

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración



Planificación Estratégica Cervecería Checa, crecimiento sostenible y posicionamiento de marca.

Ricardo Suarez Anzorena

25 598 680

VADM 04615

La Rioja, Argentina.

Tutor: Lic. Sofía Rinero

2022

Resumen

El presente reporte de caso está realizado sobre el estudio del Grupo Meta, y más específicamente sobre su unidad de negocio Checa Cervecería. En dicho estudio, se busca lograr una mayor rentabilidad a través de la implementación de una planeación estratégica.

Para la propuesta se realizó un análisis de situación de la empresa sumergida en su entorno, el mercado, la competencia y el país. Aquí se evaluaron las variables que directa o indirectamente afectan al desarrollo de la empresa, resaltando las oportunidades que se le presentan y haciendo posible tomar dimensión del lugar que la compañía ocupa en este mercado.

Este análisis dio como resultado la presentación de una serie de planes que, secuenciados por etapas, optimizan el uso de recursos y garantizan los resultados del objetivo general. Así, se podrán observar en los indicadores financieros la viabilidad de la propuesta y quedaran sentadas las bases y estructura para futuros planes de mejora continua dentro de la cultura de la compañía.

Palabras clave: planeación estratégica – rentabilidad – sostenibilidad – Lean – penetración de mercado.

Abstract

This case report is based on the study of Grupo Meta, and more specifically on its business unit Checa Cervecería. This study seeks to achieve greater profitability through the implementation of strategic planning.

For the proposal, an analysis of the situation of the submerged company in its environment, the market, the competition and the country was carried out. Here, the variables that directly or indirectly affect the development of the company were evaluated, highlighting the opportunities that arise and making it possible to take a dimension of the place that the company occupies in this market.

This analysis resulted in the presentation of a series of plans that, sequenced by stages, optimize the use of resources and guarantee the results of the general objective. Thus, the viability of the proposal can be seen in the financial indicators and the foundations and structure for future continuous improvement plans within the company's culture will be established.

Keywords: strategic planning - profitability - sustainability - Lean - market penetration.

Índice de Contenido

Introducción.....	4
Análisis Situacional.....	5
<i>Análisis del Macro Entorno. PESTEL.....</i>	<i>5</i>
<i>Análisis del Micro Entorno. PORTER.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis de Mercado.....</i>	<i>14</i>
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR.....</i>	<i>16</i>
<i>Indicadores Financieros.....</i>	<i>18</i>
Marco teórico.....	19
Diagnóstico.....	22
Propuesta de aplicación.....	24
<i>Descripción de la propuesta.....</i>	<i>24</i>
<i>Misión:.....</i>	<i>24</i>
<i>Visión:.....</i>	<i>24</i>
<i>Valores:.....</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>25</i>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>25</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>25</i>
<i>Planes de acción.....</i>	<i>26</i>
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>28</i>
<i>Presupuesto.....</i>	<i>29</i>
<i>Análisis financiero.....</i>	<i>30</i>
Conclusiones y Recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36

Introducción

A continuación, se presentará el siguiente documento en el marco del Trabajo Final de Graduación, correspondiente a la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. En dicho documento se desarrollará una Planeación Estratégica aplicada a un caso de estudio, el cual tendrá como eje al Grupo Meta y más específicamente a su unidad de negocio Sauco S.A. Se estudiará la posibilidad de implementar una estrategia de penetración, en el mercado de consumo de cervezas artesanales, con alianzas estratégicas e integración vertical, a fin de ampliar su participación de manera sostenible y lograr un posicionamiento de marca en la comunidad.

El Grupo Meta fue creado en 2019 por tres hermanos. Esta joven empresa situada en la localidad de Sacanta, Córdoba, reúne cuatro unidades de negocios administrados y dirigidos por sus mismos creadores. La Tregua S.A. cuya actividad se basa en el tambo y la agricultura posee unas 900 hectáreas arrendadas y sembradas por campaña, también alrededor de 300 vacas en ordeño promedio por año bajo el sistema *Dry-lot*. Cervezas Argentinas S.A.S. ubicada en la localidad cordobesa de Güemes, incluye el Bar Casa Negra con una participación del 50%. Ofrece al público en general una amplia carta de cocteles y variedades de cerveza artesanal checa. Brewing S.A.S. actualmente en proceso de apertura incluirá su propio bar Checa. Finalmente, tenemos a Sauco S.A. que se divide en dos negocios, uno es un bodegón familiar llamado la Jirafa, con comidas típicas y sanas orientado al turismo y público general, con capacidad para 160 comensales, ubicado en la ciudad de Bariloche. El otro es la Cervecería Checa, el objeto de nuestro estudio, ubicada en la ciudad de Sacanta, Córdoba, que tiene una capacidad productiva de 360.000 litros / año, con siete diferentes variedades de cerveza tipo artesanales de estilo checo. El producto, de buena aceptación entre el público, posee una valoración de recomendación del 80%, en Google Maps obtiene 4.5 estrellas y en Instagram 11.2k seguidores. Su comercialización se realiza en bares y restaurantes enfocados al público joven, por lo que representa una imagen moderna y fresca. Al ser una empresa joven, el grupo aun no es reconocido como tal, si lo hacen sus unidades por separado.

Nos daremos apoyo en otros casos de éxito dentro del negocio de la cerveza artesanal como son la empresa Antares, fundada en Mar del Plata, en la casa de sus dueños en 1998, originalmente como hobby. Cuando finalmente decidieron abrir para la venta al público, montaron una pequeña fábrica con un bar incorporado el cual siempre estaba a máxima capacidad. Tuvieron su primer gran fracaso al intentar expandirse y vender su producto a

restaurantes y bares. Siete años después de su inauguración, el bar/fabrica propios seguía vendiendo más de la mitad de su producción. En 2005 decidieron abrir un segundo local propio esta vez en la ciudad de La Plata, pero ante la falta de fondos lo hicieron bajo el sistema de franquiciado. La demanda aumento 33% y posteriormente se abrió otro local en Tandil. Hoy poseen más de 60 locales distribuidos en el país.

Peñón del Águila es otro caso de éxito, nacida originalmente como servicio hacia un complejo turístico en la ciudad de Córdoba, luego transformada en fabrica y pionera en la implementación de la cerveza artesanal en lata, se reconvirtió durante la pandemia para no detener su producción e incorporaron otros procesos aprovechando su infraestructura y know how, la destilación de Gin y la cerveza de guarda en roble.

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno. PESTEL

Para realizar el análisis en el macro entorno se utilizará la herramienta PESTEL. El PESTEL identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas. El modelo hace foco sobre las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales brindando una contextualización del entorno.

Político.

En el marco político, la Argentina transita la presidencia de Alberto Fernández (2019-2023) quien ganara las elecciones pasadas y es acompañado en sus funciones por Cristina Fernández de Kirchner, como vicepresidenta (ex presidenta de los argentinos 2011-2015) ambos pertenecientes a la fuerza política del Frente de Todos. Horacio Rodríguez Larreta se desempeña como Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y pertenece al partido político Juntos por el Cambio (casarosada.gob.ar, 2022)

El Senado de la Nación, compuesto por sus 72 senadores electos divide su fuerza política entre 35 senadores del Frente de Todos, 33 de Juntos por el Cambio y el resto entre fuerzas menores (senado.gob.ar, 2022)

La Cámara de Diputados de la Nación, compuesto por sus 257 miembros divide su participación entre 118 diputados pertenecientes al oficialismo y 124 de la oposición. (hcdn.gob.ar, 2022)

El gobierno actual viene atravesando diferentes escenarios complejos que no le han permitido conseguir trazar un rumbo estable y por momentos coherentes con sus deseos. Para comenzar, se escudó en la gestión del gobierno anterior criticando a sus antecesores de manera sistemática, luego se encontró con la crisis de la pandemia del COVID 19 e implemento una política fiscal de emergencia, lo que significó un impacto del 2.1% del PBI. (iec.consejo.org.ar, 2020)

La decisión de cerrar las actividades no esenciales durante la crisis y prolongarlas más de lo que en otras partes del mundo alcanzo, deterioro la imagen de liderazgo y acrecentó lo que se denominó como la grieta dentro del gobierno. La imagen hoy muy debilitada del primer mandatario le dificulta la tarea de cambiar el rumbo político de su gestión y fortalece indirectamente la imagen de su vicepresidenta.

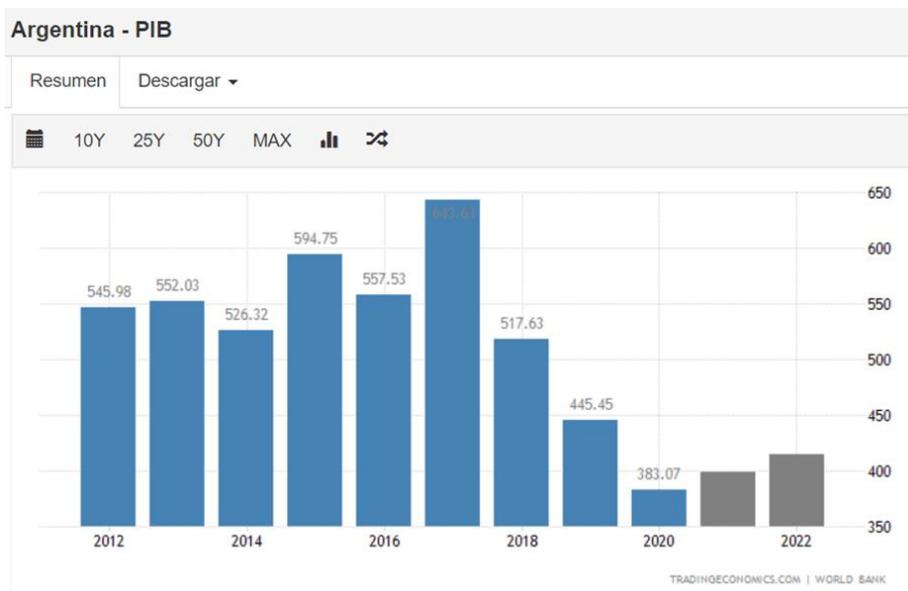
Ya entrando en el ámbito internacional, pone al gobierno en una nueva oportunidad de relacionarse con EEUU debido al cambio de presidente en el país del norte y habiendo recibido señales de intención de acuerdos bilaterales, pero que dependen del rumbo que el presidente Fernández desea darle, sin intenciones de prescindir de sus actuales relaciones con los gobiernos de Venezuela, Rusia y China. Esta estrategia no es clara y pone a la Argentina en situaciones de contradicción y en boca de críticas de sus pares internacionales.

