva, supervivencia y reorientación) dependiendo que puntos críticos del análisis FODA se combinen para la formulación de la estrategia. David Sánchez Huerta (2020).

Para la ejecución de la estrategia, una vez seleccionada, es traducida clarificada y desmenuzada en objetivos medibles, deben ser estructurados. Para el presente trabajo final de graduación, la herramienta seleccionada es el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, que, en palabras de Chiavenato, es un modelo que traduce objetivos a las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje. Esta herramienta facilita la comunicación estratégica entre administradores y empleados en todos los niveles de la empresa, aportando un lenguaje común en pos a objetivos estratégicos. Chiavenato (2017. p.212).

Por otro lado, Kaplan y Norton (1997) autores de esta valiosa herramienta, la comparten como una forma de traducir la visión y estrategia, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que complementan la información financiera con medidas de los inductores de la actuación futura, proporcionando así la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Kaplan y Norton (1997).

Ahora bien, cuando se está evaluando el lanzamiento de un producto nuevo al mercado no se puede dejar de lado el método Lean Startup que propone Eric Ries (2012) y que ha supuesto una revolución a la hora de reducir el riesgo de iniciar un proyecto empresarial, centrándose en las necesidades de los clientes. Este método sostiene la necesidad de realizar una experimentación previa para validar las hipótesis iniciales que motivaron al empresario, y se basa, concretamente, en el feedback del mercado como método para corroborar una idea. También sirve para evaluar el desempeño del prototipo, por eso resulta imprescindible establecer una serie de métricas o KPIs que permitan valorarlo. En definitiva, la idea es crear una línea de feedback muy corta entre el consumidor final y la empresa lo cual permitirá conocer una gran cantidad de información a partir de la oferta de un producto mínimo viable.

En cuanto a elementos de conocimiento empírico acumulado y sistematizado, se expone lo compartido por Cardona Arbelaez (2018), quien trata esta nueva realidad de competitividad e innovación con tendencias verdes y de responsabilidad social empresarial, bajo el nombre de Marketing Green. En este sentido, Cardona Arbelaez (2018) trata los siguientes antecedentes:

- Las innovaciones de marketing ecológico en pequeñas empresas de la India y cómo estas están sentando precedentes para ese mercado en general.
- La industria cosmética de Tailandia, puntualmente las compañías The Body Shop y Oriental Princess, que, empleando estrategias de marketing verde no solamente les ha permitido crear actitudes favorables, sino también, una alta fidelidad a la marca.
- Pequeñas y medianas empresas (PYME) de la industria eléctrica, de Jammu (India), quienes no solo aplicaron Marketing Green, sino también políticas verdes a su cadena de suministros y procesos en general. El resultado es, mejores rendimientos operativos, mayor satisfacción de clientes y retención de empleados.
- Empresas de electrónica que operan en China, con innovaciones de productos y procesos ecológicos, generan una ventaja competitiva basada en la diferenciación sobre esos productos, lo cual impulsa el desarrollo de nuevos productos ecológicos. Esto demuestra que vale la pena perseguir la innovación verde, más aún cuando se opera con recursos limitados. Cardona Arbelaez (2018).

Para finalizar el presente marco teórico, es menester declarar que los supuestos metateóricos subyacentes al presente documento, no son otros que los declarados por Naciones Unidas, basados en la interdependencia entre la naturaleza y los seres humanos que promueven un nuevo modelo de convivencia.

Luis Arce (2021), secretario general de las Naciones Unidas afirmó en la 76° Asamblea General que la organización se posiciona desde la cosmovisión de los pueblos indígenas y su respeto por la tierra. Todo ello debido a que existe una interdependencia entre la naturaleza y los seres humanos, por ello, como Estado se debe impulsar un nuevo modelo de convivencia que los pueblos llaman el "Vivir bien",

La nueva ideología implica que las políticas públicas deben estar en equilibrio y armonía con la naturaleza. Es necesario recuperar la relación con la madre tierra porque está en juego nuestra supervivencia como especie, así como la creciente amenaza que plantean los riesgos no económicos para la estabilidad financiera y macroeconómica como la crisis climática que ha dejado en evidencia la necesidad de reformular las políticas hacia un nuevo modelo económico.

Las normas que garantizan este posicionamiento en cuanto a la cosmovisión están contenidas en los siguientes principios rectores:

ODS 12, Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Naciones Unidas (2022)

ODS 13, Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Naciones Unidas (2022)

ODS 15, Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad. Naciones Unidas (2022).

4. Conclusión diagnóstica y discusión.

Grupo meta se conformó en 2019, es decir, es una Pyme reciente dando sus primeros pasos en el mercado. Ahora bien, resulta necesario aclarar que sus unidades de negocios sí llevan algo más de tiempo funcionando pues lo hacen desde el 2017, en el caso de cervecería Checa, y desde el 2016 la Tregua S.A.

Sus fundadores y actuales directivos, tienen mucho trabajo por delante para la correcta conformación del grupo económico, en consecuencia, es muy importante destacar las acciones a emprender, en un futuro no muy lejano, tales como la dirección declaran:

- Lograr la identificación como grupo, además del reconocimiento de sus UEN.
- Aumentar la relación con el medio, proveedores y clientes.
- Trasladar la identidad de grupo a cada una de las UEN.
- Crecimiento tanto de la compañía como de su medio.

El grupo económico declara varios proyectos en marcha tanto a nivel corporativo como en sus diferentes UEN (unidades económicas de negocios), pero no se menciona ninguno que represente una clara estrategia que sea transversal, es decir que tenga la posibilidad de extenderse a todo el grupo económico en general. Posiblemente esto se deba al momento en el cual se conforma Grupo Meta, a comienzos de la pandemia Covid-19, lo cual afectó las operaciones porque éstas no fueron incluidas como esenciales (excepto las referidas a la producción agrícola y ganadera). En este sentido, es posible que Grupo Meta se dedicara durante los últimos años a cuestiones urgentes, pero no importantes, aplicables a las necesidades que se deben atenderse para el éxito financiero en el largo plazo.

Para sobrevivir, crecer y lograr una identidad de marca sólida en el actual mercado, de altos niveles de competencia, Grupo Meta debe buscar la construcción de ventajas competitivas que los diferencie de la competencia. Para ello es necesario traducir la misión y visión de la compañía en una

estrategia clara, que esté fundamentada en elementos tangibles de la realidad y que pueda proyectarse en largo plazo.

Las pymes pueden tener declaraciones impecables de misión, visión y valores, pero estas carecen de impacto alguno cuando las decisiones diarias no reflejan lo expresado por la alta dirección. Es fundamental que el grupo pueda alinear al resto de las unidades de negocios mediante una estrategia basada en un preciso análisis situacional. Pero no alcanza simplemente con la declaración estratégica, es necesario implementarla y gestionarla mediante un conjunto de indicadores clave, organizados sobre alguna herramienta de gestión. Es en este sentido que la propuesta cobra relevancia para Grupo Meta, donde además del correcto estudio de situación, se plantea la gestión de la estrategia abordada mediante un cuadro de mando integral, confeccionado especialmente para Grupo Meta.

El presente análisis revela, conforme a lo investigado, una realidad a nivel nacional de bastante incertidumbre sobre todo en lo referido a la economía del país y la inflación espiralada que ningún gobierno parece solucionar, además, de que parece haber constantes intenciones de incrementar las retenciones impositivas a los sectores agrícolas y ganaderos.

Por otro lado, se detectan cambios muy importantes en la sociedad argentina, la cual no sólo está modificando la manera con que se relacionan con las empresas, sino también sus formas de consumo. Actualmente se destacan las tendencias de consumo responsable, trazabilidad de los productos, la valoración de la responsabilidad social empresarial y el cuidado, tanto personal como del medio ambiente.

El mercado de las bebidas alcohólicas está atravesando un buen momento, existen muchas inversiones y expectativas en el sector, la competencia se encuentra en la búsqueda de la diferenciación y la diversificación, basándose en nuevos productos y servicios.

El mercado de alimentos orgánicos representa, en este momento y con proyección futura, un enorme atractivo tanto para el mercado local (en tanto se logró un conveniente índice costo/beneficio) como para la exportación a mercados internacionales, donde la demanda se presente asegurada, previsible y rentable. En este sentido, la búsqueda de certificaciones de producción orgánica (con el tiempo y trabajo que esto conlleva) se presenta como una inversión que gozará de beneficios fiscales.


Los antecedentes encontrados y expuesto en el presente trabajo, de productos orgánicos en la argentina (caso Sendero Sur) e iniciativas verdes impulsadas por pymes alrededor del mundo, demuestran una clara oportunidad de construcción de ventajas competitivas sobre lo que significan estas tendencias, entre las cuales se pueden mencionar:

- Diferenciación de productos y servicios.
- Implementación de buenas prácticas de manufactura.


- Altos estándares de calidad.
- Responsabilidad social empresarial.
- Implementación de Marketing Green.
- Reconocimiento internacional hacia el desarrollo sustentable.
- Impactos positivos sobre comunidades operantes.
- Creación de valor para para la organización.

La información contable brindada por la compañía refleja acciones financieras saludables, con una sólida estructura, niveles adecuados rentabilidad y capital de trabajo. Es importante mencionar que se refiere a esta en los periodos pandémicos, donde Grupo Meta atravesó las dificultades mencionadas.

La planeación estratégica propuesta a Grupo Meta va de la mano con su misión, que 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*. Además, para su implementación, los fundadores declaran tener los valores y características necesarias para tal desafío, como lo son la capacidad de detectar oportunidades, de innovar o crear, de luchar frente a los inconvenientes del entorno, de adaptación a los cambios, de tomar riesgos calculados y la capacidad para tomar decisiones.

- ❖ Véase anexo 9, se puede ver de manera gráfica y sintética (a través de la herramienta FODA) las principales amenazas detectadas, oportunidades observadas, debilidades encontradas y fortalezas valoradas .

Se concluye de esta manera el diagnóstico situacional de esta investigación, en donde se establece que grupo Meta se encuentra en una situación idónea para la implementación de acciones basadas en las tendencias ya desarrolladas, las cuales se orientan hacia las premisas que hoy se plantea el grupo empresario como objetivos.

- ❖ También puede observarse en este punto, el anexo 10, que corresponde al análisis CAME donde se realiza una cruce de los datos obtenidos en la matriz FODA, para dar una idea de posibles acciones y estrategias que Grupo Meta puede implementar. Es menester aclarar que no corresponde a la estrategia abordada ni a la propuesta de valor, es meramente una lluvia de ideas .



5. Propuesta de aplicación

Luego de analizar la actual situación de macro y micro economía que circunda a Grupo Meta, sustentada por un marco teórico y redondeada en una conclusión pertinente que denota grandes oportunidades para la integración de las unidades tratadas, se procede a plasmar el proyecto que corresponde a la propuesta de aplicación. Ésta, por su parte, tendrá su objetivo general y específicos, acompañados de su fundamentación y planes de acción.

5.1 Descripción de la propuesta

El mercado de venta de cerveza artesanal se presenta incipientemente atractivo, con fuertes pujas por parte de la competencia, donde todos los actores de este sector buscan la diferenciación a través de sus productos. Es por lo cual, que se propone a Grupo Meta la producción e inclusión a su portfolio de cervezas orgánicas.

Según lo relevado en el presente documento, este producto no sólo presenta características organolépticas superiores, sino que también brinda la posibilidad de mejorar la imagen del grupo empresario, integrar trabajo en varias unidades de negocios y abre la posibilidad a futuras estrategias en órbita a la producción, venta y exportación de productos orgánicos. Destacando en este sentido que todas las unidades de negocios de Grupo Meta, están relacionadas a la venta de alimentos.

El proyecto inicialmente es una integración vertical hacia atrás, donde la división agrícola de La Tregua S.A, abastecerá de los insumos necesarios a cervecería checa (ampliando su cadena de valor), esto sirve para que la unidad estratégica de negocios principal cree un suministro estable de materiales y se asegure una calidad constante en el producto final. Incluso brinda la posibilidad de vender los excedentes generados, incursionando en otro mercado también en crecimiento.

Una vez lograda la integración con La Tregua S.A, como proveedor de insumos orgánicos, el proyecto continúa hacia su segunda etapa que es la diversificación de la cartera de productos que cervecería Checa ofrece a su público.

La tercera y última etapa de la propuesta es la comercialización del nuevo producto, con su correspondiente campaña de marketing. El objetivo es llevar adelante una fuerte estrategia de penetración de mercado

El objetivo final es lograr la certificación orgánica tanto de la producción en La Tregua S.A, como así también de los procesos productivos que transformarán estos nuevos insumos en cerveza orgánica.

Poner en marcha este proyecto requiere un gran compromiso por parte de Grupo Meta, ya que, ninguna de las unidades de negocios presenta un claro y diferenciado sector de I+D (investigación y desarrollo), el cual dirija este proyecto. Es decir, que llevarlo adelante va a requerir que algunos integrantes afectados a la operatoria normal, sean designados a capacitaciones, investigación y desarrollo de estos nuevos procesos y productos. En tal caso, tratándose de una Pyme familiar, es lógico pensar que este recurso de personal resulte escaso.

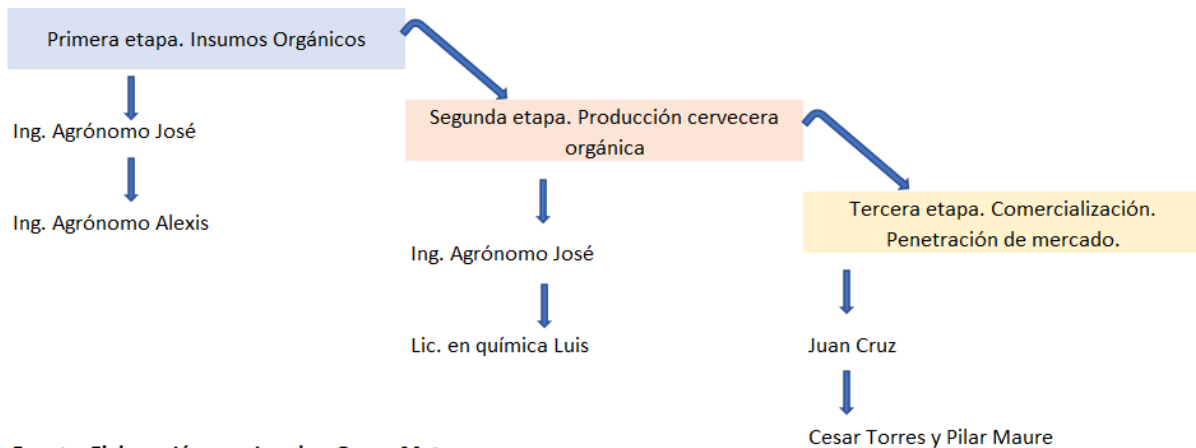
Además, es importante mencionar que la obtención de certificaciones orgánicas (como ya se trató en el presente documento), son otorgadas por entidades certificadoras que a su vez están fiscalizadas por el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria (SENASA), lo cual conlleva un proceso que demora de entre 2 a 3 años, pero que brinda la posibilidad de vender en el mercado interno y exportar estos productos con etiqueta orgánica. Por tal motivo es que la planeación del proyecto se plantea a partir de julio 2022 proyectado a diciembre 2025.

También se trató en el presente documento, la facilidad para la obtención de la certificación bajo normas NOP (National Organic Program), que habilita la exportación y venta del producto en Estados Unidos. Es por ello que se propone comenzar a desarrollar el producto mínimo viable (de ahora en adelante PMV) con la capacitación sobre este programa, para continuar sobre los otros, que se presentan de mayor prolongación en el tiempo.

Por sus áreas de profesión, expertiz y actual ocupación dentro de la compañía, se propone para las dos primeras etapas del proyecto como responsable general al ingeniero agrónomo José (también dueño fundador de Grupo Meta), acompañado y asesorado y del ingeniero agrónomo Alexis (en cuanto a la primera etapa) sobre los nuevos cultivos agrícolas libres de agro pesticidas, y contando con el apoyo del Licenciado en química Luis en todo lo referente a los procesos productivos de la cerveza y tratamiento de los insumos orgánicos (ya en la segunda etapa del proyecto). Teniendo estos a su vez, la mano de obra de los 3 operarios de cervecería checa (a quienes se recomienda capacitar para participar también de los cultivos) y del operario que trabaja la división agrícola en La Tregua S.A.

Una vez logrados los cultivos, se comenzará con la producción cervecera mientras se espera la validación por parte del organismo pertinente. Se propone a otro de los hermanos fundadores, Juan Cruz (dedicado actualmente al área comercial), para la correcta formulación de una estrategia de marketing que sea plataforma para la penetración de mercado. Esta tarea puede ser realizada de forma mancomunada con Cesar Torres y Pilar Maure, quienes de manera tercerizada poseen actualmente la responsabilidad de las redes de Grupo Meta, y, por ende, la información estadística que brindan las redes en cuanto a las mejores maneras de realizar conversiones.

Es importante aclarar, que, una vez obtenido el producto, el mismo puede considerarse PMV (producto mínimo viable) del proyecto, ya que la certificación orgánica va a demorar más tiempo que el desarrollo del producto, lo cual no significa que no pueda comercializarse el mismo, no se lo va a poder comercializar con etiqueta orgánica, pero, mientras tanto puede ser ofrecido en el mercado como una variedad de mayor calidad de Cervecería Checa, mientras la certificación es otorgada.



El proyecto general se ubica en la mejora a través de activos intangibles, los cuales (con su correcta gestión y alineación estratégica) darán resultados positivos en el largo plazo, que se traducirán en ventajas competitivas frente a la competencia y beneficios económicos para dueños y accionistas. Estos activos intangibles, son el conjunto de habilidades y saberes que la compañía debe adquirir para la producción de cerveza orgánica y que puede sentar bases para ofrecer productos orgánicos en otros mercados o incluso en sus otras unidades de negocios.