Por otro lado, la invasión rusa a Ucrania agrega ahora un manto de incertidumbre en tablero mundial dividiendo a países y poniendo en jaque la paz política y social. Si bien el conflicto armado ya está en marcha, no se puede prever aun un desenlace posible y sus consecuencias a nivel global, pero si se estima que tendrá impacto en alguna medida en la política interna.

El Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación, Daniel Filmus, participó de la presentación del Plan de Promoción de Exportaciones 2022, encabezado por el Jefe de Gabinete, Juan Manzur, y el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Santiago Cafiero, en el Palacio San Martín. El Plan contempla 280 acciones para el próximo año, incluidas la participación argentina en 142 ferias internacionales, la realización de 48 rondas de negocios, 58 misiones comerciales, 9 talleres de oferta tecnológica y 23 acciones de posicionamiento sectorial. (argentina.gob.ar, 2022)

Económico.

El PBI de Argentina viene decayendo desde el 2017, tocando su piso más bajo en plena pandemia. La recuperación económica se ve afectada por la política interna, la crisis institucional y el contexto. El aumento de los subsidios y la emisión monetaria, justificadas por la pandemia, termino golpeando las clases más vulnerables y además acelerando la recesión.



Fuente indec.gob.ar, 2022

El FMI estimo que el PBI argentino crecerá un 4% durante el 2022, pero con alta inflación. Luego del principio de acuerdo entre la argentina y el Fondo Monetario, el organismo, en su informe del 19 de abril pasado difundió el pronóstico. También hizo referencia a la alta tasa de inflación que se lograría, estimada entre 38 y 48%. (perfil.com, 2022)

El gobierno nacional lanza medidas para contener la suba de precios. Estas iniciativas se dan en el marco de las acciones ordenadas ayer por el jefe de Gabinete, quien instruyó a los inspectores de la AFIP para que exijan el real cumplimiento del programa de Precios Máximos, y determinó que se cumpla estrictamente con la aplicación de la ley de abastecimiento, y la posibilidad de aumentar las sanciones para aquellos que la infrinjan.

El Gobierno Nacional dispuso lanzar un conjunto de medidas, que se irán reforzando y complementando en los próximos días, manteniendo el compromiso de buscar una reducción de la inflación gradual y consistente, junto a una recuperación del poder adquisitivo. Estas acciones tienen el objetivo de garantizar el abastecimiento de la carne

vacuna a precios accesibles y mejorar el funcionamiento y la competencia dentro del sector; lograr acuerdos sectoriales para una mayor previsibilidad de precios durante los próximos meses, y garantizar el acceso a los alimentos a precios accesibles.

Se busca diversificar la oferta y ampliar la competencia en la producción de alimentos, así como profundizar el acompañamiento de los mercados y el cumplimiento de las normas vigentes en los mismos. (argentina.gob.ar, 2021)

El Gobierno lanzó una nueva línea de créditos del Banco Nación para PyMEs. El Banco Nación destinará 10 mil millones de pesos a una nueva línea de créditos para PyMEs a una tasa bonificada del 27,9 por ciento. El objetivo es generar un alivio en la situación financiera de los sectores productivos de todo el país para que puedan volver a crecer. El ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, explicó en una conferencia de prensa en Casa Rosada que “las PyMEs son una parte fundamental de la producción en la Argentina. Son el 72 por ciento del empleo privado, y el 50 por ciento del producto bruto interno”. Señaló que la medida “es un paso importante, que se suma a la moratoria impositiva, y a políticas que buscan mejorar los ingresos de los sectores más pobres de la Argentina”, explicó el ministro. (casarosada.gob.ar, 2022)

Matías Olivero Vila y Fernando Guntern, especialistas en impuestos, expusieron los perjuicios para la población de mantener una fuerte presión tributaria: un elemento que alimenta la inflación. Tal como indica un informe del Banco Mundial, Doing Business, la Argentina se encuentra a la cabeza en el podio de los países con mayor carga fiscal sobre el sector formal de la economía en todo el mundo, un punto que afecta ampliamente a la falta de inversión en el país. Frente a este contexto, "se suma también el aumento del 35% al impuesto a las Ganancias para las sociedades, el cual retrocede con la reducción adoptada por Mauricio Macri durante su gestión, lo que lleva no sólo a una merma en la inversión privada, sino que también posibilita una mayor inflación". (cronista.com, 2021)

Sociales.

Según datos del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) obtenidos del primer semestre del 2021, donde se toman en cuenta diferentes aspectos sobre la población como ser vivienda, hábitat y servicios básicos, educación, empleo y protección social, salud; relevados en la encuesta permanente de hogares, se estima que el 44.6% de la población se encuentra en situación de pobreza multidimensional (argentina.gob.ar, 2022)

Los datos del Indec muestran que el 27.9% de los hogares está bajo la línea de pobreza y que el 37.3% de la población se encuentra también bajo la línea de pobreza (INDEC, 2021)

Durante febrero de 2022, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a enero de 2022 fue de 9,0%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 6,6%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron de 52,2% y 44,5%, respectivamente. (INDEC, 2021)

En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se ubicó en 7,0%. (INDEC, 2021)

El Instituto de Investigación Tecnología de Alimentos lanzó una encuesta para recolectar información sobre los cambios de comportamientos en los consumidores durante la pandemia. Resultados preliminares arrojaron que la gran mayoría de los encuestados modificaron la modalidad habitual de compra de alimentos y adoptaron medidas preventivas para higienizarlos durante el aislamiento. En este contexto, surge la necesidad estudiar los efectos de la cuarentena sobre los diversos aspectos de la alimentación y obtener información que permita a los distintos actores de la Cadena Agroalimentaria Nacional pensar soluciones y adoptar buenas prácticas de higiene a fin de minimizar los contagios y asegurar la inocuidad de los productos. (argentina.gob.ar, 2022)

La sociedad en general adopto cambios de rutina y comportamientos forzados por la cuarentena que incluso, saliendo de esta, hoy persisten. De esta manera, actividades como el *Take Away* o el *Delivery* siguen en aumento expandiendo su alcance no solo a la gastronomía, sino a todo tipo de servicios y comercios.

Este cambio en los hábitos de consumo también obliga a los comerciantes a modificar sus hábitos de ventas y repensar el proceso de llegar a la sociedad.

Tecnológico.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), impulsadas por los cambios durante la pandemia, ha tenido un crecimiento exponencial que se mantiene. Esto fomenta el desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial y local y además dio la posibilidad del acceso a más personas que de lo contrario no lo hubiesen conseguido.

En el cuarto trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.844.073 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 2,3% respecto al cuarto trimestre de 2020. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 2,7% sumando un total de 7.416.507; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 427.566, con una caída de 3,2%. (INDEC, 2022)

Con este cambio de paradigma, la tecnología permitió que lo que la pandemia y el aislamiento habían separado, la tecnología pudo volver a unir: es la relación entre personas, la relación entre cliente y vendedor. Así, las empresas y comerciantes volvieron a establecer vínculos y forjar nuevos canales de relación y fidelización.

Actualmente, en Argentina existen PYMES que ya han empezado a implementar soluciones de *Inteligencia Artificial* aplicada a las ventas, las cuales son simples de implementar y accesibles donde el recupero de la inversión se mide en meses. Aquellas pequeñas y medianas empresas que han implementado este tipo de soluciones han alcanzado varios beneficios como ser:

Mejorar sustancialmente los resultados comerciales por tener segmentados e identificados los nichos más rentables y su comportamiento;

Formar un equipo comercial con reportes semanales que incluye: cuáles fueron los clientes con mayores oportunidades de la semana; cuáles fueron aquellos clientes en riesgo de perderse; formar una red de clientes referentes y crear patrones de referencialidad con los mismos;

Reducir costos operativos al derivar los clientes reales de menor rentabilidad o potencialidad a los canales automáticos o digitales;

Obtener información de gestión con KPI (key performance indicators) que le brinda al dueño de la PYME los datos esenciales para desarrollar productos de manera acelerada antes que su principal competidor.

En Argentina, el 74% de los nuevos clientes de las PYMES provienen de referencias de propios clientes. Sin embargo, menos del 10% de las pequeñas y medianas empresas,

los tienen realmente identificados o tienen un programa de referido activo. Por ello, en un contexto cada vez más incierto y salvajemente competitivo, las PYMES con modelos y caminos tradicionales, irán lentamente desapareciendo.

Aquellas que optan por reinventarse e ir en busca de un servicio personalizado para cada cliente, podrán comenzar a utilizar la Inteligencia Artificial para convertirse en empresas “*Revenues Intelligence*” (inteligencia de ingresos), logrando obtener más y mejores resultados económicos y, por ende, mayor rentabilidad (mercado.com.ar, 2021)

Ecológico.

Se presentó ante representantes de las Naciones Unidas, el Informe país 2021 junto a la presidenta del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, en el marco del seguimiento de los progresos hacia las metas de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a los que la Argentina adhiere y promueve como Estado miembro de las Naciones Unidas en el marco de la Agenda 2030. (argentina.gob.ar, diciembre 2021)

Nueva convocatoria por 1.000 millones de pesos a iniciativas que promuevan la transición energética. En Bariloche, el ministro Daniel Filmus y el presidente de la Agencia I+D+i, Fernando Peirano, anunciaron la iniciativa de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación que busca promover un cambio estructural del sistema energético nacional. Las bases de la convocatoria se podrán consultar a partir del 15 de noviembre, y desde el 1 de diciembre se podrán presentar los proyectos. (argentina.gob.ar, noviembre 2021)

La producción de electricidad de origen eólico y solar crece a paso firme en Argentina, país que aún tiene una fuerte dependencia del gas natural para generar energía pero que mantiene ambiciosos objetivos de transición hacia fuentes renovables. Según el último informe global sobre electricidad publicado recientemente por Ember -un grupo de expertos en energía con sede en Londres-, Argentina fue uno de los siete países del mundo que en 2021 logró sumarse al lote de medio centenar de naciones que generan más del 10 % de su electricidad a partir de energía eólica y solar. "En 2021, la energía solar representó el 1,5 % de la producción eléctrica de Argentina y la eólica, el 8,9 %. La generación eólica en Argentina fue superior al promedio mundial del 7 %", dijo a Efe el líder global de Ember, Dave Jones. (efe.com, 2022)

Legal.

A través de dos decretos publicados en el Boletín Oficial, el gobierno oficializó la suba de retenciones, suspendiendo hasta el 31 de diciembre un decreto de 2020 que reducía las alícuotas de exportación de harina y aceite de soja al 31% y volvió a establecer el valor del 33%. (ámbito.com, 2022)

Se extiende hasta el 30 de junio de 2022 la emergencia pública en materia ocupacional declarada por el decreto de necesidad y urgencia 34/2019. Durante la emergencia pública en materia ocupacional, la trabajadora o el trabajador despedido sin justa causa tendrá derecho a la indemnización por la legislación aplicable y a recibir los siguientes incrementos:

Del 75 % del monto de la indemnización desde el 1 de enero de 2022 hasta el 28 de febrero de 2022, del 50 % del monto de la indemnización desde el 1 de marzo de 2022 hasta el 30 de abril de 2022, del 25 % del monto de la indemnización desde el 1 de mayo de 2022 hasta el 30 de junio de 2022. Los porcentajes se calcularán sobre todos los rubros indemnizatorios originados por el despido sin causa. En ningún caso el monto de la doble indemnización podrá ser superior a \$500.000. Esta norma no se aplica a las contrataciones posteriores a la entrada en vigencia del decreto 34/2019 (13 de diciembre de 2019) ni al Sector Público Nacional. (argentina.gob.ar, 2022)

Se establece el retorno a la prestación de tareas presenciales para todos los empleados del sector privado y del sector público nacional a partir del 1° de octubre del 2021, incluyendo a aquellos que se encuentren comprendidos en los denominados “grupos de riesgo”. De forma excepcional, se mantiene vigente la dispensa del deber de asistencia al lugar de trabajo exclusivamente para aquellos trabajadores que sean pacientes oncológicos, trasplantados y/o con inmunodeficiencias, comprendidos en el art. 3, inc. V y VI, de la Res. 627/20 del Ministerio de Salud. (boletinoficial.gob.ar, 2021)

Dando cumplimiento al Programa de la Inversión y del empleo Industrial el 21 de abril del 2021, que establece que a partir del Art. 37 de la Ley N° 10.724, las industrias que presenten un proyecto de inversión para los próximos dos años, reciben -de manera provisoria- la exención de todos los impuestos provinciales. 100 nuevas industrias cordobesas recibieron los beneficios de la Promoción Industrial. Consiste en la eximición del pago de impuestos provinciales -de manera provisoria- a las industrias radicadas en el territorio cordobés. Este beneficio generará cerca de 2.150 nuevos puestos de trabajo.

Además, las industrias se comprometen a invertir más de 4.800 millones de pesos. (cordobaproduce.cba.gov.ar, 2021)

Análisis del Micro Entorno. PORTER.

Para realizar el análisis en el micro entorno se utilizará la herramienta Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado determinado y poder conocer cuan atractiva resulta esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación del cliente es muy alto, en cuanto que ha desarrollado un interés no solo en consumir, sino en saber qué es lo que se consume y como se consume. Este conocimiento dota al cliente de una perspectiva para la elección de su preferencia y al disponer de la información es más minucioso al momento de buscar y comprar. El cliente moderno sabe que puede exigir calidad, precio y determinadas cualidades del producto y hacer valer su compra, lo que lo convierte en un conocedor del mercado y las opciones disponibles. Además, la distancia ya no es un impedimento para la elección gracias a las tecnologías disponibles.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen limitado su poder de negociación, ya que existen gran variedad y calidad. Además, la industria cervecera posee diferentes insumos que abarcan diferentes rubros dentro del ámbito agropecuario, la gastronomía, la logística, el envase, el marketing, etc. Por lo que dependiendo del tipo de producto que se desea hacer, la oferta puede o no incluir a uno o varios proveedores, calidades, precios y escala. La gran oferta de proveedores da la posibilidad de elegir/negociar precio en los insumos y dependiendo de la zona geográfica donde se está ubicado, esta oferta puede verse incrementada.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores es alta por cuanto se observa que es posible comenzar en la actividad sin demasiada inversión. La actividad de la fabricación de cerveza artesanal muchas veces comienza por la curiosidad de las personas en buscar conocimiento en blogs de internet, por lo que el know how para comenzar en la actividad tampoco es un problema. Más aún, si consideramos que están a la venta pequeños equipos para la fabricación casera de cerveza, de bajo costo de inversión y mantenimiento. Todo

esto sumado a la moda del momento sobre este mercado, hace tentadora la oferta para querer animarse. Lugares como el Centro Integral de Bebidas Artesanales CIBART, en Córdoba, brindan cursos, talleres, charlas, asesoramiento técnico, todo tipo de insumos y equipamientos variados para iniciarse en el mundo de la fabricación de la cerveza artesanal. En cuanto a reglas y regulaciones, estas conciden con los códigos usados en la industria alimenticia, por lo que tampoco ofrecen una barrera a la entrada.

Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Los productos sustitutos son variados, existe una gran oferta y están al alcance del consumidor, lo son por ejemplo el vino, los tragos de autor, bebidas blancas e incluso las demás cervezas industriales tipo Premium. Por otra parte, al mercado en que están dirigidos, la preferencia de la juventud opta por no cambiarlos, aunque se sabe que las modas no siempre son a largo plazo. Por eso se debe estar atentos a los cambios de gustos y tendencias de consumo.

Rivalidad entre los competidores

Existe una rivalidad alta debido a una gran cantidad de pequeños jugadores en este mercado, pero la ventaja es que el poder de acción y alcance también es limitado. Lo que da la oportunidad de trazar diferentes estrategias. Así mismo, como aun es un mercado que podría llamarse de culto, también existe una cierta camaradería entre competidores, que en algunas ocasiones se han visto haciendo colaboraciones para sacar a la venta un nuevo producto.

Se estima que en Argentina existen alrededor de 800 cervecerías artesanales, que generan unos 8000 puestos de trabajo entre directos e indirectos.

Entre estos competidores se pueden nombrar a Juguetes Perdidos, Rabieta, Glück, Gorilla, Cerro Cruz, Carmina Burana, Astor Birra, Chelin, Barten, Mono Loco, Curda, Araucana, Walmunz, Peñón del Águila, Antares, La Birrería, El Bolsón, Barba Roja entre otros.

Análisis de Mercado.

La industria cervecera está instalada en Argentina hace más de 125 años. Actualmente emplea en forma directa e indirecta a 127.500 personas en todo el sistema productivo (logística, distribución, venta y agro). Su nivel de productividad está dentro de los más altos de la industria alimenticia. Se producen 4,9 millones de toneladas de cebada por año posicionando a la Argentina entre los primeros exportadores del mundo. Se siembran más de 1.500.000 hectáreas anualmente. Por otro lado, se obtienen 875.000 toneladas de malta de las que el 30% es para uso local y el resto se exporta.

45 

litros per cápita por año se consumen en el país.

20.0 

millones de hectolitros de cerveza se producen por año.

875(mil) 

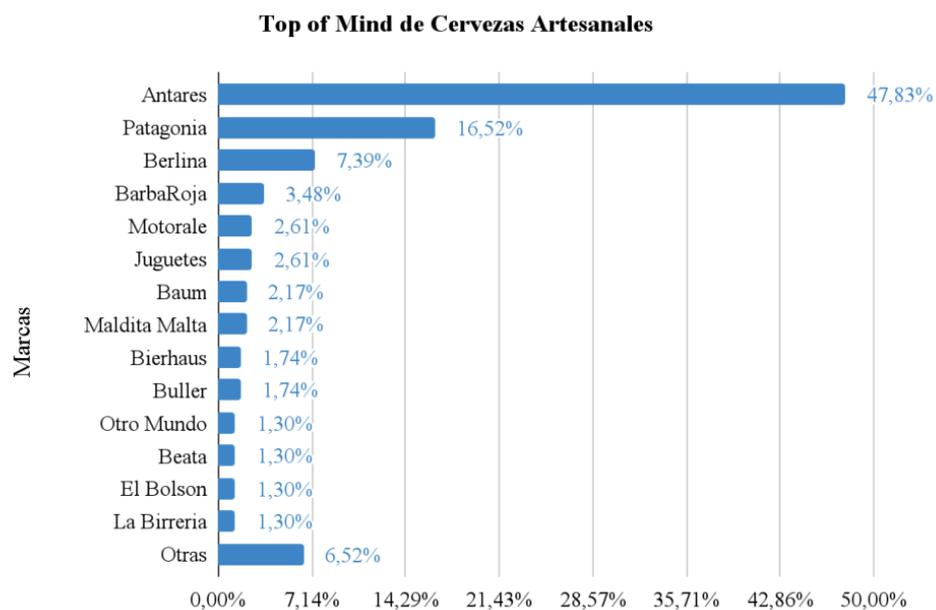
toneladas de malta se producen por año en Argentina.