La propuesta de mejora se va a desarrollar de la siguiente manera:

- Se van a establecer un objetivo general y cuatro objetivos específicos propios a la propuesta, cada uno acompañado de su Kpi (Key Performance Indicator, o, Indicador Clave de Actuación), los cuales brindarán información pertinente de cómo avanza el proyecto a través del tiempo, en otras palabras, si el objetivo general se está alcanzando o no.
- Se va a plasmar el mapa estratégico, el cual, de manera gráfica y sintética explica las relaciones causales en las acciones a llevar a cabo, en cada una de las perspectivas o dimensiones de la empresa, que son necesarias para lograr los objetivos planteados.
- Se continuará con un listado de actividades a desarrollar, con el correspondiente presupuesto a cada una. Acto seguido se establecerán los tiempos a cumplir para la concreción de los objetivos en un marco temporal, a través de diagramas de Gantt.

- Con la previa definición de los objetivos y los procesos relacionados (en el mapa estratégico) se confeccionará el CMI propio a la propuesta, el cual será por excelencia la herramienta de control y gestión del proyecto.
- Se concluirá la propuesta, mediante el correspondiente análisis cuantitativo financiero, el cual será el resumen que determine el potencial y ayudará a determinar la decisión de implementar o no el proyecto.

La presente propuesta de mejora desarrolla los índices e indicadores a partir de los estados contables de 2019, proyectándolos con datos históricos para 2020, 2021 y 2022, y, con los datos de relevamiento de expectativas de mercado (REM) del BCRA para 2023 y 2024, proyectando de manera pesimista el 2025 (sobre el cual no existen aún datos) repitiendo la peor inflación.

Esto se debe a que los resultados contables brindados por Grupo Meta respecto al período 2020, resultan muy inciertos para establecer valores de rentabilidad, se presupone que esto es causal de la prohibición de la actividad en época pandémica. Por lo cual, del período 2019, se omiten los resultados por venta de bienes de uso y se lo proyecta sobre los valores de inflación ya mencionados.

5.2 Objetivo general y específicos, fundamentos.

5.2.1 Objetivo general, fundamento.

Mejorar el desempeño comercial de Cervecería Checa mediante la comercialización de nuevos productos con cadena de suministros propia, en pos de aumentar en un 2,2% el margen de utilidad actual, en un plazo que tiene como fecha tope diciembre del 2025.

Fundamentación: Se propone trabajar con el margen de utilidad como kpi principal, fundamentalmente por los siguientes motivos:

- La propuesta de mejora corresponde a una estrategia de 2 puntas, donde por un lado se propone la integración de Cervecería Checa con la división agrícola de La Tregua S.A para obtener un flujo constante de suministros de calidad (lo cual puede cuantificarse en el costo de ventas), y, por el otro lado la diversificación de la cartera de productos, con su correspondiente estrategia de penetración de mercado (la cual puede cuantificarse sobre los ingresos por ventas).
- La propuesta de mejora, es una aplicación directa sobre las actividades primarias de Cervecería Checa, donde no se propone modificar ninguna de las actividades de soporte, por ende, la propuesta no pretende generar mayores impactos en costos de recursos humanos, administración, resultados financieros o cualquier otra actividad de apoyo. A los fines

prácticos, se aumentan los costos de ventas, de comercialización y administración con relación directa a las ventas y la inflación de cada año.

Según lo relevado en el presente documento:

El Margen de rentabilidad actual es del 62,85%, tal valor se encuentra dentro de la media, que es 63%. Nótese que en 2019 el margen de utilidad es de 1,22%, pero desagregando del resultado la venta de bienes de uso, resulta de 0,58%.

❖ Véase anexo 11, márgenes entre la industria vitivinícola y cervecera nacional ↻.

Cabe destacar que, si bien Cervecería Checa hoy cuenta con márgenes promedio, no lo era así en 2018 (8,24% por debajo de la media), la propuesta de esta manera apunta a la mejora continua para situar la compañía en márgenes superiores a la media de la industria.

El objetivo, alienta a aumentar un 2,2% el margen de utilidad actual, por consiguiente, lograr este objetivo significaría ubicar al kpi en 2,77%. Efecto que se busca lograr, aumentando las ventas con la diversificación (vendiendo un producto superior) y disminuyendo un 4,1% los costos de ventas mediante la cadena de suministro propuesta, este porcentaje propuesto lograría el aumento deseado en el margen de rentabilidad y por consiguiente utilidad neta.

| 2019 | | | 2025 ajustado por inflación sobre 2024 | |
|------------------------------------|-------------------------|---|--|--------------------------|
| Ing vtas y servicios. | \$ 30.802.495,68 | Aumentar ventas 9% | Ing vtas y servicios. | \$ 335.434.880,64 |
| Costo de ventas | -\$ 18.914.484,82 | Disminuir CdV 4,1% | Costo de ventas | -\$ 192.220.958,35 |
| Utilidad Bruta | \$ 11.888.010,86 | | Utilidad Bruta | \$ 143.213.922,29 |
| | | | | |
| Margen de rentabilidad | 62,85% | Aumentar MdR 7% | Margen de rentabilidad | 74,50% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | | Ratio de rentabilidad de Vtas | 42,70% |
| | | | | |
| Gastos y otros ingresos | | | Gastos y otros ingresos | |
| De comercialización | -\$ 14.396.023,33 | | De comercialización | -\$ 156.770.685,65 |
| De administración | -\$ 3.447.905,58 | | De administración | -\$ 37.547.210,74 |
| Resultados financieros | \$ 6.149.832,17 | | Resultados financieros | \$ 61.441.114,09 |
| Utilidad N. antes de imp | \$ 193.914,12 | | Utilidad N. antes de imp | \$ 10.337.139,99 |
| Impuesto a las ganancias | \$ 14.547,31 | | Impuesto a las ganancias | \$ 1.033.714,00 |
| Utilidad neta del ejercicio | \$ 179.366,81 | | Utilidad neta del ejercicio | \$ 9.303.425,99 |
| | | | | |
| Activo Corriente | \$ 6.962.817,60 | | Margen de Utilidad | 2,77% |
| Activo no Corriente | \$ 16.473.309,60 | | | |
| Tota de Activo | \$ 23.436.127,20 | | | |
| Pasivo Corriente | \$ 3.576.286,34 | | | |
| Pasivo no corriente | \$ 7.695.529,70 | | | |
| Total de Pasivo | \$ 11.271.816,04 | | | |
| Patrimonio neto | \$ 12.164.311,16 | | | |
| | | | | |
| Margen de Utilidad | 0,58% | Aumentar el Margen de utilidad un 2,2% | | |
| Rendimiento sobre activos | 0,77% | OBJETIVO GENERAL | | |
| Razón de deuda total | 0,481 | | | |
| Capital de trabajo | \$ 3.386.531,3 | | | |
| CdT neto a activos totales | 0,1445 | | | |
| Rotación de activos totales | 1,314 | | | |

5.2.2 Objetivos específicos, fundamentos.

Los objetivos específicos propios al proyecto de mejora presentado, están relacionados directamente a cada una de las etapas anteriormente descritas. Nótese que el objetivo general se presenta propiamente a la dimensión financiera de Cervecería Checa, mientras que los objetivos específicos forman parte de procesos necesarios a desarrollar e incluir en la operatoria normal de la misma. Además, es importante en este punto mencionar, que el último de los objetivos específicos trata sobre la certificación orgánica, la cual ya se describió como el fin último, y esto se debe a la demora que la tramitación de la misma conlleva. En consecuencia, se debe lograr la producción dentro de los márgenes planteados, el testeo del producto en el mercado y luego de valorado el PMV para proceder a la búsqueda de la certificación, la cual no va acompañada de un algún indicador, solo de fechas críticas para llegar al tiempo establecido. En definitiva, los objetivos específicos son:

- 1) Producir 2 (dos) toneladas de cebada orgánica en la división agrícola de la Tregua S.A, con una disminución del coste de producción unitario (CUP) del 4,1%. Para enero 2023.

Fundamentación: Los 10 mil litros de cerveza a producir, se refieren simplemente al PMV a utilizar para testear la reacción del mercado a este nuevo producto, es el 27% de la cantidad que se estipula se produjo en 2020 (año de bajas ventas en comparación al 2019) además, según lo declarado por Cervecería Chea, la misma posee una capacidad de producción de 30 mil Lts mensuales, lo que significaría ocupar solo un 33% de la capacidad productiva actual en un mes.

El Indicador clave en este objetivo es el coste de producción unitario (CUP), lograr que este indicador disminuya, minimizando el costo de la materia prima con la producción de estos nuevos insumos. El porcentaje objetivo es el 57% del costo del ticket promedio que hoy posee Cervecería Checa, contemplando que para 2019 el costo de la producción (MP+MOD+CIF) fue de 61,405%. Estipular este 57% de costo máximo, busca impactar directamente en el objetivo general de mejorar el margen de utilidad general de Cervecería Checa, y, justificar el utilizar recursos de la Tregua S.A para esta producción.

$$CUP = MP + MOD + CIF$$

DoNde: cup = Costo unitario de producción – mp = materias primas – MOD = mano de obra directa – CIF = Costos indirectos de fabricación

| | | |
|----------|---------------------|-------------------|
| 2019 año | Cantidad de ventas | \$ 30.802.495,68 |
| | Costo de Ventas | -\$ 18.914.484,82 |
| | Porcentaje de costo | 61,4057% |
| | | DISMINUIR 4,1% |
| 2025 año | Porcentaje de costo | 57,3057% |

- ❖ Ver precios de Cervezas Checa en Anexo 12 ↻ ↗.

Algunas consideraciones técnicas de este primer objetivo específico:

- La cosecha de cebada puede dar comienzo en los meses de noviembre, diciembre y enero. Los meses de julio que es cuando inicia el proyecto hasta los comienzos de la cosecha, se

destinarán a la realización de las correspondientes capacitaciones, investigaciones y planeación de procesos.

- En promedio se necesitan 175 gramos de cebada por litro de cerveza ya que el objetivo es producir 10 mil litros de cerveza orgánica y se propone (contemplando desperdicios) una cosecha de 2 toneladas de cebada.
- Utilizando sembradora y cosechadora, el rendimiento promedio es de 1,6 toneladas por hectárea. El objetivo son dos toneladas, por lo cual (contemplando desperdicios) se propone destinar al proyecto 2 hectáreas, en los meses previamente mencionados.

- 2) Producir 10 000 Lts de cerveza orgánica en Cervecería Checa, con un rendimiento mínimo de 170 Lts por hora para febrero 2023.

Fundamentación: el objetivo plantea el obtener el PMV, para el correcto testeo de mercado, con el mismo rendimiento que hoy tiene Cervecería Checa, sobre la cual se afirma tiene una capacidad de producción de 30000 Lts mensuales en sus actuales variedades.

Este objetivo es primordial para ubicar la propuesta como viable, ya que de nada sirve ampliar la cartera de productos, con diversificación que limite la capacidad productiva de la planta. Al mismo tiempo, el obtener un producto superior, con el actual rendimiento, va a impactar positivamente en el objetivo general propuesto.

| | Rendimiento Checa |
|--------------------|-------------------|
| Capacidad mensual. | 30 000 LTS |
| Horas | 176 HS |
| Rendimiento | 170 LTS/HS |

Tomando como base 176 Hs de actividad mensual. Horario legal, por la LCT.

- 3) Comercializar el total del PMV, mediante una fuerte campaña de marketing con estrategia de penetración de mercado, en pos de conseguir un CSAT del 95% y NPS del 80%. Plazo estimado: para abril 2023.

Fundamentación: El esfuerzo de producir y comercializar un producto superior (como lo es cerveza 100% orgánica), no tiene ningún sentido si ésta no va a ser reconocida, valorada y recomendada por el mercado meta de Cervecería Checa, es lo que el objetivo plantea lograr un CSAT (Customer Satisfaction score, o, escala de satisfacción del cliente) del 95%, lo que significa que 9,5 de cada 10 personas se encuentren satisfechas con el producto en todos sus aspectos (calidad, precio, presentación, etc).

$$\text{CSAT} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{n}^\circ \text{ de encuestados} * 100}$$

Al mismo tiempo este mismo objetivo plantea un NPS (Net Promoter Score, o, Puntuación Neta del Promotor) del 80%, lo que significaría que 80 personas de cada 100 recomendarían el producto.

$$\text{NPS} = \% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}$$

Este objetivo tiene valores de Kpi muy elevados, esto se debe a que el éxito o fracaso del proyecto lo determina el mercado, es por lo tanto que, logrando estos valores de satisfacción con la comercialización del PMV se validaría la propuesta de valor.

- 4) Realizar la certificación orgánica de los procesos de cultivos orgánicos de La Tregua S.A y de la producción cervecera en Checa. Plazo estimado: para diciembre 2025.

Justificación: una vez validado el producto (cerveza orgánica), medida su aceptación y encuadrada su producción para el logro del objetivo general, se procederá a realizar la certificación orgánica bajo los estándares y requisitos expuestos por SENASA.



5.3 Planes de acción.

| Tarea a realizar. | Tiempo | | Descripción. | Responsable/participantes. | Recursos Físicos | Outsourcing | Presupuesto |
|---|-----------|-----------|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| 1.1 Capacitaciones sobre cultivos orgánicos. | 1/7/2022 | 5/7/2022 | MÉTODO JADAM DE AGRICULTURA ORGANICA. | Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis y Lic. En química Luis. | Computadoras con conexión a internet. | Curso completamente virtual. 4 días de duración. | 48 Dólares, 9840 pesos argentinos |
| 1.2 Curso Online Proceso de Certificación Orgánica bajo el National Organic Program, NOP. | 20/7/2022 | 24/7/2022 | Curso online, para la adaptación de la producción para normas NOP (EE UU) . | | | Curso completamente virtual. 4 días de duración. 16 hs | 350 dólares por persona. 1050 dólares. 215250 pesos argentinos. |
| 1.3 Estructuración de curso interno para los integrantes de Checa y La Tregua | 1/8/2022 | 15/8/2022 | Recopilación de información de valor sobre la producción orgánica de cebada, manejo de los insumos orgánicos y producción cervecera orgánica. Estructurar curso para capacitación interna. | | | Se estiman 20 hs de trabajo por c/u, sumadas las 24 hs de capacitación 1.1 y 1.2, totalizan 95hs C/U. a 850 pesos argentinos la Hora de supervisor de producción. 242250 Pesos argentinos. | |
| 1.4 Comunicación del proyecto, capacitación interna. | 20/8/2022 | 20/9/2022 | Las 3 personas capacitadas en los puntos 1.1 y 1.2 confeccionarán un temario de interés, simplificando la información a los puntos mas relevantes para las áreas productivas de La Tregua S.A y el área de producción de Checa. Durante el mes de septiembre, dictarán charlas de los procesos a implementar, comunicación de metas, objetivos y explicación de CMI. | | | Una sala para charla o conferencias en Sacanta. Idealmente oficinas (integrar personal de diversas áreas, sinergias). Con meriendas. | 2hs, 2 veces a la semana fuera de horario laboral, pagado como hora extra al 100%. 15833 Pesos Arg (según hora promedio de operario de producción). Mas 81600 Pesos Arg (según la hora promedio de supervisor). \$97433 Pesos Arg. |
| § | | | | | | 564.773 | |

❖ Véase anexo 13, precio de cursos, salarios promedio gerente, supervisor y operarios ↻ ↗.

En esta primera etapa, se propone la capacitación exclusivamente de los ingenieros José y Alexis, y el licenciado en química Luis. En estos 2 programas, que pretende actualizarlos en nuevas formas de cultivo orgánico y en normas de regulación para certificación orgánica NOP (como se trató en el presente documento, son más fáciles de obtener que para Europa).

Acto seguido, los mismos serán responsables de la elaboración de un curso a dictar a nivel interno Checa y La Tregua. Donde no solo se ampliarán los conocimientos de producción y normas de higiene, sino que además se compartirán los objetivos del proyecto, se explicará el cuadro de mando integral en pos de ubicar a todos los integrantes en su responsabilidad sobre la consecución de los objetivos planteados. Esta representa una clara oportunidad generar un espacio de integración y trabajo mancomunado, siendo que, durante un mes, 2 veces a la semana, se reunirán tanto directivos como empleados de diferentes unidades y sectores (sinergia empresarial).

En esta segunda etapa se planifica y realiza la cosecha de cebada orgánica, buscando encuadrar los gastos sobre objetivos planteados. Finalizada la cosecha, se procede al tratamiento del nuevo insumo de acuerdo a estándares de normas NOP y planificación del licenciado en química Luis (punto 3.2).

| Tarea a realizar. | Tiempo | | Descripción | Responsable/participantes. | Recursos Físicos | Outsourcing | Presupuesto |
|--|------------|-----------|--|--|---|-------------|---|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| 2.1 Confección de manual del proceso de cultivo de cebada. | 15/9/2022 | 30/9/2022 | Con la correspondiente capacitación, los responsables deberán elaborar un manual que describa el proceso que se va a seguir para lograr el cultivo de cebada. Detallando diferencias en cuanto al cultivo tradicional. | Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis. | Computadoras con paquete office. | | 12 hs de c/u \$20400 Pesos Arg. |
| 2.2 Compra de los insumos necesarios. | 1/10/2022 | 3/10/2022 | Se realizará la compra de los insumos necesarios para la siembra y cosecha. Se presupuesta también en este punto la mano de obra. Ver anexo 14 | Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis. | Camión para el transporte de insumos. | | \$ 125.637,32 |
| 2.3 Se lleva adelante el proceso planificado, siembra y cosecha orgánica. | 15/10/2022 | 15/1/2023 | De acuerdo a lo previamente establecido se dispondrán 2 hectáreas para este cultivo. Las cuales serán tratadas y enriquecidas de acuerdo a lo asimilado en capacitación y establecido en la planificación 2.1, con el objetivo de lograr una cosecha orgánica de cebada con calidad diferencial. | Supervisión de Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis. Operación del operario sembrador | Insumos de punto 2.2. Sembradora, cosechadora, labores diarios de cuidado y enriquecido. | | Planteado en presupuesto 2.2. Con recursos de la operación normal de La Tregua S.A. |
| 2.4 Almacenamiento del insumo de Checa. | 15/1/2023 | 17/1/2023 | Se almacenará la Cebada orgánica de acuerdo a lo planificado en el punto 2.2, con los cuidados de conservación que esta requiera, estos cuidados entran en el presupuesto 3.2. De acuerdo a lo planificado, es posible iniciar el malteado en esta instancia. | Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis y Lic. En química Alexis. | Cosechadora, camión o camioneta, silo bolsa. Propios de La Tregua S.A. | | Planteado en presupuesto 2.2. Con recursos de la operación normal de La Tregua S.A. |
| \$ | | | | | | 146.037 | |

Mientras el cultivo de cebada orgánica se realiza, el Lic. En química Luis deberá realizar un curso de producción y manejo de alimentos con alcance internacional, el cual, junto al ya realizado sobre normas NOP, le brindarán el enfoque que debe implementar en la producción cervecera en Checa.

Con toda la información disponible y certificado, el mismo deberá confeccionar el manual de procesos para la producción de la cerveza orgánica.

Antes de comenzar la producción, el fin de semana del 14 y 15 de enero, se realizarán tareas de mantenimiento (parada TPM) sobre la planta, donde se implementarán las mejoras necesarias en la misma que se releven en el punto 3.2.

| Tarea a realizar. | Tiempo | | Descripción. | Responsable/participantes | Recursos Físicos | Outsourcing | Presupuesto |
|---|-----------|-----------|---|--|--|-------------|--|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| 4.1 Introducción del área comercial al proyecto | 20/8/2022 | 20/9/2022 | Participación de Juan Cruz y su sub responsable Marcelo, en los cursos que dictarán el Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis y Lic. En química Luis. | Ing agrónomo José, Ing agrónomo Alexis y Lic. En química Luis. | Una sala para charla o conferencias en Sacanta. Idealmente oficinas (integrar personal de diversas áreas, sinergias) | | Ya detallado en punto 1.4 |
| 4.2 Planeación estratégica de Marketing. | 1/10/2022 | 1/1/2023 | Contratación de servicio para estructurar campaña de Marketing de penetración de mercado sobre el nuevo producto. Diseño de producto, redes, diseño web y funnel de ventas. | Grupo Meta | | Chalten GCD | \$62408 Presupuesto en anexo 13 |
| 4.3 Planeación de ventas. | 1/10/2022 | 1/1/2023 | Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, se deberá analizar la mejor manera de distribución de los 10 mil Lts de cerveza orgánica. Donde se distribuirá? Cuanto en lata? Cuanto tirada? Cuanto en bares? Y como sera recolectada la información feedback del mercado. | Juan Cruz y su sub responsable Marcelo | Computadora, informes de estadísticas de redes (ya tercerizado en operatoria normal) | | Jornada laboral normal. |
| 4.4 Comunicación del proyecto, capacitación interna. | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Durante los meses de enero, febrero y marzo, se deberán visitar los lugares seleccionados para puntos de venta del nuevo producto, donde se informará a los vendedores las características del mismo, la forma de venta y como deberán recolectar feedback del producto. | Juan Cruz y su sub responsable Marcelo | Medio de transporte, combustible. | | 40 horas de gerencia comercial, \$45454 pesos arg y \$50000 pesos arg, en gasto de combustible. \$95454 pesos arg. |
| \$ | | | | | | 157.863 | |

Durante las siguientes 2 semanas se realizará el lote de 10 mil litros de cerveza orgánica.

El área comercial (Juan Cruz y Marcelo) tomará contacto con el proyecto durante las reuniones planteadas en el punto 1.4. Luego de esta participación, deberán realizar la planeación de la forma de ventas, distribución y feedback, cabe aclarar en este punto que Grupo Meta ya posee un agente externo que brinda informes para la concepción disciplinar.

También será tomará bajo análisis la propuesta brindada por Chalten GCD en cuanto a campaña de marketing.

Una vez definido esto, se deberá asistir a los distintos puntos de ventas, para comunicar sobre el nuevo producto, su forma de venta, comunicación y obtención de feedback.

En esta etapa final, se comercializa el 100% del pmv y se reúne la gerencia de Grupo Meta para discutir los resultados obtenidos (objetivos alcanzados en CMI). En esta instancia se valida la propuesta.

En caso de validarla, se procede a la toma de contacto con alguna de las entidades certificadoras para continuar hacia la certificación orgánica del nuevo producto.

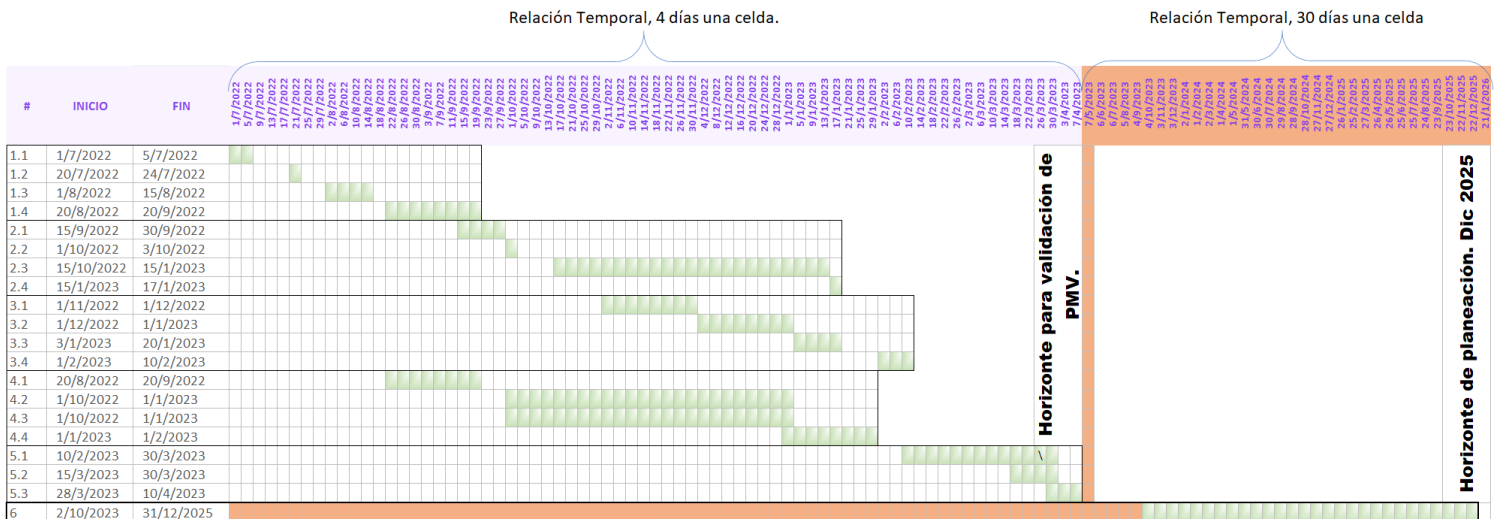
| Tarea a realizar. | Tiempo | | Descripción. | Responsable/participantes. | Recursos Físicos | Outsourcing | Presupuesto |
|--|-----------|-----------|---|---|---|---|---|
| | Inicio | Fin | | | | | |
| 5.1 Comercialización. | 10/2/2023 | 30/3/2023 | Período de comercialización de los 10 mil Lts de cerveza Orgánica. | Grupo Meta | Transportes, logística, bares, etc | | Normal operatoria, es otra variedad a la cartera de productos ya dispensados. |
| 5.2 Medición de indicadores. | 15/3/2023 | 30/3/2023 | Período de medición de CSAT y NPS. | Actual consultor externo de grupo Meta. | | Actual consultor externo de grupo Meta. | Normal operatoria, es otra variedad a la cartera de productos ya dispensados. |
| 5.3 Recopilación de información, control y valoración. | 28/3/2023 | 10/4/2023 | Concluido el ciclo comercial. Se realizará una reunión donde se evaluará el resultado final, contemplando los resultados reales de la práctica que revele el CMI. Donde se tomará la decisión de continuar o discontinuar el proyecto. Se valida o no el PMV. | Grupo Meta | Una sala para charla o conferencias en Sacanta. | | Normal operatoria, es otra reunión de toma de decisiones gerenciales. |
| \$ | | | | | | | - |

El total presupuestado en este ciclo para la producción y comercialización del PMV es de \$1406472,87.

Nótese que \$585173 (41,6%) del presupuesto total, corresponden a capacitaciones, horas de capacitación de personal y reuniones, como ya se mencionó, el proyecto se ubica en la mejora de activos intangibles.

| Tarea a realizar | Presupuestado |
|------------------|------------------------|
| 1.0 | \$ 564.773,00 |
| 2.0 | \$ 146.037,32 |
| 3.0 | \$ 537.800,00 |
| 4.0 | \$ 157.862,55 |
| Total | \$ 1.406.472,87 |

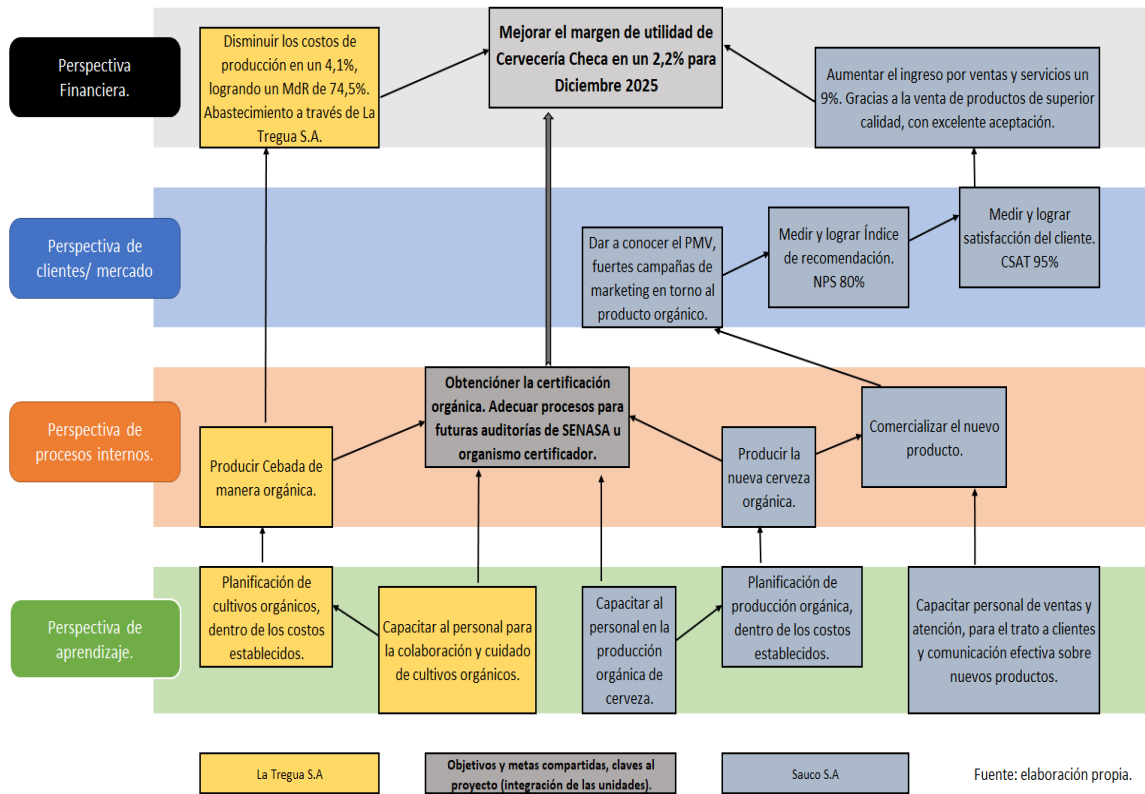
No se contabilizan las auditorías futuras sobre certificación orgánica, por lo ya expresado en el presente trabajo, estas tienen un costo irrisorio y dependen de la cantidad de auditorías que la entidad requiera realizar sobre los procesos. En este sentido es que se plantean las capacitaciones y las mejoras pertinentes, con la futura ventaja de no tener que intervenir los procesos ya instalados.



❖ Véase anexo 16. Para visualizar diagrama de Gantt por días del proyecto, en mejor resolución y detalle.



5.4 Mapa estratégico y cuadro de mando integral.



Balanced scorecard de propuesta de mejora, integración orgánica al: 4 de Junio 2022

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | dic-19 | Objetivo | Frec. medición | Óptimo | Tolerable | Deficiente | Responsable | Iniciativa. |
|-------------|---|---|-------------------------|---------------------------|--|---------|-----------|------------|--------------------|--|
| Financiera | Mejorar el margen de utilidad de Checa | MDU | 0,58% | 2,77% | Trimestral | 2,77% | 2% | 1,5% | José | Diversificación con integración vertical hacia atrás |
| Financiera | Disminuir costos de producción | CUP | 61,405% | 57,305% | Concluida la cosecha | 57,305% | 59% | 61% | José y Alexis | Propuesta de producción de materia prima para Checa |
| Financiera | Aumentar los ingresos por Vtas y servicios | vtas periodo actual/vtas 2019*(1+inflatión) | \$ 30.802.495,68 | (2019*(1+inflatión))*0,09 | Mensual | 9% | 7% | 5% | Juan Cruz | Oferta de nuevos productos superiores. |
| Clientes | Lograr que el 80% de los consumidores de cerveza orgánica la recomienden. | Net Promoter Score (NPS) | Producto sin lanzar | 80% | Mensual | 80% | 75% | 70% | Consultora Privada | Sector ventas capacitado para transmitir el valor y la originalidad de este producto, al mismo tiempo capaces de recoger feedback. |
| Clientes | Comenzar a medir y aumentar la satisfacción del cliente. | satisfacción del cliente (CSAT) | Producto sin lanzar | 95% | Mensual | 95% | 88% | 80% | | |
| Procesos | Producir cebada de manera orgánica. | Rendimiento de tonelada por hectárea | Producción sin comenzar | 1,7 Ton/Hec | Por cosecha (15/1/23) | 2 | 1,5 | 1,3 | Alexis | Capacitaciones en cuanto a formas innovadoras de producción agrícola, enriquecido. |
| Procesos | Producir cerveza orgánica | Rendimiento productivo | 170 Lts/hs | 100% | Concluidos los 10000 Lts (10/2/2023) | 100% | 95% | 90% | Luis | Previa capacitación, parada TPM, inversión en planta Checa |
| Procesos | Comercialización cerveza orgánica. | % de litros ubicados en puntos de venta | Producto sin lanzar | 100% | Semanal a partir de 10/2/2023 Para 20/3/2023 | 100% | 97% | 95% | Juan Cruz | Participación en capacitaciones del area comercial, planificación de ventas con estrategia de marketing. |
| Aprendizaje | Capacitación de Ing agrónomo José e Ing agrónomo Alexis | Horas de cap. | Sin Datos | 24 hs | Semanal julio 2022 | 100% | 95% | 90% | Paula | Inscripción a cursos clave para la producción orgánica y para capacitar al resto del personal. |
| Aprendizaje | Capacitación Lic. En química Luis. | Horas de cap. | Sin datos | 44 hs | Semanal julio 2022 y noviembre 2022 | 100% | 95% | 90% | Paula | Inscripción a cursos clave para la producción orgánica y para capacitar al resto del personal. |
| Aprendizaje | Sinergia empresarial, mision compartida. | Horas de cap. Control de asistencias. | Sin Datos | 16 hs | Semanal del 20/8/2022 al 20/9/2022 | 100% | 95% | 90% | Paula | Conferencias 2 veces por semana, 2 hs pagadas al 100%. |
| Aprendizaje | Personal de ventas capacitados sobre productos orgánicos. | Horas de cap. | Sin datos | 4 hs | Por charla con Juan Cruz | 100% | | | Paula | Viajes de Juan Cruz a informar a todo el personal de ventas sobre los nuevos productos. |

Esfuerzos mancomunados Cervecería Checa La tragua S.A Div agrícola Fuente: elaboración propia

❖ Véase anexo 16 para ubicar archivo de mapa estratégico y de cuadro de mando integral para visualizar en mejor resolución ↻.