Fuente: cervecerosargentinos.org

En 2018 se consumieron más de 20 millones hectolitros de cerveza, y se facturaron \$39.737 millones de pesos (unos 900 millones de dólares), cifra que equivale al 0,5% del PBI. Si bien el consumo per cápita ascendió a 45 litros, cerca del pico histórico de 45,5 en 2011, cerró el año 2018 sin crecimiento. En los primeros tres meses del 2019, la tendencia continuó a la baja, con una caída interanual cercana a los dos dígitos.

Según Aníbal Loggia, presidente de la Cámara Argentina de productores de Cerveza Artesanal, la categoría creció un 40% en los últimos cinco años, de la mano de unos 1500 productores en todo el país. El rubro artesanal representa un 3.5% del mercado cervecero total. (Cronista, 2018)

Dentro del nicho de la cerveza artesanal podemos observar a los principales productores:



Fuente: Bronenberg & Frías Silva & Inzaurraga & Petersen & Soriano Sergi (2017).

El costo promedio de una cerveza de 330 mililitros (ml) en la capital argentina es de US\$ 1,79.-, de acuerdo con el World Beer Index 2021 elaborado por el portal estadounidense Expensivity en febrero pasado. De acuerdo con el relevamiento, el costo de una cerveza de 330 ml en supermercados de Buenos Aires es de US\$ 1,05.-, en tanto que su precio en un bar de hotel es de US\$ 2,53.-. Con estos números, Argentina se posiciona como el tercer país donde la cerveza es más barata, tan sólo detrás de

Sudáfrica (US\$ 1,68.- en promedio entre supermercado y bar de hotel), y Ucrania (US\$ 1,76.-). (pulsocervezero.com, 2021)

Bases de Segmentación.

Variable Geografía: el área geográfica designada de estudio abarca la República Argentina, destacándose las grandes urbes como polos de mayor consumo de cerveza (Buenos Aires, Córdoba, CABA, Santa Fe...etc.)

Variables Demográficas: por edades observamos que el 43% de los consumidores tienen entre 18 y 25 años; el 38% entre 26 y 35; el 14% entre 36 y 50 y el resto más de 50 años. Al mismo tiempo el 59% son hombres y el 41% mujeres. Se aprecia que el 54% son estudiantes universitarios, el 24% graduados, el 16% solo tienen secundario.

En cuanto al nivel socio económico, la preferencia de las cervezas comerciales tradicionales apuntan a un nivel clase media-baja; las cervezas Premium apuntan a la clase media y las artesanales a la clase media-alta.

Variables Psicográficas: en cuanto a esta variable podemos ver que la preferencia se haya en jóvenes adultos de mediana edad, independientes, que gustan de reunirse con amigos, preferentemente en bares.

Variables Conductuales: se ha advertido que el consumidor de cierta categoría de cerveza desarrolla un amplio conocimiento del producto, busca y elige determinado producto acorde a ese saber, haciéndose más exigente y abierto a experimentar fuera de los estándares antiguos. De esa manera crea un vínculo con determinadas marcas, categorías y/o autores a los cuales sigue con fidelidad. Así mismo, la tasa de uso del producto paso de ser ocasional o semanal (fines de semana) para ser más frecuente.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Actividades de soporte

Infraestructura de la Empresa.

Ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba, la empresa cuenta con una planta propia y moderna de elaboración de cerveza artesanal con capacidad para 30.000 litros/mensuales, en sus siete variedades. La fábrica, era una vieja estación de servicio remodelada y reacondicionada para dicho fin ubicada a la vera de la ruta provincial número trece de dicha localidad. Las oficinas administrativas también están ubicadas en la misma

ciudad y aunque éstas comparten las tareas, junto a las otras tres unidades de negocio del grupo, cada una dispone de su propio espacio e independencia.

Gestión de los recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos, selección, evaluación y capacitación del personal es llevada a cabo por los mismos creadores del grupo. Ellos se ocupan de mantener un alto nivel de compromiso en el personal que trabaja tanto en la parte administrativa del grupo, como en la fábrica de cervezas. Perfiles jóvenes, calidad humana, seleccionados de la misma localidad, proactivos y comprometidos son su marca característica a la hora de contratar personal.

Desarrollo de Tecnología.

Al ser una fábrica relativamente joven, disponen de una tecnología nueva para la elaboración del producto. Macerador de cerveza, hervidor, fermentador, enfriador, filtrador y un amplio espacio que ocasionalmente le permitiría un crecimiento. Su última adquisición fue una enlatadora de origen brasilero, con el método de llenado isobárico. Esta tecnología pone a Checa en la vanguardia tecnológica de la zona.

Compras.

Si bien la administración propiamente dicha la realiza el grupo, específicamente las compras de insumos para la fábrica de cervezas la realizan los tres coordinadores de producción. Además, ellos se ocupan de los pagos, los papeles, y venta de productos.

Actividades Primarias.

Logística de Entrada.

La logística interna abarca desde la compra de insumos hasta el almacenamiento y puesta a disposición de producción. Esta tarea la realizan los coordinadores de producción que son los encargados de la administración de los recursos materiales de la operación. La compra se produce en función de los requerimientos de la programación de las diferentes entradas en máquina. No se dispone de un sistema de solicitud de pedido automatizado, ni de ningún apoyo más que el de la relación directa con sus proveedores.

Operaciones.

Como se habían mencionado anteriormente la producción tiene como objetivo fabricar unos 30.000 litros mensuales de cerveza en sus siete variedades principales, pudiendo llegar a doce de acuerdo a los estilos especiales que se estén cocinando. Estos sabores son: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee. Esta producción es llevada adelante por los tres coordinadores que son supervisados por los dueños. Además, una consultora externa recopila y emite un informe mensual sobre indicadores del grupo y la fábrica a fin de conocer, discutir y corregir el desempeño de la misma.

Logística de Salida.

Compuesta por la estiba, carga y traslado en vehículos desde la fábrica hasta el bar y/o diferentes puntos de venta. Debido al volumen de producción se estima que salen un camión completo y fracción por mes o varias camionetas por semana con los dos tipos de presentaciones: barriles de 50 litros y latas de 473cc.

		2020	2019
Rentabilidad	Utilidad Neta/Activo	-35%	1,60%
	Utilidad Neta/Patrimonio Ne	-177%	3,08%
Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corri	107%	195%
Calidad de Activos	Bienes Netos+Prestamos Netos/Patrimonio	12%	28%

Marketing y Ventas.

Checa dispone de la fábrica abierta para ventas, un bar cervecero en Av. Hipólito Yrigoyen 520, Córdoba con nombre propio y varios puntos de ventas mixtos. Las acciones de marketing incluyen open house en la fábrica, cursos de cata, eventos en el bar, promociones. También se aprecian comunicaciones en las redes sociales, notas en canales digitales de TV, entrevistas y comunicación directa con los clientes a través de sus líneas. La empresa tiene una página oficial de venta online que la vincula con puntos de venta a lo largo del país, pero no está en funcionamiento.

Indicadores Financieros.

Rentabilidad.

Fuente: elaboración propia según Balance Saucó S.A. año 2020.

Se observa financieramente una disminución en los ratios del balance del año 2020 con respecto al 2019, posiblemente debido al ASPO implantado por el Gobierno debido a la pandemia pasada.

Marco teórico

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones, pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo, enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

(Peteraf & Strickland, 2012, p.5)

La *planeación estratégica* es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2016, p.18)

“Para que una Estrategia sea sostenible, no basta con ofrecer una propuesta de valor brillante, necesitamos además, desarrollar la estrategia a través de un conjunto de actividades propias y diferenciales, perfectamente integradas entre sí.” (Porter, 1996.)

Ejecutar una estrategia requiere descifrar las técnicas, acciones y comportamientos específicos necesarios para desarrollar una operación de apoyo estratégico sin complicaciones, y después seguir llevando a cabo las cosas y presentar resultados. La idea es hacer que esas cosas sucedan, y que sucedan correctamente. La primera medida en la

implantación de los cambios estratégicos es que la administración comunique el cambio organizacional de manera tan clara y persuasiva a los miembros de la organización para que los empleados asuman un compromiso decidido por encontrar la forma de aplicar la estrategia, hacerla funcionar y cumplir con los objetivos de desempeño. Lo ideal es que los gerentes despierten el suficiente interés por la estrategia para convertir el proceso de implantación en una cruzada de toda la compañía. El manejo del proceso de implantación de estrategias por parte de la administración se considera exitoso siempre que la compañía alcance el desempeño estratégico y financiero planteado como objetivo y muestre un progreso adecuado en cuanto a que su visión estratégica sea una realidad. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, p.324)

En acuerdo a lo dicho por Trujillo (2018) ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico? El *planeamiento estratégico* tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Los pasos a seguir para definir una planeación estratégica vienen dados por:

- Elaboración de la misión y visión.
- Análisis del entorno.
- Formulación de estrategias.
- Evaluación de resultados

Pero, existen muchos tipos de *estrategias corporativas*. El objetivo es determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa y luego de ese análisis optar por la estrategia que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que esta se desarrolla.

Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una *estrategia de penetración del mercado*. La penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales. En algunas industrias maduras (por ejemplo, en la del jabón y detergente, los pañales desechables y la cerveza)

una estrategia de penetración del mercado se convierte en un estilo de vida. (Hill, Jones, 2011, p.197)

Al encontrarnos en un mercado donde existen muchos competidores y las barreras de ingreso son bajas, podemos aducir que estamos en presencia de una industria fragmentada. Una industria fragmentada es aquella compuesta de una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas, por ejemplo, tintorerías, restaurantes, gimnasios y servicios legales. Para crecer, consolidar sus industrias y convertirse en líderes de la industria, estas empresas han diseñado estrategias que incluyen desarrollar cadenas, franquicias, fusiones horizontales, utilizar internet y TI, para lograr las ventajas del liderazgo en costos o del modelo de negocio de diferenciación. (Hill, Jones, 2011)

Otra estrategia es incrementar la rentabilidad por medio de la integración vertical. Una empresa adopta la *integración vertical* para fortalecer el modelo de su negocio original o central y para mejorar su posición competitiva. La integración vertical aumenta la diferenciación del producto, reduce los costos o la competencia en la industria cuando 1) facilita las inversiones en recursos especializados y que mejoran la eficiencia, 2) protege la calidad del producto y 3) genera una mejor planeación. (Hill, Jones, 2011)

Hoy en día, ninguna organización puede poseer y mantener actualizadas todas las competencias necesarias para su éxito en los negocios. La complejidad ahora es tanta que las organizaciones están persiguiendo una actividad conjunta como solución que involucra una enorme variedad de competencias distintivas. Por tal razón, la estrategia enfocada en las asociaciones o las *alianzas estratégicas* ahora es bastante común. Cada una de las organizaciones involucradas en la alianza aporta sus competencias y, en conjunto, la alianza resulta mucho más que una suma de actividades conjuntas. La colaboración se presenta cuando dos o más organizaciones trabajan juntas por un propósito o proyecto específico. La colaboración es compleja y, para tener éxito, implica la confianza y la coordinación de todas las partes involucradas. Cuando una organización opta por esta estrategia, se presenta como un asociado o el miembro de un equipo durante un periodo específico de tiempo, para un proyecto específico y, por lo general, también con responsabilidades específicas. (Chiavenato & Sapiro, 2016, p.150)

La integración vertical y las alianzas estratégicas son formas alternas de administrar la cadena de valor en todas las industrias para fortalecer el modelo de negocio central de una empresa. Sin embargo, tal como existen proveedores de componentes de bajo costo,

también existen en la actualidad muchas empresas especializadas que pueden realizar una de las actividades de la cadena de valor de una empresa de forma tal que contribuya a la ventaja de diferenciación o que reduzca su estructura de costos. El *outsourcing estratégico* es la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad. La actividad que se desarrollará por outsourcing puede abarcar una función completa, como la función de manufactura, o puede ser sólo un tipo de actividad que forme parte de una función. Por ejemplo, muchas empresas realizan por outsourcing la administración de sus sistemas de pensiones mientras mantienen las otras actividades propias de la administración de recursos humanos dentro de la organización. Cuando una empresa opta por realizar por outsourcing una actividad de la cadena de valor, está optando por enfocarse en menos actividades de creación de valor para fortalecer su modelo de negocio. (Hill, Jones, 2011, p. 303)

Diagnóstico

Luego de desarrollar los análisis internos y externos de la empresa Cervecería Checa y haberla contextualizado en el mercado de las cervezas artesanales, se han podido evidenciar oportunidades para lograr el crecimiento sostenido de esta unidad de negocios perteneciente al Grupo Meta S.A. a través de la implementación de una planeación estratégica de penetración de mercado, con alianzas estratégicas e integración vertical.

Esta estrategia permitirá a la empresa una mayor participación en el mercado cervecero, una mayor aceptación entre el público, un reconocimiento en la comunidad y una consolidación de su identidad. Así mismo, durante el desarrollo abordaremos las debilidades en la cadena de valor de la compañía a fin de optimizarlos.

Se observa que la estructura de tipo familiar de la compañía presenta ventajas a nivel gobierno y comunicación interna, pero puede carecer del impulso que requiere un crecimiento sostenido. Siendo parte de un grupo de empresas, que los creadores y directores también desarrollen tareas del tipo operativas en la administración, producción y el área comercial puede generar que pierdan el foco del horizonte a donde quieran llevar al grupo.

Lo mismo ocurre a nivel operativo donde se evidencian solapamientos de tareas y escasos recursos humanos calificados en determinadas áreas, como por ejemplo en la fábrica de cerveza de Sacanta, donde los tres operadores además de fabricar el producto, realizan tareas administrativas y de compras. Al no contar con un área de RRHH, la selección y capacitación del personal es llevada a cabo por los mismos dueños del grupo. Aquí se presenta una oportunidad de profesionalizar el staff y proyectar las carreras dentro de la empresa para lograr un mayor compromiso y eficiencia de las tareas.

La gestión de evaluaciones, autoevaluaciones e indicadores está actualmente tercerizada a una consultora y esta información es utilizada por el directorio en su reunión mensual. Se deberá mejorar la pertinencia de la información que brindan y su calidad ya que el directorio debe tomar medidas correctivas en base a esta información.

También se contrata a un técnico en marketing que mide la satisfacción al cliente y demás variables de la cervecería, pero la empresa carece de un departamento de marketing propio o tercerizado que pueda evaluar, abordar y desarrollar una estrategia de posicionamiento de marca, promoción, captación de valor y una adecuada comunicación con el cliente.

En lo que se refiere a los insumos que la unidad de negocio utiliza y administra, la fábrica está beneficiada geográficamente ya que está en un polo industrial, en una de las provincias argentinas que mayor desarrollo tiene. El acceso es adecuado y al encontrar variadas ofertas puede elegir adecuadamente a sus proveedores. Pero esta elección debe ser estratégica, mediante una evaluación formal y sistemática de los proveedores. La ya avanzada implementación por parte de la empresa, de la norma ISO 9001 ayudará al desarrollo y estandarización de los procedimientos para el control de los proveedores externos (véase capítulo 8.4.3; ISO 9001; 2015) y mantener todos los niveles óptimos de desempeño y si además avanza en la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura se lograrán alcanzar altos niveles de excelencia en la gestión de la calidad.

Así podrá implementar alianzas y hasta una integración vertical hacia atrás de ser necesarios. Al reasignar las tareas del departamento de compras, se logrará esta nueva relación con los proveedores quienes responderán a la nueva demanda productiva de la empresa.

En cuanto a logística de distribución y servicio al cliente, se debe aprovechar una de las mejores oportunidades que ha dejado la pasada pandemia, que fue el incremento de

las empresas de logística especializadas en el país. De esta manera, se trabajará sobre los canales de distribución y el grupo podrá asegurarse de que su producto llegue en tiempo y forma a distintos puntos conforme sea requerido asegurando el abastecimiento.

Finalmente, con la empresa encaminada en el nuevo rumbo se buscare el objetivo principal que es la penetración del mercado para ganar la preferencia del consumidor. Esta penetración se hará a través una expansión geográfica, creando franquicias, desarrollando alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos con otras empresas, logrando venta exclusiva del producto en cadenas ya existentes y una fuerte campaña de marketing.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

La propuesta a la que se quiere llegar, basada en la aplicación de una estrategia de penetración de mercado, busca consolidar y potenciar las fortalezas de la empresa para que además de lograr crecimiento, este sea sostenible en el tiempo. Para desarrollar esta propuesta seguiremos los lineamientos que la compañía posee enmarcados en su actual misión, visión y valores, con una variante para describir el rumbo en el que se pretende continuar.

Misión:

Crear productos con los que la comunidad se identifique en el tiempo y sean sinónimo de innovación y vanguardia.

Visión:

Ser una empresa líder en el mercado de cervezas artesanales, respetando los más altos estándares de calidad, pasión y tradición familiar, para brindar una experiencia única a nuestros clientes y la comunidad.

Valores:

- “Transparencia y honestidad: para llevar adelante el negocio familiar.”
- “Coherencia: entre nuestras ideas, nuestras acciones y nuestros resultados como guía de nuestro camino.”
- “Compromiso: con nuestros clientes, accionistas, colaboradores y el medio ambiente como un todo integrados.”
- “Excelencia: como filosofía permanente de nuestro crecimiento.”

Objetivos

Objetivo General.

Lograr una rentabilidad del 5% para el año 2026 mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado.

Justificación: el objetivo planteado en términos generales de rentabilidad proviene de los resultados analizados en los indicadores financieros históricos de la empresa y del mercado de cerveza artesanal. Por un lado, se ha dejado de lado el resultado obtenido durante la pasada pandemia ya que el efecto que esta tuvo sobre los resultados de la compañía no refleja su verdadera fortaleza en ese contexto particular. Por lo que se evidencia que la rentabilidad de la empresa estaba alrededor del 1.6% previo al ASPO (año 2019). Por otro lado, se evidencia que el mercado de la cerveza artesanal, que es el 3% del mercado total de cervezas, viene creciendo los últimos cinco años previos a la pandemia alrededor del 40%, por lo que generar un plan de penetración de mercado para lograr mayor participación y aumentar ventas posee un alto potencial en vista de los próximos periodos.

Objetivos Específicos.

- I. Lograr una participación en el mercado de la cerveza artesanal del 2% para el 2026.