5.6 Análisis financiero de la propuesta.

Tal cual se lo menciona al inicio de este apartado, la cuantificación de la presente propuesta de valor se realiza sobre estados de resultados brindados por Grupo Meta, partiendo de 2019 para su proyección hacia 2025. Esto se debe a las inconsistencias expuestas en los resultados de 2020, año de prohibición de la actividad por resguardo ante la pandemia covid-19.

| 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Ing vtas y servicios. | ? | Ing vtas y servicios. | \$ 15.090.517,07 | Ing vtas y servicios. | \$ 30.802.495,68 | Ing vtas y servicios. | \$ 13.091.918,87 |
| Costo de ventas | ? | Costo de ventas | -\$ 9.751.010,48 | Costo de ventas | -\$ 18.914.484,82 | Costo de ventas | -\$ 8.018.524,50 |
| Utilidad Bruta | ? | Utilidad Bruta | \$ 5.339.506,59 | Utilidad Bruta | \$ 11.888.010,86 | Utilidad Bruta | \$ 5.073.394,37 |
| Margen de rentabilidad | ? | Margen de rentabilidad | 54,76% | Margen de rentabilidad | 62,85% | Margen de rentabilidad | 63,27% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas | ? | Ratio de rentabilidad de Vtas | 35,38% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,75% |
| Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | |
| De comercialización | ? | De comercialización | -\$ 5.884.091,63 | De comercialización | -\$ 14.396.023,33 | De comercialización | -\$ 14.155.405,02 |
| De administración | ? | De administración | -\$ 1.719.421,32 | De administración | -\$ 3.447.905,58 | De administración | -\$ 3.318.604,84 |
| De financiación | ? | De financiación | -\$ 309.636,38 | Resultados financieros | \$ 6.149.832,17 | Resultados financieros | \$ 4.628.015,59 |
| Resultados financieros | ? | Resultados financieros | \$ 2.758.109,31 | Vnta Bienes de uso | \$ 195.323,97 | | |
| Utilidad N. antes de imp. | ? | Utilidad N. antes de imp. | \$ 184.466,57 | Utilidad N. antes de imp. | \$ 389.238,09 | Utilidad N. antes de imp. | -\$ 7.772.599,90 |
| Impuesto a las ganancias | ? | Impuesto a las ganancias | -\$ 10.617,35 | Impuesto a las ganancias | \$ 14.547,31 | Impuesto a las ganancias | \$ - |
| Utilidad neta del ejercicio | | Utilidad neta del ejercicio | \$ 173.849,22 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 374.690,78 | Utilidad neta del ejercicio | -\$ 7.772.599,90 |
| Activo Corriente | \$ 5.961.087,36 | Activo Corriente | \$ 4.448.843,89 | Activo Corriente | \$ 6.962.817,60 | Activo Corriente | \$ 7.543.382,06 |
| Activo no Corriente | \$ 6.889.345,11 | Activo no Corriente | \$ 6.448.851,71 | Activo no Corriente | \$ 16.473.309,60 | Activo no Corriente | \$ 14.387.851,72 |
| Tota de Activo | \$ 12.850.432,47 | Tota de Activo | \$ 10.897.695,60 | Tota de Activo | \$ 23.436.127,20 | Tota de Activo | \$ 21.931.233,78 |
| Pasivo Corriente | \$ 8.529.203,30 | Pasivo Corriente | \$ 3.656.217,21 | Pasivo Corriente | \$ 3.576.286,34 | Pasivo Corriente | \$ 7.027.589,33 |
| Pasivo no corriente | \$ - | Pasivo no corriente | \$ 2.746.400,00 | Pasivo no corriente | \$ 7.695.529,70 | Pasivo no corriente | \$ 10.511.933,19 |
| Total de Pasivo | \$ 8.529.203,30 | Total de Pasivo | \$ 6.402.617,21 | Total de Pasivo | \$ 11.271.816,04 | Total de Pasivo | \$ 17.539.522,52 |
| Patrimonio neto | \$ 4.321.229,17 | Patrimonio neto | \$ 4.495.078,39 | Patrimonio neto | \$ 12.164.311,16 | Patrimonio neto | \$ 4.391.711,26 |
| Margen de Utilidad | ? | Margen de Utilidad | 1,15% | Margen de Utilidad | 1,22% | Margen de Utilidad | -59,37% |
| Rendimiento sobre activos | ? | Rendimiento sobre activos | 1,60% | Rendimiento sobre activos | 1,60% | Rendimiento sobre activos | -35,44% |
| Razón de deuda total | 0,664 | Razón de deuda total | 0,588 | Razón de deuda total | 0,481 | Razón de deuda total | 0,800 |
| Capital de trabajo | -\$ 2.568.115,9 | Capital de trabajo | \$ 792.626,7 | Capital de trabajo | \$ 3.386.531,3 | Capital de trabajo | \$ 515.792,7 |
| CdT neto a activos totales | -0,1998 | CdT neto a activos totales | 0,0727 | CdT neto a activos totales | 0,1445 | CdT neto a activos totales | 0,0235 |
| Rotación de activos totales | ? | Rotación de activos totales | 1,385 | Rotación de activos totales | 1,314 | Rotación de activos totales | 0,597 |

PERÍODO PANDEMICO DESESTIMADO PARA PROYECCIÓN

| | |
|---|---------------|
| Mínimo no imponible Mensual | \$ 280.792,00 |
| Bruto. NO EXENTO | |
| Impuesto a las ganancias | 10% |
| Inflación 2020 Datos Hostórico | 42,02% |
| Inflación 2021 Datos Hostórico | 50,9% |
| Inflación 2022 Datos Rem BCRA | 59,20% |
| Inflación 2023 Datos Rem BCRA | 47,50% |
| Inflación 2024 Datos Rem BCRA | 40,9% |
| Inflación 2025 Datos tendencia, pesimista | 40,90% |

Desestimando lo venta de bienes de uso

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS sobre valores históricos de inflación.

| 2020 ajustado por inflación sobre 2019 | | 2021 ajustado por inflación sobre 2020 | | 2022 ajustado por inflación sobre 2021 | |
|--|----------------------|--|----------------------|--|----------------------|
| Ing vtas y servicios. | \$ 43.745.704,36 | Ing vtas y servicios. | \$ 66.012.267,89 | Ing vtas y servicios. | \$ 105.091.530,48 |
| Costo de ventas | -\$ 26.862.351,34 | Costo de ventas | -\$ 40.535.288,17 | Costo de ventas | -\$ 64.532.178,77 |
| Utilidad Bruta | \$ 16.883.353,02 | Utilidad Bruta | \$ 25.476.979,71 | Utilidad Bruta | \$ 40.559.351,70 |
| Margen de rentabilidad | 62,85% | Margen de rentabilidad | 62,85% | Margen de rentabilidad | 62,85% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% |
| Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | |
| De comercialización | -\$ 20.445.232,33 | De comercialización | -\$ 30.851.855,59 | De comercialización | -\$ 49.116.154,10 |
| De administración | -\$ 4.896.715,50 | De administración | -\$ 7.389.143,70 | De administración | -\$ 11.763.516,77 |
| Resultados financieros | \$ 8.733.991,65 | Resultados financieros | \$ 13.179.593,40 | Resultados financieros | \$ 20.981.912,69 |
| Utilidad N. antes de imp. | \$ 275.396,83 | Utilidad N. antes de imp. | \$ 415.573,82 | Utilidad N. antes de imp. | \$ 661.593,52 |
| Impuesto a las ganancias | \$ 27.539,68 | Impuesto a las ganancias | \$ 41.557,38 | Impuesto a las ganancias | \$ 66.159,35 |
| Utilidad neta del ejercicio | \$ 247.857,15 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 374.016,44 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 595.434,17 |
| Margen de Utilidad | 0,57% | Margen de Utilidad | 0,57% | Margen de Utilidad | 0,57% |

Tomando como año de normal actividad y operatoria al 2019, se procede a proyectarlo con datos históricos de inflación, para los siguientes períodos 2020, 2021 y 2022. Este proceso resulta útil para proyectar los valores de márgenes de utilidad y rentabilidad, sobre los cuales la propuesta tiene por objetivo principal actuar.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS sobre relevamiento de expectativas de mercado (REM) BCRA. Repitiendo peor escenario para 2025 (sin datos encontrados)

Proyección con situación y desempeño actual. Sin implementar planes de acción. SITUACIÓN A

| Inflación 2023 Datos Rem BCRA | 47,50% | Inflación 2024 Datos Rem BCRA | 40,90% | Inflación 2025 Datos tendencia, pesimista | 40,90% |
|---|----------------------|---|------------------------|---|------------------------|
| 2023 ajustado por inflación sobre 2022 | | 2024 ajustado por inflación sobre 2023 | | 2025 ajustado por inflación sobre 2024 | |
| Ing vtas y servicios. | \$ 155.010.007,45 | Ing vtas y servicios. | \$ 218.409.100,50 | Ing vtas y servicios. | \$ 307.738.422,60 |
| Costo de ventas | -\$ 95.184.963,69 | Costo de ventas | -\$ 134.115.613,84 | Costo de ventas | -\$ 188.968.899,90 |
| Utilidad Bruta | \$ 59.825.043,76 | Utilidad Bruta | \$ 84.293.486,66 | Utilidad Bruta | \$ 118.769.522,70 |
| Margen de rentabilidad | 62,85% | Margen de rentabilidad | 62,85% | Margen de rentabilidad | 62,85% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% |
| Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | |
| De comercialización | -\$ 72.446.327,30 | De comercialización | -\$ 102.076.875,16 | De comercialización | -\$ 143.826.317,11 |
| De administración | -\$ 17.351.187,23 | De administración | -\$ 24.447.822,80 | De administración | -\$ 34.446.982,33 |
| Resultados financieros | \$ 30.948.321,21 | Resultados financieros | \$ 43.606.184,59 | Resultados financieros | \$ 61.441.114,09 |
| Utilidad N. antes de imp. | \$ 975.850,45 | Utilidad N. antes de imp | \$ 1.374.973,28 | Utilidad N. antes de imp | \$ 1.937.337,35 |
| Impuesto a las ganancias | \$ 97.585,04 | Impuesto a las ganancia | \$ 137.497,33 | Impuesto a las ganancia | \$ 193.733,74 |
| Utilidad neta del ejercicio | \$ 878.265,40 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 1.237.475,95 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 1.743.603,62 |
| Margen de Utilidad | 0,57% | Margen de Utilidad | 0,57% | Margen de Utilidad | 0,57% |

El 10/4/23 se decide la implementación o no del PMV. 10 meses de ventas antiguas y 2 meses con venta orgánica.

Ejercicio completo con venta de cerveza orgánica.

Ejercicio completo con venta de cerveza orgánica.

Proyección con planes de acción. Cumpliendo Objetivos planteados y medidos en CMI. 9% mas de ingresos por vtas y servicios. 4,1% menos de costo de vtas. SITUACIÓN B

| Inflación 2023 Datos Rem BCRA | 47,50% | Inflación 2024 Datos Rem BCRA | 40,90% | Inflación 2025 Datos tendencia, pesimista | 40,90% |
|---|------------------------|---|------------------------|---|------------------------|
| 2023 ajustado por inflación sobre 2022 | | 2024 ajustado por inflación sobre 2023 | | 2025 ajustado por inflación sobre 2024 | |
| Ing vtas y servicios. | \$ 157.335.157,56 | Ing vtas y servicios. | \$ 238.065.919,54 | Ing vtas y servicios. | \$ 335.434.880,64 |
| Costo de ventas | -\$ 95.865.274,85 | Costo de ventas | -\$ 136.423.675,19 | Costo de ventas | -\$ 192.220.958,35 |
| Utilidad Bruta | \$ 61.469.882,72 | Utilidad Bruta | \$ 101.642.244,35 | Utilidad Bruta | \$ 143.213.922,29 |
| Margen de rentabilidad | 64,12% | Margen de rentabilidad | 74,50% | Margen de rentabilidad | 74,50% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas | 39,07% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 42,70% | Ratio de rentabilidad de Vtas | 42,70% |
| Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | | Gastos y otros ingresos | |
| De comercialización | -\$ 73.533.022,21 | De comercialización | -\$ 111.263.793,93 | De comercialización | -\$ 156.770.685,65 |
| De administración | -\$ 17.611.455,04 | De administración | -\$ 26.648.126,86 | De administración | -\$ 37.547.210,74 |
| Resultados financieros | \$ 30.948.321,21 | Resultados financieros | \$ 43.606.184,59 | Resultados financieros | \$ 61.441.114,09 |
| Utilidad N. antes de imp. | \$ 1.273.726,69 | Utilidad N. antes de imp | \$ 7.336.508,15 | Utilidad N. antes de imp | \$ 10.337.139,99 |
| Impuesto a las ganancias | \$ 127.372,67 | Impuesto a las ganancia | \$ 733.650,82 | Impuesto a las ganancia | \$ 1.033.714,00 |
| Utilidad neta del ejercicio | \$ 1.146.354,02 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 6.602.857,34 | Utilidad neta del ejercicio | \$ 9.303.425,99 |
| Margen de Utilidad | 0,73% | Margen de Utilidad | 2,77% | Margen de Utilidad | 2,77% |

| | 10 meses sin plan | 2 meses con plan | Total 2023 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ing vtas y servicios. | \$ 129.175.006,21 | \$ 28.160.151,35 | \$ 157.335.157,56 |
| Costo de ventas | -\$ 79.320.803,08 | -\$ 16.137.174,73 | -\$ 95.457.977,81 |
| De comercialización | -\$ 60.371.939,42 | -\$ 13.161.082,79 | -\$ 73.533.022,21 |
| De administración | -\$ 14.459.322,69 | -\$ 3.152.132,35 | -\$ 17.611.455,04 |

Relación de costo 61,41%

Relación de costo 57,305%

Integración con La Tregua S.A

| | |
|-----------------|---------|
| Tasa de costo v | 61,405% |
| Tasa de costo n | 57,305% |

Acto seguido (partiendo de 2022 proyectado) se proyectan los ejercicios correspondientes al horizonte de planeación (2023, 2024 y 2025) diferenciando 2 situaciones A y B. La situación A corresponde a la actual situación sin la incursión en la venta de cervezas orgánicas, la situación B, es el escenario donde se aplica con éxito la propuesta de mejora. Aclaraciones importantes:

- Para la proyección de 2019, se obvió la venta de bienes de uso. No se supone que esto sea parte de la normal operatoria de cervecería Checa, ni que deba contemplarse para su margen de utilidad neta.
- Nótese que los índices de la situación A son idénticos a los de 2019, solo varían los montos, directamente proporcional a las inflaciones utilizadas para el presente estudio de caso.

- El PMV será valorado el 10/4/2023, por tal motivo, el año 2023 de la situación B contempla 10 meses de operatoria sin propuesta de mejora y 2 con la propuesta.



Proyección con situación y desempeño actual. Sin implementar planes de acción. SITUACIÓN A. Q1 y Q1 acumulado

Proyección con planes de acción. Cumpliendo Objetivos planteados y medidos en CMI. 9% mas de ingresos por vtas y servicios. 4,1% menos de costo de vtas. SITUACIÓN B. Q2, Q2 acumulado. y Q3 para retrotraer valores de inflación y costo de capital para el calculo de VA, VAN, TIR y ROI.

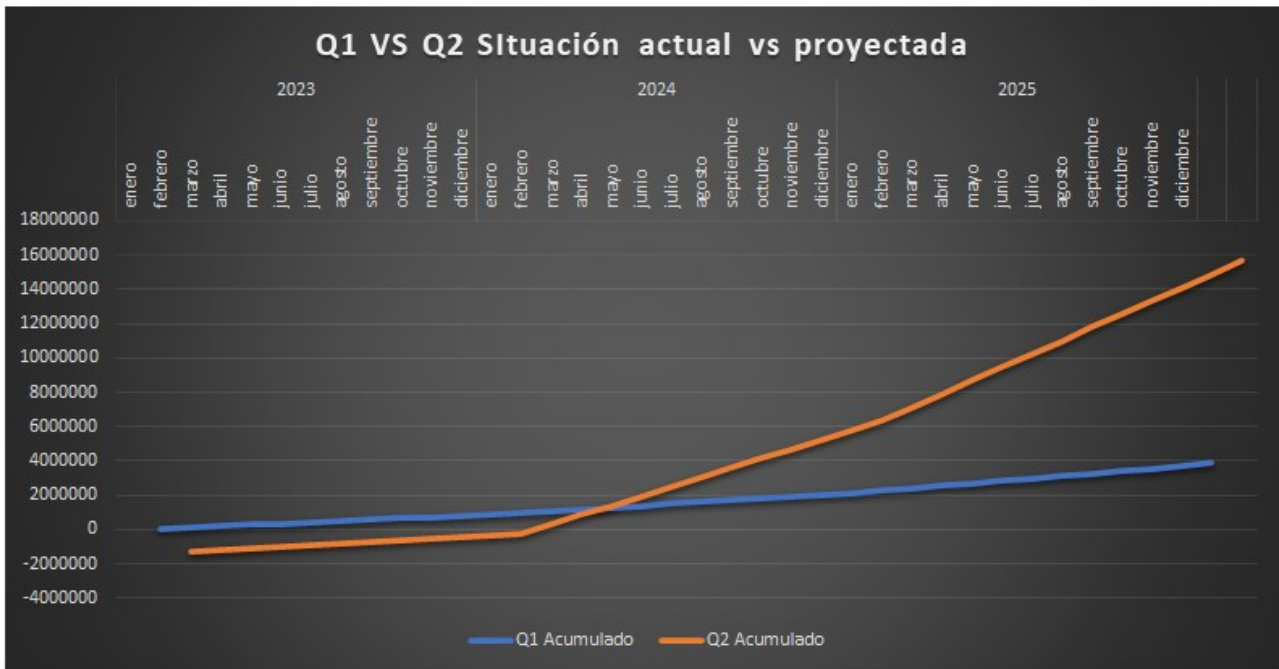
Punto de equilibrio

| | | Utilidad Neta | | | | Situación B, flujos de caja a Valor Actual, con costo de capital (10%,15%,20%) e inflación correspondiente a cada año. | | |
|-------|------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|--|--|--|
| Año | Mes | Situación A | | Situación B | | Q2/(1+r)^n. Valor Actual | Calculo de (1+r)^n para VA | |
| | | Q1 | Q1 Acumulado | Q2 | Q2 Acumulado | | - \$ | 1.406.472,00 |
| 2023 | enero | \$ 73.188,78 | \$ 73.188,78 | \$ 95.529,50 | \$ 1.310.942,50 | \$ 60.653,65 | r1=0,575. 47,5% inflación 2023 + 10% Costo de capital. (1+r)^n (1+0,575)^1 1,57500 | Valor Actual de los flujos de caja futuros de la inversión |
| | febrero | \$ 73.188,78 | \$ 146.377,57 | \$ 95.529,50 | \$ 1.215.413,00 | \$ 60.653,65 | | |
| | marzo | \$ 73.188,78 | \$ 219.566,35 | \$ 95.529,50 | \$ 1.119.883,50 | \$ 60.653,65 | | |
| | abril | \$ 73.188,78 | \$ 292.755,13 | \$ 95.529,50 | \$ 1.024.353,99 | \$ 60.653,65 | | |
| | mayo | \$ 73.188,78 | \$ 365.943,92 | \$ 95.529,50 | \$ 928.824,49 | \$ 60.653,65 | | |
| | junio | \$ 73.188,78 | \$ 439.132,70 | \$ 95.529,50 | \$ 833.294,99 | \$ 60.653,65 | | |
| | julio | \$ 73.188,78 | \$ 512.321,48 | \$ 95.529,50 | \$ 737.765,49 | \$ 60.653,65 | | |
| | agosto | \$ 73.188,78 | \$ 585.510,27 | \$ 95.529,50 | \$ 642.235,99 | \$ 60.653,65 | | |
| | septiembre | \$ 73.188,78 | \$ 658.699,05 | \$ 95.529,50 | \$ 546.706,49 | \$ 60.653,65 | | |
| | octubre | \$ 73.188,78 | \$ 731.887,84 | \$ 95.529,50 | \$ 451.176,99 | \$ 60.653,65 | | |
| | noviembre | \$ 73.188,78 | \$ 805.076,62 | \$ 95.529,50 | \$ 355.647,48 | \$ 60.653,65 | | |
| | diciembre | \$ 73.188,78 | \$ 878.265,40 | \$ 95.529,50 | \$ 260.117,98 | \$ 60.653,65 | | |
| 2024 | enero | \$ 103.123,00 | \$ 981.388,40 | \$ 550.238,11 | \$ 290.120,13 | \$ 226.390,62 | r2=0,505. 40,9% inflación 2024 + 15% Costo capital. (1+r)^n (1+0,559)^2 2,430481 | Valor Actual de los flujos de caja futuros de la inversión |
| | febrero | \$ 103.123,00 | \$ 1.084.511,39 | \$ 550.238,11 | \$ 840.358,24 | \$ 226.390,62 | | |
| | marzo | \$ 103.123,00 | \$ 1.187.634,39 | \$ 550.238,11 | \$ 1.390.596,35 | \$ 226.390,62 | | |
| | abril | \$ 103.123,00 | \$ 1.290.757,39 | \$ 550.238,11 | \$ 1.940.834,46 | \$ 226.390,62 | | |
| | mayo | \$ 103.123,00 | \$ 1.393.880,38 | \$ 550.238,11 | \$ 2.491.072,58 | \$ 226.390,62 | | |
| | junio | \$ 103.123,00 | \$ 1.497.003,38 | \$ 550.238,11 | \$ 3.041.310,69 | \$ 226.390,62 | | |
| | julio | \$ 103.123,00 | \$ 1.600.126,37 | \$ 550.238,11 | \$ 3.591.548,80 | \$ 226.390,62 | | |
| | agosto | \$ 103.123,00 | \$ 1.703.249,37 | \$ 550.238,11 | \$ 4.141.786,91 | \$ 226.390,62 | | |
| | septiembre | \$ 103.123,00 | \$ 1.806.372,37 | \$ 550.238,11 | \$ 4.692.025,02 | \$ 226.390,62 | | |
| | octubre | \$ 103.123,00 | \$ 1.909.495,36 | \$ 550.238,11 | \$ 5.242.263,13 | \$ 226.390,62 | | |
| | noviembre | \$ 103.123,00 | \$ 2.012.618,36 | \$ 550.238,11 | \$ 5.792.501,24 | \$ 226.390,62 | | |
| | diciembre | \$ 103.123,00 | \$ 2.115.741,35 | \$ 550.238,11 | \$ 6.342.739,36 | \$ 226.390,62 | | |
| 2025 | enero | \$ 145.300,30 | \$ 2.261.041,66 | \$ 775.285,50 | \$ 7.118.024,86 | \$ 164.974,65 | r3=0,675. 47,5% inflación 2025 + 20% Costo capital. (1+r)^n (1+0,675)^3 4,699421875 | Valor Actual de los flujos de caja futuros de la inversión |
| | febrero | \$ 145.300,30 | \$ 2.406.341,96 | \$ 775.285,50 | \$ 7.893.310,35 | \$ 164.974,65 | | |
| | marzo | \$ 145.300,30 | \$ 2.551.642,26 | \$ 775.285,50 | \$ 8.668.595,85 | \$ 164.974,65 | | |
| | abril | \$ 145.300,30 | \$ 2.696.942,56 | \$ 775.285,50 | \$ 9.443.881,35 | \$ 164.974,65 | | |
| | mayo | \$ 145.300,30 | \$ 2.842.242,86 | \$ 775.285,50 | \$ 10.219.166,85 | \$ 164.974,65 | | |
| | junio | \$ 145.300,30 | \$ 2.987.543,16 | \$ 775.285,50 | \$ 10.994.452,35 | \$ 164.974,65 | | |
| | julio | \$ 145.300,30 | \$ 3.132.843,46 | \$ 775.285,50 | \$ 11.769.737,85 | \$ 164.974,65 | | |
| | agosto | \$ 145.300,30 | \$ 3.278.143,77 | \$ 775.285,50 | \$ 12.545.023,35 | \$ 164.974,65 | | |
| | septiembre | \$ 145.300,30 | \$ 3.423.444,07 | \$ 775.285,50 | \$ 13.320.308,85 | \$ 164.974,65 | | |
| | octubre | \$ 145.300,30 | \$ 3.568.744,37 | \$ 775.285,50 | \$ 14.095.594,35 | \$ 164.974,65 | | |
| | noviembre | \$ 145.300,30 | \$ 3.714.044,67 | \$ 775.285,50 | \$ 14.870.879,85 | \$ 164.974,65 | | |
| | diciembre | \$ 145.300,30 | \$ 3.859.344,97 | \$ 775.285,50 | \$ 15.646.165,35 | \$ 164.974,65 | | |
| Total | | \$ 3.859.344,97 | | \$ 15.646.165,35 | | \$ 5.424.227,17 | | |

De los estados de resultados proyectados planteados, se realiza la presente tabla, donde se dividen las utilidades netas de cada uno de los ejercicios proyectados por los meses del horizonte de planeación. Esto se realiza para los escenarios A y B, detallando cantidades mensuales y acumulados.

A los fines de estructurar el correspondiente cash-flow y de poder visualizar la comparación de situaciones, tanto para el acumulado y valor actual del escenario B, se parte sustrayendo la inversión inicial.

Las distintas tasas utilizadas (r1, r2 y r3), para retrotraer valores actuales, se confeccionaron sumando los valores de inflación de cada año, más un porcentaje de costo de capital (10% para 2023, 15% para 2024 y 20% para 2025). Esto se debe al riesgo sistemático que el mercado presenta sobre todo luego de las restricciones en 2020. Es por tal motivo que se confeccionan y utilizan estas tasas que resultan más exigentes que las actuales Badlar o leliq.



A partir de la precedente proyección, confección y análisis. Se procede a plasmar el Cash-Flow de la propuesta. Para lo cual se plantean las siguientes premisas.

| Premisas generales. | |
|---------------------|--|
| 1 | Contemplando los estados de situación patrimonial y de resultados de Cervecería Checa, se partirá del 2019 ajustando por inflación. Por considerarse período de actividad "normal" pre pandemia. |
| 2 | El aumento de ingresos y costos serán proporcional a la cantidad de años de duración del proyecto, ajustados por inflación. |
| 4 | Se parte del estado de resultados de 2019, por lo ya expresado, quitando del mismo para los siguientes períodos y calculos de rentabilidad, la venta de bienes de uso efectuada en 2019. |
| 5 | Ingresos y egresos se "ajustan" por coeficiente de inflación. Datos históricos para 2018 a 2022. Estimaciones REM de BCRA para 2023, 2024 y 2025. Ver anexo 15. |
| 6 | Luego de proyectados los años 2023, 2024 y 2025 (horizonte de planeación de la propuesta) se compararán los resultados entre la situación con implementación de mejora y la operatoria normal, Ingresos y costos tienen incluidos valores de IVA, precedente de cada presupuesto, y estados de resultados. |
| 7 | |
| 8 | Los calculos de VAN, TIR y ROI provienen de estados de resultados proyectados, los cuales ya están neteados sobre impuesto a las ganancias. |
| 9 | La tasa calculada para traer a valor actual los flujos de caja se la calculó tomando como referencia las inflaciones de cada año, más un porcentaje especulativo por costo de capital. La tasa resultante para cada período (2023 r1, 2024 r2, 2025 r3) es mas exigente en comparación a la tasa de referencia de leliq actual 2022. |
| 10 | Se desestiman los valores de activo, pasivo y patrimonio neto en los estados de resultados proyectados. Por considerarse saludables los de 2019, resulta impractico e innecesario su calculo para los futuros Años del horizonte de planeación. |

| Objetivos. | | | |
|--------------|--|--|--|
| General | Aumentar el margen de utilidad en un 2,2%. Margen de utilidad objetivo 2,77%. | | |
| Específico 1 | Disminuir costos de ventas (integración con La Tregua S.A) un 4,1%. Costo objetivo 57,305% | | |
| Específico 2 | Mantener la productividad de planta actual, con la producción orgánica. 170LTS/h | | |
| Específico 3 | Reconocimiento de mercado. CSAT 95%. NPS 80%. | | |
| Específico 4 | Obtener la certificación orgánica para diciembre 2025. | | |

| Inflaciones y tasas utilizadas. | | | |
|--|--------|---------------------------------------|--|
| Inflaciones | 2020 | 42,02% | Datos históricos |
| | 2021 | 50,90% | Datos históricos |
| | 2022 | 59,20% | Datos Rem BCRA. VER ANEXO 15. |
| | 2023 | 47,50% | |
| | 2024 | 40,90% | |
| 2025 | 47,50% | Sin datos, se repite 2023, PESIMISTA. | |
| Impuesto a las ganancias | | 10% | Actual información (2022) proporcionada por afip |
| Tasas de descuento utilizadas para flujos de caja, VAN, TIR y ROI | 2023 | r1 | 57,50% Inflación 2023+10% costo de capital. |
| | 2024 | r2 | 55,90% Inflación 2024+15% costo de capital. |
| | 2025 | r3 | 67,50% Inflación 2025+20% costo de capital. |
| Resultado coherente utilizar una tasa superior a las actuales (leliq o badlar que rondan 54%) debido al riesgo sistémico del mercado con los antecedentes de pandemia. | | | |

CASH FLOW PROYECTADO. Cervecería Checa. A diciembre 2025


Año base sin plan de acción

| | 2019 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ingresos | | | | |
| Ing vtas y servicios. | \$ 30.802.495,68 | \$ 155.010.007,45 | \$ 218.409.100,50 | \$ 307.738.422,60 |
| Costo de ventas | -\$ 18.914.484,82 | -\$ 95.184.963,69 | -\$ 134.115.613,84 | -\$ 188.968.899,90 |
| Implementación plan | | \$ 1.644.838,96 | \$ 17.348.757,69 | \$ 24.444.399,59 |
| Utilidad Bruta | \$ 11.888.010,86 | \$ 61.469.882,72 | \$ 101.642.244,35 | \$ 143.213.922,29 |
| Egresos | | | | |
| De comercialización | -\$ 14.396.023,33 | -\$ 72.446.327,30 | -\$ 102.076.875,16 | -\$ 143.826.317,11 |
| De administración | -\$ 3.447.905,58 | -\$ 17.351.187,23 | -\$ 24.447.822,80 | -\$ 34.446.982,33 |
| Implementación plan | | -\$ 1.346.962,72 | -\$ 11.387.222,82 | -\$ 16.044.596,95 |
| Otros ingresos | | | | |
| Resultados financieros | \$ 6.149.832,17 | \$ 30.948.321,21 | \$ 43.606.184,59 | \$ 61.441.114,09 |
| Vnta Bienes de uso | \$ 195.323,97 | | | |
| Total de egresos | -\$ 11.498.772,77 | -\$ 60.196.156,03 | -\$ 94.305.736,20 | -\$ 132.876.782,30 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 389.238,09 | \$ 1.273.726,69 | \$ 7.336.508,15 | \$ 10.337.139,99 |
| Impuesto a las ganancias | -\$ 14.547,31 | -\$ 127.372,67 | -\$ 733.650,82 | -\$ 1.033.714,00 |
| Utilidad Neta con planes de acción | \$ 374.690,78 | \$ 1.146.354,02 | \$ 6.602.857,34 | \$ 9.303.425,99 |
| Margen de rentabilidad | 62,85% | 64,12% | 74,50% | 74,50% |
| Ratio de rentabilidad de Vtas | 38,59% | 39,07% | 42,70% | 42,70% |
| Margen de utilidad | 0,58% | 0,73% | 2,77% | 2,77% |

| | |
|----------------------|------------------|
| Inversión a realizar | -\$ 1.406.472,00 |
| Flujo 2023 | \$ 727.843,82 |
| Flujo 2024 | \$ 2.716.687,49 |
| Flujo 2025 | \$ 1.979.695,85 |

| | |
|-----|-----------------|
| VAN | \$ 4.017.755,17 |
| TIR | 91% |
| ROI | 286% |

El análisis cuantitativo financiero, para el análisis del presente proyecto de inversión, se resume, en una inversión inicial de \$1.406.472, donde se producen utilidades netas por un valor actual de \$4.017.755,17, lo que arroja un retorno de la inversión de 286% con una tasa interna de retorno de 91%.

- ❖ Véase anexo 16 para ubicar archivo de análisis financiero, para visualizar en mejor resolución .

6. Conclusión.

Se concluye de esta manera el estudio de caso, aplicado a grupo Meta, donde se determina factible el desarrollo de la unidad de negocios, cervecería Checa, a través de una estrategia de diferenciación centrada en la calidad del producto. Esta estrategia es claramente la que hoy aplica la competencia en general, pero solo grupo Anheuser-Busch (AB) Inbev, ha incursionado en este nuevo mercado con Sendero Sur.

La estrategia abordada a través de la herramienta Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, brinda una visión y aplicación integral de trabajo mancomunado a través de toda la organización, donde cada participante de la cadena de valor, logra visualizar su impacto en el proyecto en general. Este hecho se presenta cómo idóneo al momento que Grupo Meta declara estar enfocando esfuerzos para la integración y reconocimiento del grupo empresarial como tal.

Si bien el abordaje de la estrategia es integral y conceptual sobre cada una de las 4 perspectivas analizadas en el mapa estratégico, bajo una mirada más focalizada como lo son las herramientas FODA y CAME, se puede observar que la estrategia abordada (véase matriz FODA ↻):

- Se adelanta a las amenazas A2, A3, A4, A6.
- Refuerza claras debilidades D1, D2, D3 y D5.
- Se apalanca en todas sus fortalezas: F1 a F7.
- Reconoce y aprovecha oportunidades: O1, O2, O4, O5, O6, O7.

| | | | |
|----|--------------|-----|----|
| A2 | Muy Alta (5) | -17 | 27 |
| A3 | Muy Alta (5) | | |
| A4 | Alta (4) | | |
| A6 | Media (3) | | |
| D1 | Muy Alta (5) | -20 | |
| D2 | Muy Alta (5) | | |
| D3 | Muy Alta (5) | | |
| D5 | Muy Alta (5) | | |
| F1 | Muy Alta (5) | | |
| F2 | Muy Alta (5) | 34 | |
| F3 | Muy Alta (5) | | |
| F4 | Muy Alta (5) | | |
| F5 | Muy Alta (5) | | |
| F6 | Muy Alta (5) | | |
| F7 | Alta (4) | | |
| O1 | Muy Alta (5) | | 30 |
| O2 | Muy Alta (5) | | |
| O4 | Muy Alta (5) | | |
| O5 | Muy Alta (5) | | |
| O6 | Muy Alta (5) | | |
| O7 | Muy Alta (5) | | |

Además, al observar la matriz CAME, se puede denotar que la estrategia no se corresponde meramente a una postura frente a las 4 fuerzas provenientes del entorno y de la cadena de valor, sino que, tiene elementos de estrategia ofensiva, de reorientación y supervivencia.

De esta manera se finaliza el presente trabajo final de graduación, correspondiente al estudio de caso, con la siguiente idea final:

En un contexto de mucha incertidumbre, de cambios acelerados, con altas exigencias de mercado y sociales, las organizaciones que sobrevivan son aquellas que transiten el camino del cambio, que midan e implementen objetivos, que corrijan desvíos y modifiquen modelos obsoletos.

En esta realidad es que las estrategias integrales, con visión holística de la organización inserta en su entorno, son las que pueden brindar una ventaja competitiva en el largo plazo. Es en este sentido que se concluye viable y aconsejable la implementación de la estrategia, integración orgánica.

7. Recomendaciones.

- Grupo Meta deberá realizar un relevamiento constante de las amenazas del entorno, los cambios que puedan surgir respecto a variables de inflación, políticas económicas, restricciones y nuevas retenciones a la industria.
- También deben seguir muy de cerca las nuevas escalas salariales, los acuerdos que cada sindicato cierra en cada nueva paritaria.
- La compañía debe realizar grandes esfuerzos en Marketing Green, por capitalizar la propuesta en resultados tangibles sobre su imagen de marca.
- Las capacitaciones y el recurso humano deben ser considerados el principal activo de la compañía.
- El cuadro de mando integral debe ser revisado y completado semanalmente, para revisar el seguimiento de objetivos. Esta herramienta es susceptible de ser ampliada, para convertirse en herramienta de gestión, y no solamente de la propuesta.