Justificación: en la actualidad, Checa posee dos puntos de ventas exclusivos para su producto: bar Checa en Nueva Córdoba y Casanegra. Actualmente la participación de la empresa en el mercado artesanal (70M de litros) es de 0.51% (360.000 litros). Al mismo tiempo, la participación de Antares se estima en 8.5% (con sus 6 M de litros anuales y sus 57 franquicias), por lo que el objetivo deberá incluir una expansión geográfica y la apertura de nuevos puntos de ventas. Durante este desarrollo serán puestas en marcha alianzas estratégicas en diferentes zonas del país y la creación de la franquicia Checa.

- II. Incrementar la productividad de la planta a 1.4M de litros anuales, mediante la reingeniería en los procesos de fabricación, abastecimiento, logística y compras para fines del 2026.

Justificación: para satisfacer la nueva demanda será necesario mejorar la productividad actual e incrementarla. Serán necesarios cambios estructurales en la cadena de valor y el

revalúo de las actividades críticas y cuellos de botella. La fábrica produce 30.000 litros mensuales de cerveza en su constitución actual. Se considera en primera instancia el aprovechamiento de la capacidad ociosa actual de la planta y los recursos humanos y físicos disponibles. En segunda instancia la incorporación de la maquinaria necesaria, ya que el proceso de fabricación de cerveza conlleva varios pasos que necesitan tiempos diferentes de elaboración. Por último, una integración vertical hacia atrás como parte de la estrategia para asegurar los insumos, la calidad y el abastecimiento en tiempo y forma. Aprovecharemos una de las fortalezas del Grupo que es su know how en el ámbito agrícola y de esta manera lograremos una ventaja competitiva en los costos de adquisición de las materias primas.

III. Introducir a todos los empleados de Cervecería Checa en la filosofía *Lean* en el término de un año.

Justificación: implementar Lean como herramienta para promover la eficiencia del capital humano, del aprendizaje continuo y de la visión de la empresa como un sistema socio-técnico que interactúa con su entorno. Aprovechar las múltiples herramientas que posee esta filosofía (*5s, SMED, Change Over, Kanban, Células, etc.*) que más se adapten a los diferentes sectores de la empresa para sentar las bases de la excelencia en cada aspecto y así lograr en el mediano plazo la certificación de las Normas ISO 9001:2015; Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y preparar el camino para competir en el Premio Nacional a la Calidad (FPNC) donde hasta el momento no ha ingresado ninguna empresa del rubro artesanal. Para iniciar este camino nos daremos apoyo en una consultora especializada. Al término de la capacitación, quedarán en la empresa “líderes de equipos” del sistema que tendrán la misión de continuar con el trabajo de mejora y ser facilitadores de la filosofía.

Planes de acción

A continuación, se detallan los planes de acción para cada objetivo específico.

Plan Objetivo Especifico I

Descripción	Tiempo		Área	Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Seleccionar e incorporar un responsable de Ventas	jul-22	sep-22	RRHH	Juan Cruz Fernández y Maximiliano		Consultora de RRHH
Seleccionar e incorporar un vendedor	jul-22	sep-22	RRHH	Juan Cruz Fernández y Maximiliano		Consultora de RRHH
Entrenar al nuevo equipo de ventas	oct-22	feb-23	Comercial	Juan Cruz Fernández y Maximiliano	Oficinas y área de reuniones	
Diseñar plan de ventas	dic-22	feb-23	Comercial	Equipo de ventas	Oficinas y área de reuniones	
Contratar un Preventista	mar-23	mar-23	RRHH	Equipo de ventas	Oficinas y área de reuniones	
Crear alianzas estratégicas con bares de diferentes zonas	feb-23	dic-26	Comercial	Equipo de ventas	Oficinas y área de reuniones	
Seleccionar agencia de marketing	ene-23	mar-23	Comercial	Juan Cruz Fernández y Gaspar	Oficinas y área de reuniones	
Diseñar campaña de marketing	abr-23	jul-23	Comercial	Juan Cruz Fernández y Gaspar		Agencia de marketing
Implementar campaña de marketing	ago-23	dic-23	Comercial	Juan Cruz Fernández y Gaspar		Agencia de marketing
Elegir asesoría para la figura legal del franquiciante	ene-24	mar-24	Administración	Paula Fernández y Rosalía	Oficinas y área de reuniones	
Confeccionar documentación, manuales, contratos, etc. para la franquicia	abr-24	dic-24	Administración	Paula Fernández y Rosalía	Oficinas y área de reuniones	
Lanzar franquicia	ene-25	ene-26	Comercial	Juan Cruz Fernández y Gaspar	Oficinas y área de reuniones	

Plan Objetivo Especifico II

Descripción	Tiempo		Área	Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Incorporar al staff de la fábrica tres nuevos operarios calificados	jul-22	sep-22	RRHH	José Fernández		Consultora de RRHH
Capacitar nuevos operarios	oct-22	mar-23	Producción	Luis	Fabrica, equipamientos e insumos	
Implementar nuevos horarios de producción para cubrir las 24 hs de lunes a sábado.	abr-23	jul-23	Producción	Luis	Fabrica, equipamientos e insumos	
Incorporar un nuevo set de fermentadores para ampliar la capacidad de producción actual	sep-22	sep-22	Producción	Luis	Fabrica, equipamientos e insumos	
Incorporar un nuevo equipo completo HG-3000L	ene-23	feb-23	Producción	Luis	Fabrica, equipamientos e insumos	
Generar una integración vertical con La Tregua como proveedor de lúpulo y malta	jul-23	dic-24	Comercial	Paula, Juan Cruz y José Fernández	Campos, insumos agrícolas, maquinaria, transporte	
Realizar convenio con empresa de logística para la distribución del producto	dic-22	mar-23	Comercial	Marcelo		Empresa de Logística

Presupuesto

PLAN DE ACCION I	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Detalle de Recursos</i>					
Sueldo Resp. Ventas	\$ 369.474	\$ 1.668.174	\$ 2.397.166	\$ 3.394.843	\$ 4.740.463
Sueldos vendedores	\$ 353.807	\$ 1.597.437	\$ 2.295.517	\$ 3.250.890	\$ 4.539.451
Sueldo Preventistas		\$ 1.331.198	\$ 1.912.931	\$ 2.709.075	\$ 3.782.876
Agencia Marketing		\$ 244.800	\$ 351.778	\$ 498.184	\$ 695.650
SUB TOTAL	\$ 723.280	\$ 4.841.608	\$ 6.957.391	\$ 9.852.991	\$ 13.758.440
PLAN DE ACCION II	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Detalle de Recursos</i>					
Sueldos operarios	\$ 1.284.457	\$ 5.799.323	\$ 8.333.627	\$ 11.802.004	\$ 16.479.986
Inversion Fermentador 500 litros	\$ 540.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Equipo HG-300L	\$ -	\$ 3.900.000	\$ -	\$ -	\$ -
SUB TOTAL	\$ 1.824.457	\$ 9.699.323	\$ 8.333.627	\$ 11.802.004	\$ 16.479.986
PLAN DE ACCION III	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Detalle de Recursos</i>					
Capacitaciones externas	\$ -	\$ 1.877.337	\$ 488.867	\$ 160.596	\$ -
SUB TOTAL	\$ -	\$ 1.877.337	\$ 488.867	\$ 160.596	\$ -
TOTAL	\$ 2.547.737	\$ 16.418.269	\$ 15.779.886	\$ 21.815.591	\$ 30.238.426

En la sección “Anexos” se adjuntan los siguientes presupuestos:

- Anexo 1: Escala Salarial Empleados de Comercio
- Anexo 1: Escala Salarial Sindicato de Trabajadores de Industrias Alimenticias
- Anexo 3: Presupuesto Agencia *Mark3ting.com.ar*, por servicios de campaña digital.
- Anexo 4: Presupuesto fermentador de 5000 litros marca Shandong HG Machinery.
- Anexo 5: Presupuesto equipo completo para fabricar cerveza artesanal HG-3000; de Shandong HG Machinery.
- Anexo 6: Presupuesto pasajes Buenos Aires-Córdoba, empresa Chevallier.
- Anexo 7: Presupuesto alojamiento “Alto Hostería”, en Sacanta, Córdoba.
- Anexo 8: Presupuesto capacitación en Lean de consultora *Clever Output*.

Análisis financiero

Antes de comenzar con el análisis financiero, se darán a conocer algunas premisas fundamentales:

Premisas Generales

1. No se incorporan a los ingresos los resultados financieros ni la venta de bienes de uso por no conocer su origen y evitar distorsiones en la proyección.
2. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM. Ver Anexo 11.
3. El coeficiente de inflación para el 2025 y 2026 sigue una proyección conservadora de la tendencia de los años anteriores del REM.
4. Los ingresos y los costos incluyen IVA.
5. Tasa de referencia BADLAR 50,75% según BCRA.
6. Impuesto a las ganancias 35%
7. Se toman como referencia los estados financieros del año 2019.

Premisas Planes de Acción

1. Costo de mano de obra de acuerdo a Escala Salarial 2022 Sueldo Básico CCT
2. La mejora en la venta acompaña las etapas de implementación de la fábrica. Ver anexo 10.
3. Los presupuestos de maquinaria se encuentran en los anexos
4. Incrementos productivos: 2022(4,17%); 2023 (84,20%); 2024 (39,63%); 2025 (28,38%); 2026 (17,69%)
5. Para las proyecciones productivas se utilizara una capacidad máxima del 95% de los equipos nuevos. Ver Anexo 10.

Objetivo general: Lograr una rentabilidad del 5% para el 2026.

Plan de Acción 1: Lograr una participación en el mercado de la cerveza artesanal del 2% para el 2026.

La participación en el mercado crecerá con una media de 0,375 puntos por año.

Plan de Acción 2: Incrementar la productividad de la planta a 1.4M de litros anuales, mediante la reingeniería en los procesos de fabricación, abastecimiento, logística y compras para fines del 2026.

El incremento de la productividad tendrá una media del 42% por año a partir del 2023.