Bibliografía

AgroSpray Blog. Tecnología agrícola argentina. (22 de abril de 2021).

Recuperado de <https://agrospray.com.ar/blog/tecnologia-agricola-argentina/>

Banco central de la República Argentina. (12 de abril de 2022). Resultado del Tipo de Cambio Minorista. Recuperado de: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp

BBVA Research. Situación Argentina. Primer trimestre 2022. (2 de febrero, 2022).

Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>

Bloomberg Línea. Fitch espera crecimiento del 1,7% para el PBI de Argentina en 2022. (15 de marzo 2022). Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/15/fitch-espera-crecimiento-del-17-para-el-pbi-de-argentina-en-2022/>

Bloomberg Línea Retenciones a la soja: crece la tensión entre el Gobierno argentino y el campo. (14 de marzo, 2022). Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/14/retenciones-a-la-soja-crece-la-tension-entre-el-gobierno-argentino-y-el-campo/>

Burini,, Julieta Amalia, Eizaguirre Juan Ignacio, Lovisoc Claudia y Libkind Diego. (2021). *Revista argentina de microbiología*. 53 (2021) 359-377. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0325754121000109?token=62AD69B594F198B73D8DEF0C23C5FF81EE5529F3C7D1F8D1422D28E917F98669E6548723C1B9A7626C80FC9893AF4A6D&originRegion=us-east-1&originCreation=20220414161031>

Cardona, D. (2018). *Marketing Green y el avance tecnológico como apuesta de innovación para el desarrollo de las estrategias de marketing*. *Revista Espacios*, 39(26). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n26/18392602.html>

Cortés Mura, Hernán Gustavo, & Peña Reyes, José Ismael. (2015). *De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos*. *Revista EAN*, (78), 40-55. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100004&lng=en&tlng=es.

Cronista Economía y Política. Qué esperan los argentinos para 2022, cómo ven al Gobierno y cuáles son los políticos con mejor imagen. (3 de enero, 2022). Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-cree-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651846239&Signature=UHOebRylwH8B4smVkr-bpGZq7F4LoZdIf0eFkIa~9ExvgMgUdLR3RUdalDzPNDX2tU2SPb4iABOkJpSKEfxpQW-ybzcBGpSCe1BK40SreGU14VrWjflFh386uEzcs8uBnbNVLU9aPqL5gUU1j4sVawj2h15e2Uwr01BmHS7niJGmj5fk56vtTdRvIDeYQq5PF0VkJyAeXCRcRshYQvESNptxtaUGzvwFtwgzMlflTdrVQ9

TTqRIDVQ4t~t~Z1R5jIqII7DSqN67IFsvs53xCsd~zvC-7dA3jfpJA65poIa-WPcCCMq8YwmZKLaEw~joKyIfAZjRMTu4PQPIjuW9T9g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Diario La Voz San Justo. Hermanos y emprendedores: abrieron fábrica de cerveza artesanal en Sacanta. (2 de abril de 2017). Recuperado de <http://lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/hermanos-y-emprendedores-abrieron--fabrica-de-cerveza-artesanal-en-sacanta-19303>

El Economista. El Presupuesto 2022 mantendrá una política fiscal expansiva para “apuntalar la recuperación”. (17 de septiembre, 2021). Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-presupuesto-2022-mantendra-una-politica-fiscal-expansiva-apuntalar-recuperacion-n46290>

El Economista. Inflación: marzo, cerca de 5% y proyecciones para 2022 se consolidan en la zona de 60%. (15 de marzo de 2022).. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-marzo-cerca-5-proyecciones-2022-consolidan-zona-60-n51487#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20consultora%2C%20la%20inflaci%C3%B3n,de%20los%20%C3%BAltimos%2030%20a%C3%B1os%20E2%80%9D>.

Garcia-Cerde R, Valente JY, Sohi I, Falade R, Sanchez ZM y Monteiro MG. Alcohol use during the COVID-19 pandemic in Latin America and the Caribbean. (2021). *Panam Salud Publica*. 45:e52. Recuperado de <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53908/v45e522021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huerta, D. S. (2020). *Analisis Foda o Dafo*. Bubok.

Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=foda+y+came&ots=8ZQDzbcyBh&sig=EaOh8iR743Fd_PxdMtch7ULfWhQ#v=onepage&q=foda%20y%20came&f=false

IICA *Instituto interamericano de cooperación para la agricultura* . (2009). Informe anual 2009: la contribución del IICA al desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales de las Américas. Recuperado de <https://repositorio.iica.int/handle/11324/5485>

Infobae. Así quedó el mercado tras la fusión de las dos principales cerveceras del planeta. (19 de abril 2022). Recuperado de [https://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-quedo-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20el%20negocio,\)%2C%20que%20controla%202%25](https://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-quedo-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20el%20negocio,)%2C%20que%20controla%202%25).

Infobae. Cómo es el panorama económico, social y político de América Latina en 2022. (12 de mayo, 2022). Recuperado de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/05/04/como-es-el-panorama-economico-social-y-politico-de-america-latina-en-2022/>

Instituto Nacional de estadísticas y censos. (23 de marzo de 2022). Informe de avance del nivel de actividad Cuarto trimestre de 2021. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

Instituto Nacional de estadísticas y censos. (23 de marzo de 2022). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf

Iprofesional. ¿Se complica la cosecha?: la guerra en Ucrania pegó en el canal mayorista y aceleró el faltante de combustible. (28 de marzo, 2022). Recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/359639-falta-combustible-la-guerra-rusia-ucrania-complica-la-cosecha>

Kaplan, R. S. 1., & Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Mafud, Laura (24 de octubre de 2021). *Revista Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-caida-netflix-enciende-alarmas-industria-streaming-hay-lugar-todos-n15094>

Mercado. Sustentabilidad: tendencias 2021 y un nuevo enfoque. (18 de agosto de 2021). Recuperado de <https://mercado.com.ar/revista/edicion-julio-n1239/sustentabilidad-tendencias-2021-y-un-nuevo-enfoque/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (abril de 2019). Rentabilidad agrícola estimada, ciclo 2018/19, Córdoba. Departamentos: Colón, Río Primero, Río Segundo y Tercero Arriba. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cartilla_4_rentabilidad_agricola_estimada_ciclo_2018_19_cordoba.pdf

Ministerio de desarrollo productivo. (2022). Obtener un crédito para mi restaurante o bar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-un-credito-para-mi-restaurante-o-bar>

Ministerio de economía Argentina. (2022). Índices de precios Vol. 6, n° 8. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf

Ministerio de desarrollo productivo Argentina, INTI. (2020). Características y actuales tendencias en el mercado de alimentos orgánicos, El agregado de valor: principales desafíos de los elaboradores de productos orgánicos. Recuperado de [https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/05-2021/productos-organicos-\(Analisis-INTI\).pdf](https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/05-2021/productos-organicos-(Analisis-INTI).pdf)

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (2022). Comisión Nacional de Trabajo Agrario. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/agrario>

Mundo Cerveza. Córdoba: inauguraron la fábrica de Cerveza Artesanal Checa en Sacanta. (23 de marzo de 2017). Recuperado de <https://www.mundocerveza.com/cordoba-inauguraron-la-fabrica-cerveza-artesanal-checa-sacanta/>

Ries, Eric, (Febrero 2012). *El Método: the Lean Startup*. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua (versión en español). Ed. Deusto, Barcelona.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(4),465-475. Recuperado de <file:///C:/Users/Admin/Descargas/Dialnet-EstrategiaYVentajaCompetitiva-7687051.pdf>

Rovira, S., & Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37093/S1420480_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez Retiz, C. A. (2018). *Diseño de un tablero de control y una guía para integrar sus datos base, en empresas pequeñas de negocios especializados y actividades combinadas*. (Doctoral dissertation, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito).

Senado Argentina. Se aprobaron 48 dnu emitidos durante la pandemia del covid 19. (9 de diciembre, 2021). Recuperado de <https://www.senado.gob.ar/prensa/19842/noticias>

Soft Restaurant. 13 tendencias de tecnología para restaurantes que dominarán el 2021. (29 de diciembre de 2021). Recuperado de <https://softrestaurant.com/blog-restaurantero/13-tendencias-de-tecnologia-para-restaurantes-que-dominaran-el-2021>

Statista Research Department. Evolución anual de la tasa de inflación en Argentina desde 2017 hasta 2021. (16 de marzo de 2022). Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>.

Télam digital. Crecieron la producción y exportaciones de bebidas durante 2021. (2 de marzo de 2022). Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/585126-crecieron-en-2021-la-produccion-y-las-exportaciones-de-bebidas-impulsadas-por-el-rubro-sin-alcohol.html>

Télam digital. La cervecera fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión. (3 de abril de 2022). Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html>

Télam digital. Videojuegos: una adicción que se potenció en pandemia. (23 de enero de 2022). Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581668-videojuegos-una-adiccion-que-se-potencio-en-pandemia.html>

Tendencias Consumidor 2022: más exigencia a las marcas. (28 de febrero de 2022). *LLYC*. Recuperado de <https://actualidad.llorenteycuena.com/sin-categoria/tendencias-consumidor-2022-mas-exigencia-a-las-marcas>

Tito G. y Marasas M. (2014). *Actividad agropecuaria y desarrollo sustentable: ¿Qué nuevos paradigmas para una agricultura agroecológica?. En la agroecología en Argentina y en Francia..* Miradas Cruzadas. ISBN: 978-987-521-501-6. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Inta. Recuperado de: https://agritrop.cirad.fr/574691/1/document_574691.pdf#page=86

Valleboni. Cecilia (2 de diciembre 2021). *Revista Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/pierpaolo-barbieri-uala-mete-lleno-capital-riesgo-lanza-fondo-us-30-millones-financiar-emprendedores-n14936>

Zarta Ávila, Plinio (2018). *La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad*. *Tabula Rasa*, (28),409-423. ISSN: 1794-2489. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39656104017>

Anexos.

Anexo 1. Sobre punto 2.1.1

BBVA Research / Situación Argentina 1T22 10

El proceso de normalización económica continuará, aunque de manera gradual y con eventuales sobresaltos, en un entorno de crecientes riesgos a la baja

| ESCENARIO BASE | | RIESGOS EN VARIOS FRENTEROS |
|---|------------------------|--|
| Nuevas olas de contagios, con efectos decrecientes en tensiones sanitarias y en la economía (vacunación y mejores tratamientos) | Pandemia | Nuevas cepas eluden vacunas y reducen significativamente la movilidad |
| Se mantienen en la primera mitad de 2022 y luego se normalizan debido a la moderación de la demanda y la reacción de la oferta | Cuellos de botella | Más significativos y persistentes por la pandemia, transición energética, proteccionismo, etc |
| Alta -principalmente en el corto plazo y en EE.UU.- pero gradualmente decreciente y bajo control | Inflación | Efectos de segunda ronda relevantes con desanclaje de expectativas y presiones salariales |
| Retirada anticipada de los estímulos para controlar la inflación; limitada volatilidad financiera | Política económica | Retirada más agresiva genera turbulencias, en particular en mercados de la deuda y emergentes |
| Moderación gradual del crecimiento, que se mantiene relativamente robusto | Entorno global | En el límite, recesión; por todo lo anterior, e incluyendo moderación más marcada de China y tensiones sociales y geopolíticas en varios frentes |

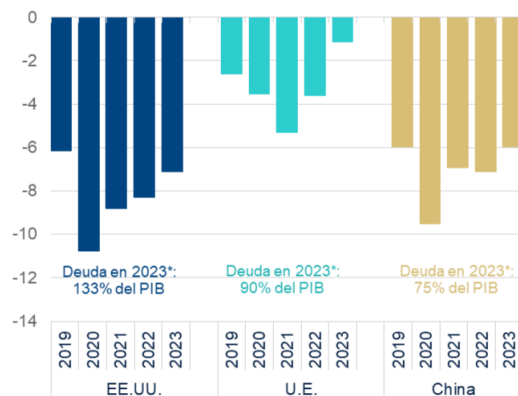
Fuente: BBVA Research.

Anexo 2. Sobre punto 2.1.1

BBVA Research / Situación Argentina 1T22 14

La política fiscal todavía será expansiva en los próximos años, pero los estímulos no serán tan notables como los adoptados en 2020-2021

BALANCE FISCAL ESTRUCTURAL (% DEL PIB POTENCIAL)



* Deuda pública bruta estimada por el FMI. Fuente: BBVA Research a partir de datos del FMI y de la Comisión Europea.

EE.UU.

- Nuevos estímulos, más enfocados en apoyar la oferta (con un menor impacto en inflación).
- Tras la aprobación del plan de infraestructura (menos significativo que lo esperado), se debate ahora el plan de inversiones sociales.

Europa

- El uso creciente de recursos NGEU apoyará el crecimiento en 2022-23.
- Creciente debate sobre las reglas fiscales a partir de 2023.

China

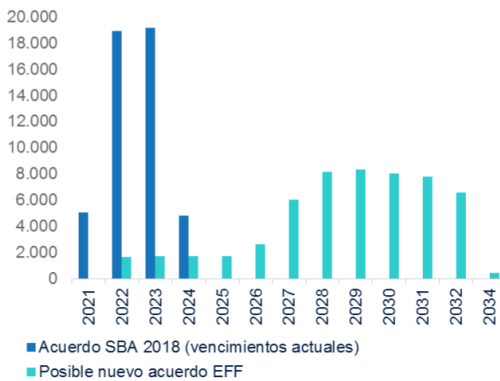
- Medidas de estímulo adicionales para contrarrestar impacto de activismo regulatorio, ajustes en mercado inmobiliario, "tolerancia cero" ante el covid y políticas de transición energética.

Fuente: BBVA Research

Anexo 3. Sobre punto 2.1.1

El Gobierno aceleró las negociaciones con el FMI tras las elecciones y ya alcanzó entendimientos clave de cara a un nuevo programa

VENCIMIENTOS ACTUALES CON EL FMI Y POSIBLE NUEVO PROGRAMA (CAPITAL E INTERESES)
(MILLONES DE USD)



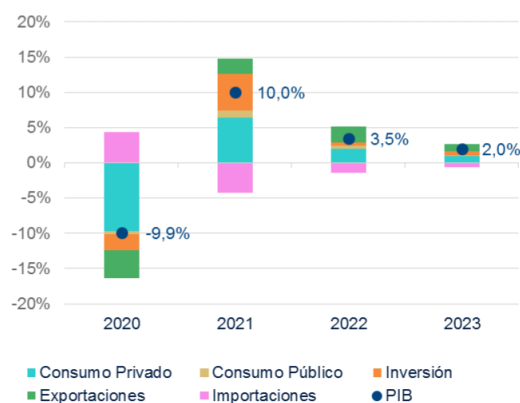
Fuente: Ministerio de Economía, FMI y BBVA Research. Fuente: BBVA Research

- El Gobierno y el FMI anunciaron una serie de metas acordadas que allanan el camino para un nuevo programa. Todavía faltan pasos técnicos y burocráticos para sellar el acuerdo final, pero se trata de una buena noticia ya que minimiza la probabilidad de un default.
- Se acordaría un programa a 10 años, atado a la condicionalidad de reducir el déficit fiscal hasta alcanzar el equilibrio primario en 2025, objetivos de acumulación de reservas y reducción de la emisión monetaria para el fisco desde 4,7% del PIB en 2021 a 0% en 2024.
- Consideramos que dichas metas son relativamente laxas y cumplibles en materia fiscal y cambiaria, pero exigentes en la arista monetaria (reducción rápida de la emisión y se definirán tasas de interés reales positivas).

Anexo 4. Sobre punto 2.1.2

Por lo anterior, elevamos nuestra previsión de crecimiento del PIB en 2021 a 10% y la de 2022 a 3,5%

CONTRIBUCIÓN AL PIB SEGÚN COMPONENTE DE LA DEMANDA (VAR. % A/A)



Fuente: INDEC y BBVA Research.

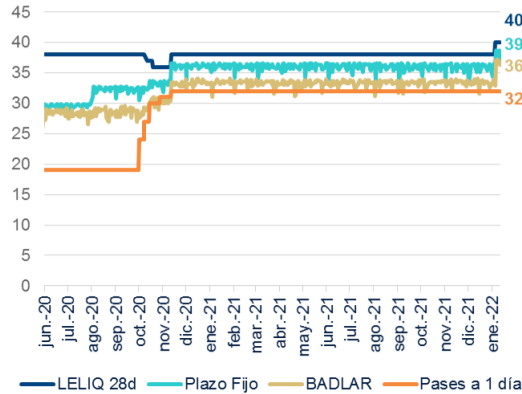
Fuente: BBVA Research

- La actividad rebotó en los primeros 9 meses de 2021 más de lo previsto alcanzando niveles pre-pandemia.
- El consumo privado se fortaleció, aunque aún está por debajo del nivel pre-pandemia.
- El consumo público no cesó de crecer en pandemia y se aceleró en el 3T21 en el marco de las elecciones legislativas.
- La inversión mostró un fuerte rebote en 2021 pero su nivel permanece aún bajo como para sostener un crecimiento robusto genuino.
- El sector externo creció apoyado en las commodities. Las trabas a las importaciones obstaculizan la continuidad de la reactivación.
- Proyectamos un crecimiento de 3,5% en 2022 explicado mayormente por arrastre estadístico.

Anexo 5. Sobre punto 2.1.2

El BCRA subió ligeramente las tasas de interés en enero, por primera vez en 14 meses, pero se mantienen por debajo de la inflación (presente y esperada)

TASAS DE INTERÉS DE POLÍTICA MONETARIA Y DE LOS DEPÓSITOS A PLAZO (% TNA)



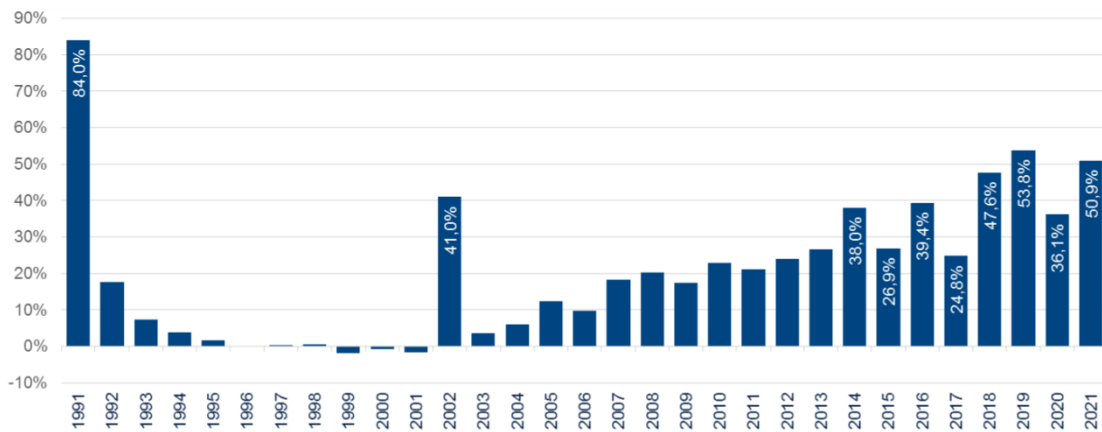
Fuente: BBVA Research y BCRA.

Fuente: BBVA Research

- A pesar de que la inflación se aceleró en 2021, las tasas de interés de política monetaria permanecieron sin cambios en el año.
- En enero, el BCRA subió la tasa de la LELIQ a 28 días (principal tasa de referencia) de 38% a 40%, reconfiguró el esquema de manejo de la liquidez bancaria, creó una LELIQ a 180 días (tasa de 44%) y eliminó los pases a 7 días.
- Esta suba de 2 p.p. en las tasas pasivas es insuficiente para contener las presiones cambiarias e inflacionarias. Habrá más subas en las próximas semanas, en el marco del acuerdo con el FMI. Proyectamos que la tasa de política monetaria terminará el año en 44% anual.

Anexo 6. Sobre punto 2.1.2

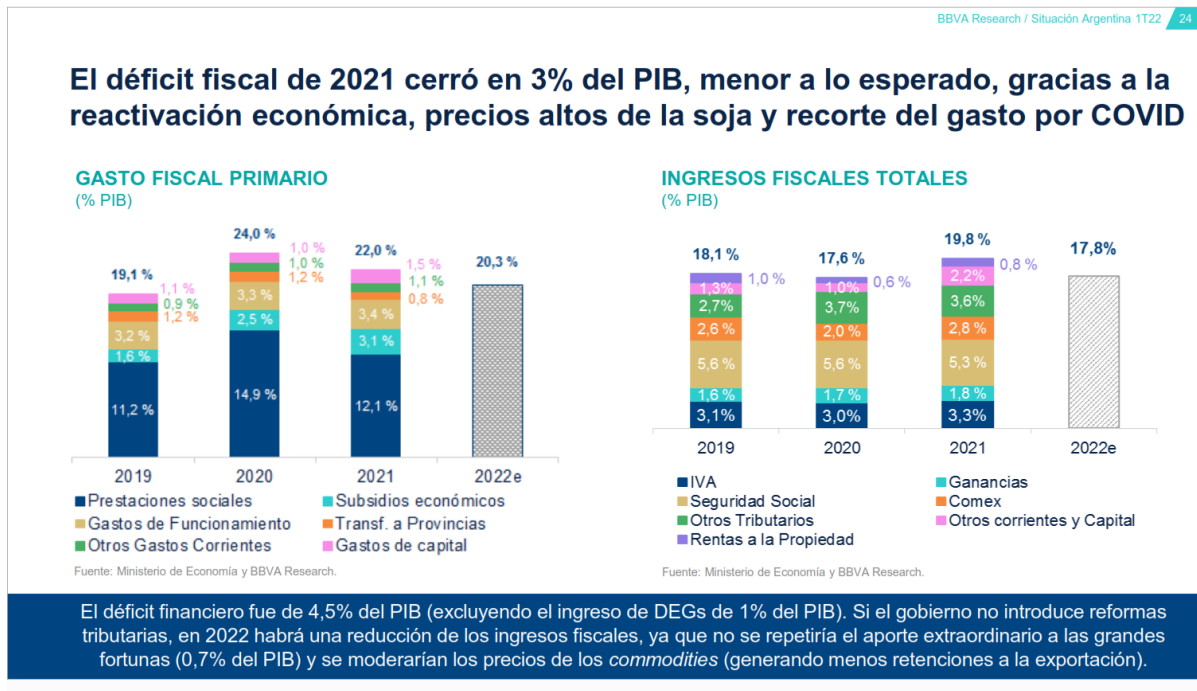
En 2021 la inflación fue 50,9%, el segundo nivel más elevado de los últimos 30 años



Fuente: INDEC y BBVA Research.

Fuente: BBVA Research

Anexo 7. Sobre punto 2.1.2



Fuente: BBVA Research


Anexo 8. Sobre punto 2.4.7

En las Tablas 7 y 8 se muestran los resultados cuando la producción se está llevando a cabo en campo alquilado, para rendimientos promedios y rendimientos mejorados, respectivamente, con iguales consideraciones que las efectuadas para el Departamento Colón.

Tabla 7. Medidas de resultado del establecimiento, campo alquilado, rendimientos promedio. Dpto Río Primero

| | Arrendamiento (q/ha) | | | | |
|---|----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Ingresos Brutos ponderados (USD/ha) | \$ 906 | \$ 906 | \$ 906 | \$ 906 | \$ 906 |
| Costos Directos ponderados (USD/ha) | -\$ 626 | -\$ 626 | -\$ 626 | -\$ 626 | -\$ 626 |
| Arrendamiento (USD/ha) | -\$ 154 | -\$ 176 | -\$ 198 | -\$ 220 | -\$ 242 |
| Margen bruto (USD/ha) | \$ 123 | \$ 101 | \$ 79 | \$ 56 | \$ 34 |
| Gastos de estructura (USD/ha) | -\$ 99 | -\$ 99 | -\$ 99 | -\$ 99 | -\$ 99 |
| Resultado Operativo (USD/ha) | \$ 24 | \$ 2 | -\$ 20 | -\$ 43 | -\$ 65 |
| Impuesto a las Ganancias (IIGG) (35%) | -\$ 9 | -\$ 1 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Ingreso Neto después de ganancias (USD/ha) | \$ 16 | \$ 1 | -\$ 20 | -\$ 43 | -\$ 65 |
| Sueldo productor (10% CD) (USD/ha) | -\$ 63 | -\$ 63 | -\$ 63 | -\$ 63 | -\$ 63 |
| Ingreso al Capital (USD/ha) | -\$ 47 | -\$ 61 | -\$ 83 | -\$ 105 | -\$ 127 |
| Activo promedio (USD/ha) | \$ 879 | \$ 901 | \$ 923 | \$ 945 | \$ 967 |
| Rentabilidad (%) | -5,31% | -6,8% | -8,97% | -11,12% | -13,2% |

Fuente: Ministerio de agricultura, ganadería y pesca. Presidencia de la nación. Abril de 2019

Anexo 9. Sobre punto 4. Conclusión Diagnóstica, Matriz FODA 

| Análisis FODA Grupo Meta al 10 de Mayo 2022. Focalizado en cervecería Checa y Div. Agrícola de la Tregua S.A | | | | | |
|---|--|----------------|--------------------------|---|----------------|
| Debilidades. | | Ponder. | Amenazas. | | Ponder. |
| D1 | Falta de reconocimiento de Grupo Meta como grupo empresario de valor local. | Muy Alta (5) | A1 | Inestabilidad económica, inflación, tasas de interes. | Muy Alta (5) |
| D2 | No se detecta en Grupo Meta una estrategia clara de integración de grupo. | Muy Alta (5) | A2 | Políticas impositivas de aumento de retenciones a las actividades agrícolas y ganaderas. | Muy Alta (5) |
| D3 | No poseen ventaja competitiva alguna. | Muy Alta (5) | A3 | La competencia se encuentra invirtiendo en el sector, investigando y desarrollando nuevas propuestas. | Muy Alta (5) |
| D4 | El área de producción esta unificada con el área de I+D en Checa | Muy Alta (5) | A4 | Exigencia de productos mas sofisticados, diversificados a buenos precios. Consumidor inteligente y exigente | Alta (4) |
| D5 | No poseen CMI, no declaran tener alguna herramienta de gestión o manejo de estrategia con medición de indicadores. | Muy Alta (5) | A5 | Políticas de fijación de precios bajos. | Media (3) |
| D6 | Sin I+D en div. Agrícola. | Alta (4) | A6 | Tendencias verdes exigidas por la sociedad pos pandemia. | Media (3) |
| D7 | Sin declaraciones de una estrategia de Marketing. Ni en Checa, Div. Agrícola o Grupo Meta en gral. | Alta (4) | A7 | Difícil acceso a financiaciones con tasas de interés razonables. | Media (3) |
| D8 | Sin sistemas compras, stock, informalidad. | Alta (4) | A8 | Nuevas paritarias, tratados sobre convenios colectivos. | Baja (1) |
| D9 | Las 900 hectáreas de campo sobre las que se desarrolla la actividad de la Tregua S.A son arrendadas. | Baja (1) | | | |
| Ponderación Total | | 33 | Ponderación Total | | 29 |
| Fortalezas. | | Ponder. | Oportunidades. | | Ponder. |
| F1 | Habilidades de la dirección, innovación y adaptabilidad. | Muy Alta (5) | O1 | De innovación en productos y servicios. | Muy Alta (5) |
| F2 | Estructura interna (organigrama) orgánica. Poca verticalidad, cadena de mando clara. | Muy Alta (5) | O2 | Creación de una imagen corporativa desde 0. | Muy Alta (5) |
| F3 | Riqueza interna en RR HH, diversidad de personal, con buen clima laboral. | Muy Alta (5) | O3 | De pivotear el modelo de negocios. | Muy Alta (5) |
| F4 | Buena comunicación corporativa. | Muy Alta (5) | O4 | Libertad para la aplicación de nuevas estrategias. | Muy Alta (5) |
| F5 | La imagen de Checa y La Tregua es buena, con aceptación general de sus productos. | Muy Alta (5) | O5 | De aprovechamiento de nuevas tendencias de consumo. | Muy Alta (5) |
| F6 | Estructura maleable, adaptable a circunstancias del entorno. | Muy Alta (5) | O6 | De aprovechamiento de nuevas tendencias de valoración social. | Muy Alta (5) |
| F7 | Valores de rentabilidad adecuados. | Alta (4) | O7 | De explorar nuevos mercados. | Muy Alta (5) |
| Ponderación Total | | 34 | Ponderación Total | | 35 |

Anexo 10. Sobre punto 4. Análisis CAME, lluvia de ideas ↻.

| Análisis CAME Grupo Meta al 10 de Mayo 2022. Focalizado en cervecería Checa y Div. Agrícola de la Tregua S.A (lluvia de ideas para planteos de estratégicos) | |
|---|---|
| Estrategias de REORIENTACIÓN. (corrección de debilidades para aprovechar oportunidades) | Estrategias de Supervivencia. (corrección de debilidades para afrontar amenazas) |
| E s t r a t e g i a 1 Definir el área de i+D en ambas unidades de negocios mancomunadamente, para el desarrollo de nuevos productos innovadores para ampliar la oferta de productos y servicios. En búsqueda de construcción de ventajas competitivas. (D3+D4+D6) (O1+O5+O6+O7) | E s t r a t e g i a 3 Implementar cuadro de mando integral para medir, relevar y gestionar acciones sobre las nuevas exigencias del mercado y tendencias verdes (D5) (A4+A6) |
| E s t r a t e g i a 2 Planteo e implementación de una estrategia general al grupo empresario (con indicadores concretos) aprovechando nuevas tendencias de consumo y sociales para la creación de una imagen. (D1+D2+D5+D7) (O2+O4+O5+O6) | Estrategias OFENSIVAS. (apalancamiento en fortalezas para aprovechar oportunidades) |
| Estrategias DEFENSIVAS. (apalancamiento en fortalezas para afrontar amenazas) | E s t r a t e g i a 5 Utilizar las habilidades de la dirección, la estructura dinámica y orgánica de Grupo Meta para la búsqueda de innovación de productos y servicios, aprovechando las nuevas tendencias de consumo y exigencias sociales ecológicas. (F1+F2+F4+F6) (O1+O5+O6) |
| E s t r a t e g i a 4 Implementar medidas de reducción de costos, aumentar rentabilidad, mantener la estructura al mínimo para generar capital y reservas para afrontar posibles nuevas olas pandémicas, inestabilidades políticas o económicas. (F1+F2+F6+F7) (A1+A2+A5+A7) | E s t r a t e g i a 6 Implementar cultivos orgánicos en La Tregua, para proveer a Checa, desarrollando nuevos mercados y aportando una imagen general a Grupo Meta (integración). (F4+F5) (O2+O3+O4+O7) |

Anexo 11. Sobre punto 5.2.1. variables de costos y beneficios, cervecera y

vitivinícola nacional ↻ ↗.

| VARIABLE | CERVEZA | BODEGA GRANDE | BODEGA MEDIANA | BODEGA CHICA | BODEGA (PROMEDIO) |
|---|---------|---------------|----------------|--------------|-------------------|
| Ingresos por venta | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Costo de ventas | -37% | -55% | -56% | -66% | -60% |
| Margen bruto | 63% | 45% | 44% | 34% | 40% |
| Gastos de venta y marketing | -27% | -25% | -20% | -15% | -23% |
| Gastos de administración | -5% | -4% | -9% | -6% | -6% |
| Otros ingresos y egresos | 1% | 1% | 1% | 2% | 1% |
| Resultado antes de gastos financieros e impuestos | 32% | 17% | 16% | 15% | 12% |
| Total de resultado financiero | -4% | -8% | -4% | -16% | -6% |
| Resultado antes de impuestos | 28% | 9% | 12% | -1% | 6% |
| Impuestos | -10% | -3% | -5% | -1% | -2% |
| Resultado neto | 18% | 6% | 7% | -1% | 4% |

Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino

Anexo 12. Sobre punto 5.2.2. Precio de Cervezas Checa ↻ ↗.



COMPRAR

Cerveza Checa Ryle
\$250
CERVEZAS




COMPRAR

Cerveza Checa King Bee
\$250
CERVEZAS



COMPRAR

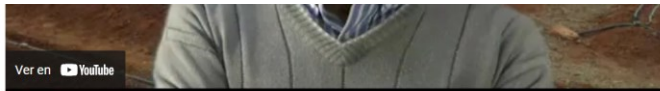
Cerveza Checa Cotton Field
\$270
CERVEZAS



COMPRAR

Cerveza Checa Good Devil
\$250
CERVEZAS

Anexo 13. Sobre punto 5.3. Planes de acción presupuestados



La importancia de este Método:

- 1.-Es un sistema completo de cultivo, desde antes de la plantación hasta la cosecha y que además de usar fertilizantes y cultivos microbianos al alcance de todos, utiliza pesticidas naturales de invención propia. Algunos de ellos como el mojante y el azufre líquidos son totalmente revolucionarios.
- 2.-Es un sistema al alcance de todos, desde el que cultiva un pequeño jardín familiar o un huerto en el balcón de su casa, hasta el que tiene miles de hectáreas.
- 3.-No se necesita ser agrónomo ni hacer estudiado ninguna carrera. Cualquier agricultor en cualquier lugar del mundo lo puede practicar.
- 4.-EL ahorro de dinero y tiempo es muy grande, llegando a ser en algunos casos una reducción del costo de producción, de 1000 por ciento o aún más en relación a métodos de agricultura orgánica con compra de insumos biológicos.
- 5.-La calidad y la cantidad de la cosecha son en general superiores a los de otros Métodos de agricultura orgánica y de la llamada convencional.
- 6.-Todos su productos han sido aceptados por las estrictas normas de agricultura orgánica de Estados Unidos donde se practica hace ya muchos años.
- 7.-Permite la independencia del agricultor, agrónomo o campesino de las empresas vendedores de "botellitas mágicas" (insumos orgánicos de la agroindustria) por lo que su realización y práctica esta al alcance de todos.

¿Quién lo realiza?

Está organizado por el grupo de **Agricultura Orgánica de Perú** y el grupo **Ekkofood de Valencia España**.

Programa del curso:

Día 5 de junio del 2021:

Qué es el Método Jadam

Importancia

Fundamentos del Método Jadam

Principios del Método Jadam

Las tres M y las tres S en el Método Jadam

Día 12 de junio del 2021:

Porqué es fundamental la Microbiología en Método Jadam

Cómo hacer y aplicar Microbiología con Método Jadam.

Diferentes tipos.

Microbiología Jadam fertilizante y pesticida

Almacenaje de Microbiología Jadam

19 de junio del 2021

Porque es fundamental fabricar sus propios fertilizantes orgánicos

Fundamentos para fabricar fertilizantes por el Método Jadam

Tipos de fertilizantes de Método Jadam

26 de junio del 2021

¿Porqué Pesticidas Jadam?

Mojante Jadam clave del éxito.

Azufre Jadam

Infusiones Jadam

Precio : 60 soles peruanos o su equivalente en euros (13€) o dólares (\$16).