Plan de Acción 3: Introducir a todos los empleados de Cervecería Checa en la filosofía Lean en el término de un año.

Capacitar al 100% de los empleados en 12 meses y hacer auditorias anuales de mantenimiento del sistema de gestión.

CASH FLOW PROYECTADO GRUPO META

	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Por venta de mercaderias	\$ 50.854.920	\$ 76.536.655	\$ 109.983.173	\$ 155.757.123	\$ 217.494.867
Resultados Financieros					
Venta Bienes de uso					
Por mejora Planes de Accion	\$ 2.118.955	\$ 70.318.052	\$ 184.680.079	\$ 379.982.481	\$ 662.906.229
TOTAL INGRESOS	\$ 52.973.875	\$ 146.854.707	\$ 294.663.252	\$ 535.739.604	\$ 880.401.096
EGRESOS					
Costo Mercaderia Vendida	\$ 31.227.814	\$ 46.997.861	\$ 67.535.926	\$ 95.643.735	\$ 133.554.222
Gastos de Comercializacion	\$ 23.767.835	\$ 35.770.591	\$ 51.402.339	\$ 72.795.503	\$ 101.649.594
Gastos Administrativos	\$ 5.692.492	\$ 8.567.201	\$ 12.311.067	\$ 17.434.816	\$ 24.345.487
Plan de Accion I	\$ 723.280	\$ 4.841.608	\$ 6.957.391	\$ 9.852.991	\$ 13.758.440
Plan de Accion II	\$ 1.824.457	\$ 9.699.323	\$ 8.333.627	\$ 11.802.004	\$ 16.479.986
Plan de Accion III	\$ -	\$ 1.877.337	\$ 488.867	\$ 160.596	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 63.235.878	\$ 107.753.921	\$ 147.029.219	\$ 207.689.646	\$ 289.787.730
UTILIDAD BRUTA	\$ (10.262.003)	\$ 39.100.786	\$ 147.634.034	\$ 328.049.958	\$ 590.613.366
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ (13.685.275)	\$ (51.671.912)	\$ (114.817.485)	\$ (206.714.678)
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ (10.262.003)	\$ 25.415.511	\$ 95.962.122	\$ 213.232.473	\$ 383.898.688
Inversion a Realizar	\$ (86.799.910)				
Flujo del Periodo 1	\$ (10.262.003)				
Flujo del Periodo 2	\$ 25.415.511				
Flujo del Periodo 3	\$ 95.962.122				
Flujo del Periodo 4	\$ 213.232.473				
Flujo del Periodo 5	\$ 383.898.688				
VAN	\$ 24.003.228				
TIR	64,0%				
Rentabilidad 2026					43,60%
Rentabilidad 2019					1,22%
Diferencia					42,39%
ROI					
Beneficios	\$			1.300.005.796	
Costos	\$			86.799.910	
ROI					1397,7%

Ver Anexo 9: link drive del análisis financiero, incluye datos de los cálculos económicos y productivos.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del desarrollo del presente informe se han propuesto planes para la mejora y el crecimiento de la compañía, habiendo previamente analizado su contexto tanto interno como externo.

El plan ha sido conformado en tres grandes grupos interrelacionados. Por un lado, para lograr una rentabilidad acorde al objetivo, la necesidad de crecer en las ventas, no solo en volumen, también de manera de lograr una expansión geográfica, dando a conocer el producto y sus cualidades y ofreciéndolo en mayores puntos de ventas. Aquí salimos a buscar al cliente, que aún no sabe que lo desea, pero se lo haremos saber.

Por otro lado y para dar respuesta a esta demanda, mirando puertas adentro, una reestructuración del cómo se hacen las cosas. No solo a nivel fábrica, sino a nivel cadena de valor toda. Por supuesto, una vez puesto en juicio el cómo lo hacemos, comenzaremos con la incorporación de nueva tecnología para reforzar todas las actividades y generaremos estrategias de integración y nuevos socios que acompañen a la empresa en este desafío.

Finalmente incorporaremos a la empresa en los sistemas de aprendizaje y mejora continua de la mano de la filosofía Lean. Esto le dará a la compañía el profesionalismo y las bases para asegurar tanto a sus clientes como a ella misma la sostenibilidad de los procesos y productos en el tiempo.

Al haber diseñado una planeación estratégica para Checa que abarque varios campos de aplicación e involucre a diferentes actores, tanto internos como externos, nos estamos asegurando que toda la empresa quede vinculada bajo un mismo objetivo general. Además, al ir bajando de niveles, de estratégico a táctico y luego operativo, los planes interrelacionan diferentes áreas de la compañía y conforman una red celular de trabajo donde todos crecen al mismo tiempo, orientados hacia un único objetivo.

La planeación estratégica aquí presentada implica un gran paso para esta joven empresa y encamina al grupo por el camino del crecimiento. Pero al igual que cada paso que dan las grandes empresas, es necesario revisar los objetivos y metas de manera

periódica y sistemática. Es por esta razón, que además de haber implementado los planes antes mencionados, sería recomendable que la empresa se apoye en la implementación de un *cuadro de mando integral* (CMI). Esta herramienta de gestión, dotara a sus administradores de una visión global del rumbo de la compañía en todo momento para facilitarles mantener el control y minimizar los riesgos. Por una cuestión práctica, durante la implementación de este caso nos seguiremos apoyando en los indicadores que la empresa ya recibe de la consultora, pero en el futuro se podrían encarar de manera completa e incluso integrando las demás unidades de negocio que posee el grupo para una visión macro de todas las situaciones bajo una serie de indicadores claves de gestión.

Por otro lado, también sería recomendable planear una estrategia de desarrollo de nuevos productos. La incorporación de nuevas recetas de cerveza que refuercen las siete existentes para mantener al cliente expectante de nuevos sabores y experiencias debería ser también una prioridad. Se están comenzando a ver en el mercado las denominadas *cervezas de guarda* que son recetas variadas, pero que se diferencian en que se han dejado fermentar por más tiempo en barricas de roble antes usadas en whisky. Además, se podría incurrir en nuevas presentaciones aparte de la ya tradicional lata que Checa posee y del barril de 50 litros para los negocios, por ejemplo, el botellón retornable de dos litros o el siempre muy pintoresco barrilito de cinco litros.

Finalmente, siendo Checa la pionera en la implementación de los Sistemas de Gestión Integrados (SGI) dentro del Grupo, podría generarse un plan transversal a la compañía e implementar las herramientas aprendidas en las demás unidades de negocio. Transmitir lo aprendido y elevar el nivel del Grupo como base sustentable para futuros planes de crecimiento e innovación.

Bibliografía

Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012) *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 18va edición. McGrawHill.

Chiavenato, I; Sapiro, A (2016) *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Tercera Edición. McGrawHill.

Trujillo, R (2018) *Planificación Estratégica*. Universidad Peruana Los Andes.

Hill, C; Jones, G (2011) *Administración Estratégica*. Un enfoque integral. Novena Edición. Cengage Learning.

Macazaga, J (2013) *Clever Lean. Lean basado en células para la transformación digital*. Alfaomega Grupo Editor.

Cámara de Diputados de la Nación Argentina (20 abril 2022) Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara_de_Diputados_de_la_Naci%C3%B3n_Argentina

Consejo de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (abril 2020) *La política fiscal y el coronavirus. Informe Económico de coyuntura*. Número 409. Recuperado de <https://iec.consejo.org.ar/tag/no-409-abril-2020/>

Boncifa, M J (2022) Perfil. Para el FMI, Argentina crecerá más en 2022, pero con alta inflación.

<https://www.perfil.com/noticias/actualidad/el-fmi-mejoro-nuevamente-la-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-argentina.phtml#:~:text=Dicho%20informe%20sostiene%20que%20la,alta%20que%20su%20%C3%BAltima%20proyecci%C3%B3n.>

Ministerio de Economía (2021) *Comunicado*. El gobierno nacional lanza medidas para contener la suba de precios.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanza-medidas-para-contener-la-suba-de-precios>

Braziulis, Z (2021) *Cronista*. La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal.

<https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>

Estadísticas (2021) *Indec*. Población, Sociedad. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-28>

Colosimo, F (2021) *Mercado*. IA aplicada a ventas con resultados exponenciales.

<https://mercado.com.ar/management-marketing/ia-aplicada-a-ventas-con-resultados-exponenciales/>

Kidd, N (2022) *Agencia EFE*. A puro viento y a pleno sol: Argentina avanza en las energías limpias.

<https://www.efe.com/efe/america/economia/a-puro-viento-y-pleno-sol-argentina-avanza-en-las-energias-limpias/20000011-4782589>

Gobierno subió las retenciones a la exportación de harina y aceite de soja (19 marzo 2022) *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/economia/retenciones/gobierno-subio-las-la-exportacion-harina-y-aceite-soja-n5397025>

O'Farrell, JP. (2021) Decreto N° 678/2021 – Art. 6: Retorno al trabajo presencial. Excepcionalidad de la dispensa de asistencia al trabajo. Grupos de riesgo COVID-19.

<https://jpof.com.ar/decreto-no-678-2021-art-6-retorno-al-trabajo-presencial-excepcionalidad-de-la-dispensa-de-asistencia-al-trabajo-grupos-de-riesgo-covid-19/#:~:text=Se%20establece%20el%20retorno%20a,denominados%20%E2%80%9Cgrupos%20de%20riesgo%E2%80%9D>

Bronenberg & Frías Silva & Inzaurraga & Petersen & Soriano Sergi (2017). Análisis de viabilidad de la inversión e instalación de una planta de cerveza artesanal, con el fin de abastecer el mercado argentino. Tesis de Ingeniería. ITBA.