<https://ekkofood.com/cursos/>

Curso Online Proceso de Certificación Orgánica bajo el National Organic Program, NOP

Curso Online

14 de junio de 2022 – 17 de junio de 2022
8:00-12:00 CST
Se está viendo en la Central America
Time [Ajustar](#)

Curso Online Proceso de Certificación Orgánica bajo el National Organic Program, NOP

En los Estados Unidos, la producción orgánica es regulada por USDA (United States Department of Agriculture). La norma con la cual USDA regula la producción orgánica es la 7 CFR Part 205 – National Organic Program (NOP). Según la Sección 205.2 del NOP, la "producción orgánica" se define como: "Un sistema de producción que se maneja de acuerdo con el Acta y las normas de esta Parte para responder a condiciones específicas del área de producción utilizando prácticas culturales, biológicas y mecánicas que promueven el reciclaje de los recursos, el balance ecológico y conservan la biodiversidad." Para vender un producto como "orgánico" en los Estados Unidos, sea un alimento fresco o un producto procesado, éste debe estar certificado como "orgánico" bajo el NOP. Antes de solicitar la certificación orgánica, las personas responsables para los diferentes aspectos de la producción orgánica deben leer cuidadosamente las secciones relevantes del NOP.

Duración: 4 días, 16 horas.
Costo: USD 350.00

CONTENIDO:

- Producción y certificación orgánica para estados unidos.
- Plan del sistema de producción y manejo orgánico
- Requerimientos del terreno
- Estándar para manejo de fertilidad de suelo y nutrientes para el cultivo
- Estándar para semillas, plántulas y material de plantación
- Estándar para manejo de plagas, malezas y enfermedades de cultivo
- Requerimientos para el manejo orgánico
- Estándar para el manejo de plagas en las instalaciones
- Estándar para la prevención de la mezcla de productos orgánicos con productos no-orgánicos y el contacto de productos orgánicos con sustancias prohibidas.
- Etiquetas, etiquetado e información para la comercialización
- Uso del término "orgánico"
- Composición de los productos
- Calcular el porcentaje de los ingredientes orgánicos
- Productos empacados y etiquetados como "100% orgánico" o "orgánico"
- Etiquetado de productos empacados como mayoreo (100% orgánicos, orgánicos, y hecho con (especificar ingredientes o grupos alimenticios) orgánicos"
- El sello USDA
- Documentos mantenidos por la empresa certificada
- Sustancias e insumos utilizados para la producción orgánica
- Proceso de inspección
- Listas de insumos aprobados por OMRI y WSDA
- Uso de insumos que no son aprobados por OMRI y WSDA
- Formatos de Quality Assurance International (QA)

<https://web.cvent.com/event/ba8826a2-05a5-44b1-98d9-6acba80c3a56/summary>



Curso Oficial FSPCA: Controles Preventivos para Alimento de Consumo Humano (PCQI Human Food)

Este curso es una manera de cumplir con el requerimiento de la nueva regulación americana, que establece que ciertas actividades sean realizadas por una «persona calificada en controles preventivos» que haya «completado exitosamente la capacitación con un curriculum estandarizado y reconocido por la FDA».

Quiénes deben participar:

- Todas las personas involucradas directa o indirectamente en la elaboración, procesamiento, fraccionamiento, empaqueo y almacenamiento de productos alimenticios que se destinen a los EEUU.
- Profesionales de empresas con Planes de Inocuidad con enfoque de riesgos que deseen reevaluar los planes HACCP y otros sistemas de gestión de la inocuidad.
- Autoridades sanitarias y Encargados de asuntos normativos y regulatorios del ámbito público o privado.
- Auditores, consultores, capacitadores del área inocuidad y calidad de los alimentos.
- Público en general interesado en dar soporte a empresas exportadoras.

Contenido del Curso Oficial:

- Generalidades
- Capítulo 1: Introducción al Curso y a los Controles Preventivos
- Capítulo 2: Generalidades del Plan de Inocuidad Alimentaria
- Capítulo 3: Buenas Prácticas de Manufactura y Otros Programas Prerrequisitos
- Capítulo 4: Peligros Biológicos de Inocuidad Alimentaria
- Capítulo 5: Peligros Químicos, Físicos y de Motivación Económica de Inocuidad Alimentaria
- Capítulo 6: Pasos Preliminares para el Desarrollo del Plan de Inocuidad Alimentaria
- Capítulo 7: Recursos para Preparar Planes de Inocuidad Alimentaria
- Capítulo 8: Determinación del Análisis de Peligros y Controles Preventivos
- Capítulo 9: Controles Preventivos de Proceso
- Capítulo 10: Controles Preventivos con Alimentos Alérgenos
- Capítulo 11: Controles Preventivos de Saneamiento
- Capítulo 12: Controles Preventivos con Proveedores
- Capítulo 13: Procedimientos de Verificación y Validación
- Capítulo 14: Procedimientos de Documentación y Registro
- Capítulo 15: Plan de Retiro
- Capítulo 16: Generalidades de la Regulación (CFR 117) – Buenas Prácticas de Manufactura Actualizadas y Análisis de Peligros y Controles Preventivos basados en el Riesgo para Alimentos de Consumo Humano
- Certificados y Clausura del evento



Inversión del Curso Oficial FSPCA Controles Preventivos para Alimento Humano - PCQI:

Por participante: USD \$ 389.00 más IGV

<https://smrconsultores.com/capacitacion-open/curso-oficial-fspca-peru-online-en-vivo-controles-preventivos-para-alimento-de-consumo-humano-junio-2022/>

Sueldos para Supervisor De Produccion en Argentina

Actualizado el 1 de jun de 2022

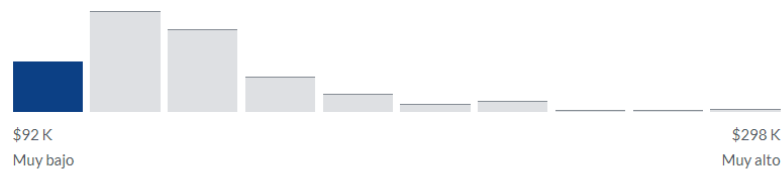
Para continuar usando los filtros de sueldos, colabora. [Escribir una evaluación o agregar un sueldo](#)

Confianza muy alta

\$ 163.188 /mes


Sueldo base promedio

203 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/supervisor-de-producci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,24.htm

 Confianza muy alta

\$ 89.224 /mes

Sueldo base promedio

222 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ



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


El sueldo promedio de Operario es \$ 89.224 por mes en Área Córdoba. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Operario en Área Córdoba es de \$ 31.943, con un rango de entre \$ 5.162 y \$ 140.919. Las estimaciones de sueldos se basan en 222 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Operario en Área Córdoba.

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-operario-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,16.htm

Sueldos para Gerente Comercial en Argentina

Actualizado el 1 de jun. de 2022

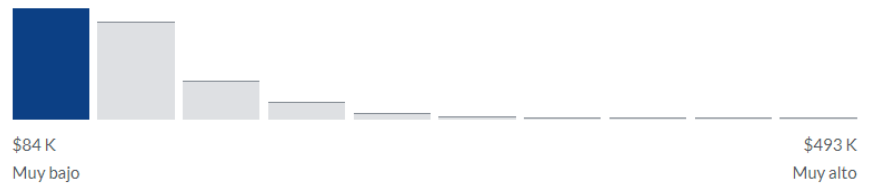
 Para continuar usando los filtros de sueldos, colabora. [Escribir una evaluación](#) o [agregar un sueldo](#) 

 Confianza muy alta

\$ 200.000 /mes

Sueldo base promedio

875 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-comercial-sueldo-SRCH_KO0,17.htm



FACTURA

FECHA: 2/JUNIO/2022
FACTURA: 058

Checa Cerveza Artesanal

Venta Mayorista: 3516748443
Reservas: 3514084999
Reinterpretamos los estilos de cerveza artesanal.

MÉTODO DE PAGO

CUENTA: 4916 8418 9082 4339
CORREO: chaltengcd@gmail.com

| ARTÍCULO | CANT. | PRECIO | Total |
|---------------------------|-------|--------------|-----------------|
| <u>Community manager</u> | 01 | \$12.000 | \$12.000 |
| C. Performance Google ADS | 02 | \$9.000 | \$18.000 |
| Funnel de Venta | 02 | \$7.000 | \$14.000 |
| Diseño de logotipo | 01 | \$2800 | \$2.800 |
| Diseño web | 01 | \$7000 | \$7.000 |
| | | Subtotal | \$53.800 |
| | | Imp. (16%) | \$8.608 |
| | | TOTAL | \$62.408 |

¿Alguna pregunta?
Envíanos un correo a chaltengcd@gmail.com
o llámanos al (54) 351-7588908

¡GRACIAS!

Av. Emilio Caraffa 514 Monte Cristo, Cordoba · Chalten GCD

Anexo 14 sobre punto 5.4. presupuesto siembra y cosecha de Cebada.

| Cultivo | Ha | Momento | Agroquimico | Dosis | Precio | total |
|-------------------------|-----|----------|---------------|-------|--------|----------|
| Maíz | 300 | Barbecho | glifosato | 5 | 1500 | 7500 |
| | | | 2-4D | 0,8 | 240 | 192 |
| | | | atracina | 1 | 300 | 300 |
| | | | metalocloro | 2 | 600 | 1200 |
| | | | dicamba | 0,15 | 45 | 6,75 |
| | | | gramoxone | 1 | 300 | 300 |
| | | | acuron 1 | 1 | 300 | 300 |
| | | | aceite | 1 | 300 | 300 |
| | | | corrector | 1 | 300 | 300 |
| | | | sulf d amonio | 1 | 300 | 300 |
| TOTAL AGROQUIMICOS MAÍZ | | | | | | 10698,75 |

| tipo | producto | cantidad | precio | |
|-------------|---------------|---------------|--------|----|
| Barbecho | glifosato | 8670 | 4,1 | |
| | 2-4D | 370 | 6,2 | |
| | atracina | 300 | 7 | |
| | metalocloro | 600 | 10 | |
| | dicamba | 71 | 11 | |
| | gramoxone | 560 | 4,14 | |
| | | | 300 | |
| | aceite | | 690 | |
| | corrector | | 313 | |
| | sulf d amonio | | 300 | |
| | | | | |
| | | ontario | | 26 |
| | | sulfentrazone | | 65 |
| | diclosulan | | 3,9 | |
| Insecticida | coragen | | 39 | |
| | engreo | | 32,5 | |
| | volian targo | | 19,5 | |
| Fungicida | paradise | | 39 | |

| Cultivo | Ha | Momento | Agroquimico | Dosis | Precio | total | | |
|---------|-----|-------------------------|---------------|-------|--------|----------|--|----------|
| Soja | 130 | Barbecho | glifosato | 9 | 1170 | 10530,00 | | |
| | | | 2-4D | 1 | 130 | 130,00 | | |
| | | | dicamba | 0,2 | 26 | 5,20 | | |
| | | | ontario | 0,2 | 26 | | | |
| | | | sulfentrazone | 0,5 | 65 | | | |
| | | | diclosulan | 0,03 | 3,9 | | | |
| | | | gramoxone | 2 | 260 | 520,00 | | |
| | | | aceite | 3 | 390 | 1170,00 | | |
| | | | corrector | 0,1 | 13 | 1,30 | | |
| | | | coragen | 0,3 | 39 | 11,70 | | |
| | | Insecticida | engreo | 0,25 | 32,5 | 8,13 | | |
| | | | volian targo | 0,15 | 19,5 | 2,93 | | |
| | | | paradise | 0,3 | 39 | 11,70 | | |
| | | TOTAL AGROQUIMICOS SOJA | | | | | | 12368,20 |

| Cultivo | Ha | Momento | Agroquimico | Dosis | cantidad | precio | total | | | |
|---------|----|----------|---------------------------|-------|----------|--------|--------|--|--|--------------|
| cevada | 2 | Barbecho | glifosato | 3 | 6 | 13,1 | 78,6 | | | |
| | | | 2-4D | 0,8 | 1,6 | 7,88 | 12,608 | | | |
| | | | dicamba | 0,15 | 0,3 | 10,87 | 3,261 | | | |
| | | | finesse | 0,015 | 0,03 | 435 | 13,05 | | | |
| | | | aceite | 1 | 2 | 4 | 8 | | | |
| | | | corrector | 1 | 2 | 16 | 32 | | | |
| | | | sulf d amonio | 1 | 2 | 1,2 | 2,4 | | | |
| | | | urea | 0,2 | 0,4 | 1100 | 440 | | | |
| | | | TOTAL AGROQUIMICOS CEBADA | | | | | | | 589,919 |
| | | | | | | | | | | \$ 71.049,84 |

| lavores | pasadas | precio | total |
|----------------|---------|--------|-------|
| siembra | 1 | 6500 | 6500 |
| pulverizadoras | 2 | 800 | 1600 |
| cosechadora | 1 | 11000 | 11000 |
| | | | 19100 |

ha 2

\$ 38.200,00

\$ 109.249,84

Factor de corrección, tratamiento orgánico.

0,15

TOTAL \$ 125.637,32

Fuente: presupuesto brindado por cerealera, se reserva identidad

Anexo 15 sobre punto 5.6. porcentajes de inflación utilizados. Datos REM



Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

| Precios minoristas (IPC nivel general) | | | | | | | |
|--|---------------------|----------------------|------------------------|-----|-----------------------|------------------------|------|
| Período | Referencia | Mediana (REM mar-22) | Dif. con REM anterior* | | Promedio (REM mar-22) | Dif. con REM anterior* | |
| 2022 | var. % i.a.; dic-22 | 59,2 | +4,2 | (1) | 59,5 | +4,5 | (11) |
| Próx. 12 meses | var. % i.a. | 55,4 | +2,5 | (1) | 55,3 | +2,0 | (1) |
| 2023 | var. % i.a.; dic-23 | 47,5 | +2,5 | (1) | 48,6 | +2,7 | (9) |
| Próx. 24 meses | var. % i.a. | 45,8 | +1,2 | (7) | 46,1 | +1,2 | (1) |
| 2024 | var. % i.a.; dic-24 | 40,9 | +3,2 | (2) | 42,7 | +3,5 | (3) |

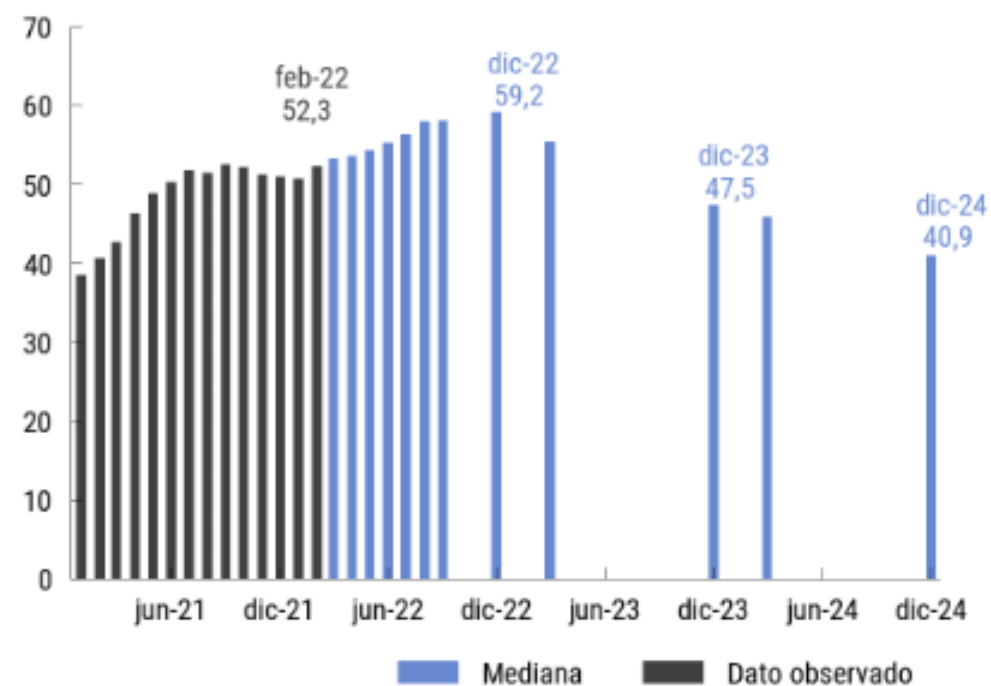
*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (mar-22)

Respecto de la encuesta anterior, la previsión de inflación para los próximos 12 meses se elevó hasta 55,4% i.a. (+2,5 p.p. respecto del REM previo). En tanto, la inflación proyectada para los próximos 24 meses (entre abril de 2023 y marzo de 2024) se estima en 45,8% i.a.

Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual – IPC

var. % i.a.



Fuente: REM - BCRA (mar-22)


Anexo 16 links de visualización de archivos.

 *Organigrama.*

<https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqHL4b7qCkw71ANKF?e=1C5hPK>

 *Actividades primarias de la cadena de valor.*


<https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqG6DAEuLAARTsJMT?e=cC1ANX>

 *La Tregua breve análisis financiero.*

https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqHNz_wTAcObbJScf?e=Fuhx1Q

 *Matrices FODA y CAME.*


<https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqHHLfWoe77ezr8rc?e=bmexYF>

 *Planes de acción.*

https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqHS_q6llrFjLhX7B?e=pgKmc2

 *Gantt del proyecto descrito en días.*

<https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqHAJaVsUTg2uAX66?e=o8f3Cf>

 *Mapa estratégico, CMI, Cash Flow y análisis financiero.*

https://1drv.ms/x/s!Am5CxqmpFFGSqG_rxgSyViUWdkdL?e=004Ptp