<https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/1217>

Anexos

Anexo 1: Escala Salarial Empleados de Comercio

CATEGORÍAS	BÁSICO	no remunerativo	BÁSICO	no remunerativo	BÁSICO
	Febrero	Febrero	Marzo	Marzo	Abril
	Maestranza A	\$ 70.770,01	\$ 10.757,04	\$ 70.770,01	\$ 16.418,64
Maestranza B	\$ 70.974,84	\$ 10.788,18	\$ 70.974,84	\$ 16.466,16	\$ 87.441,00
Maestranza C	\$ 71.692,57	\$ 10.897,27	\$ 71.692,57	\$ 16.632,68	\$ 88.325,24
Administración A	\$ 71.538,90	\$ 10.873,91	\$ 71.538,90	\$ 16.597,03	\$ 88.135,93
Administración B	\$ 71.846,72	\$ 10.920,70	\$ 71.846,72	\$ 16.608,44	\$ 88.515,16
Administración C	\$ 72.154,31	\$ 10.967,45	\$ 72.154,31	\$ 16.739,80	\$ 88.894,11
Administración D	\$ 73.077,33	\$ 11.107,75	\$ 73.077,33	\$ 16.953,94	\$ 90.031,27
Administración E	\$ 73.846,29	\$ 11.224,64	\$ 73.846,29	\$ 17.132,34	\$ 90.978,64
Administración F	\$ 74.974,38	\$ 11.396,11	\$ 74.974,38	\$ 17.394,06	\$ 92.368,43
Cajeros A	\$ 71.795,18	\$ 10.912,87	\$ 71.795,18	\$ 16.656,48	\$ 88.451,67
Cajeros B	\$ 72.154,28	\$ 10.967,45	\$ 72.154,28	\$ 16.739,79	\$ 88.894,07
Cajeros C	\$ 72.615,78	\$ 11.037,60	\$ 72.615,78	\$ 16.846,86	\$ 89.462,64
Personal Auxiliar A	\$ 71.795,18	\$ 10.912,87	\$ 71.795,18	\$ 16.656,48	\$ 88.451,67
Personal Auxiliar B	\$ 72.307,94	\$ 10.990,81	\$ 72.307,94	\$ 16.775,44	\$ 89.083,38
Personal Auxiliar C	\$ 74.000,14	\$ 11.248,02	\$ 74.000,14	\$ 17.168,03	\$ 91.168,17
Auxiliar Especializado A	\$ 72.410,75	\$ 11.006,43	\$ 72.410,75	\$ 16.799,29	\$ 89.210,05
Auxiliar Especializado B	\$ 73.333,60	\$ 11.146,71	\$ 73.333,60	\$ 17.013,40	\$ 90.346,99
Vendedor A	\$ 71.795,18	\$ 10.912,87	\$ 71.795,18	\$ 16.656,48	\$ 88.451,67
Vendedor B	\$ 73.333,79	\$ 11.146,74	\$ 73.333,79	\$ 17.013,44	\$ 90.347,24
Vendedor C	\$ 73.846,29	\$ 11.224,64	\$ 73.846,29	\$ 17.132,34	\$ 90.978,64
Vendedor D	\$ 74.974,38	\$ 11.396,11	\$ 74.974,38	\$ 17.394,06	\$ 92.368,43

Anexo 2: Escala Salarial Sindicato de Trabajadores de Industrias Alimenticias



Sindicato de Trabajadores de
Industrias de la Alimentación Filial Bs. As

ACUERDO 2022 - 2023

PLANILLA DE RETRIBUCIONES BASICAS - CCT 244/94									
CCT 244/94 PLANILLA DE SALARIO BÁSICOS	BASE ABRIL 2022	MAYO JUNIO JULIO 2022			AGO-SET-OCT. 2022		NOV.DIC.ENE.2023	FEB.MAR.ABR.2023	
		REMUNERATIVO	18% NO REMUNERATIVO	TOTAL CONFORMADO	REMUNERATIVO	15% NO REM.	TOTAL	14%	12% REMUNERATIVO
						AGOSTO SETIEMBRE OCTUBRE 2022			
ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS									
OPERARIO	\$ 438.69	\$ 438.69	\$ 78.96	\$ 517.65	\$ 438.69	\$ 144.77	\$ 583.46	\$ 644.87	\$ 697.52
OPERARIO GENERAL	\$ 455.87	\$ 455.87	\$ 82.06	\$ 537.93	\$ 455.87	\$ 150.44	\$ 606.31	\$ 670.13	\$ 724.83
OPERARIO CALIFICADO	\$ 472.45	\$ 472.45	\$ 85.04	\$ 557.49	\$ 472.45	\$ 155.91	\$ 628.36	\$ 694.50	\$ 751.20
MEDIO OFICIAL	\$ 494.15	\$ 494.15	\$ 88.95	\$ 583.10	\$ 494.15	\$ 163.07	\$ 657.22	\$ 726.40	\$ 785.70
OFICIAL	\$ 538.89	\$ 538.89	\$ 97.00	\$ 635.89	\$ 538.89	\$ 177.83	\$ 716.72	\$ 792.17	\$ 856.84
OFICIAL GENERAL	\$ 570.98	\$ 570.98	\$ 102.78	\$ 673.76	\$ 570.98	\$ 188.42	\$ 759.40	\$ 839.34	\$ 907.86
OFICIAL CALIFICADO	\$ 597.61	\$ 597.61	\$ 107.57	\$ 705.18	\$ 597.61	\$ 197.21	\$ 794.82	\$ 878.49	\$ 950.20
MANTENIMIENTO									
OPERARIO GENERAL	\$ 472.45	\$ 472.45	\$ 85.04	\$ 557.49	\$ 472.45	\$ 155.91	\$ 628.36	\$ 694.50	\$ 751.20
MEDIO OFICIAL GENERAL	\$ 570.98	\$ 570.98	\$ 102.78	\$ 673.76	\$ 570.98	\$ 188.42	\$ 759.40	\$ 839.34	\$ 907.86
OFICIAL DE OFICIOS VARIOS	\$ 584.63	\$ 584.63	\$ 105.23	\$ 689.86	\$ 584.63	\$ 192.93	\$ 777.56	\$ 859.41	\$ 929.56
OFICIAL DE OFICIOS GENERALES	\$ 624.76	\$ 624.76	\$ 112.46	\$ 737.22	\$ 624.76	\$ 206.17	\$ 830.93	\$ 918.40	\$ 993.37
OFICIAL CALIFICADO	\$ 656.95	\$ 656.95	\$ 118.25	\$ 775.20	\$ 656.95	\$ 216.79	\$ 873.74	\$ 965.72	\$ 1044.55
ADMINISTRACION									
CATEGORIA I	\$ 87 817.89	\$ 87 817.89	\$ 15 807.22	\$ 103 625.11	\$ 87 817.89	\$ 28 979.90	\$ 116 797.79	\$ 129 092.30	\$ 139 630.45
CATEGORIA II	\$ 92 834.77	\$ 92 834.77	\$ 16 710.26	\$ 109 545.03	\$ 92 834.77	\$ 30 635.47	\$ 123 470.24	\$ 136 467.11	\$ 147 607.28
CATEGORIA III	\$ 101 462.39	\$ 101 462.39	\$ 18 263.23	\$ 119 725.62	\$ 101 462.39	\$ 33 482.59	\$ 134 944.98	\$ 149 149.71	\$ 161 325.20
CATEGORIA IV	\$ 110 521.27	\$ 110 521.27	\$ 19 893.83	\$ 130 415.10	\$ 110 521.27	\$ 36 472.02	\$ 146 993.29	\$ 162 466.27	\$ 175 728.82
CATEGORIA V	\$ 115 956.90	\$ 115 956.90	\$ 20 872.24	\$ 136 829.14	\$ 115 956.90	\$ 38 265.78	\$ 154 222.68	\$ 170 456.64	\$ 184 371.47
CATEGORIA VI	\$ 126 374.93	\$ 126 374.93	\$ 22 747.49	\$ 149 122.42	\$ 126 374.93	\$ 41 703.73	\$ 168 078.66	\$ 185 771.15	\$ 200 936.14
2do JEFE DE SECCION	\$ 146 304.73	\$ 146 304.73	\$ 26 334.85	\$ 172 639.58	\$ 146 304.73	\$ 48 280.56	\$ 194 585.29	\$ 215 067.95	\$ 232 624.52
PERSONAL OBRERO MENSUALIZADO									
CELADO, CUIDADORES Y CAMARERA COMEDOR	\$ 87 738.08	\$ 87 738.08	\$ 15 792.85	\$ 103 530.93	\$ 87 738.08	\$ 28 953.57	\$ 116 691.65	\$ 128 974.98	\$ 139 503.55
ENCARGADA, AYUD. COCINA COM. PERSONAL	\$ 88 653.77	\$ 88 653.77	\$ 15 957.68	\$ 104 611.45	\$ 88 653.77	\$ 29 255.74	\$ 117 909.51	\$ 130 321.04	\$ 140 959.49
PORTEROS Y SERENOS	\$ 91 998.94	\$ 91 998.94	\$ 16 559.81	\$ 108 558.75	\$ 91 998.94	\$ 30 359.65	\$ 122 358.59	\$ 135 238.44	\$ 146 278.31
AYUDANTE REPARTIDOR	\$ 88 653.77	\$ 88 653.77	\$ 15 957.68	\$ 104 611.45	\$ 88 653.77	\$ 29 255.74	\$ 117 909.51	\$ 130 321.04	\$ 140 959.49
COCINERO COMEDOR PERSONAL	\$ 93 671.31	\$ 93 671.31	\$ 16 860.84	\$ 110 532.15	\$ 93 671.31	\$ 30 911.53	\$ 124 582.84	\$ 137 696.83	\$ 148 937.38
CHOFER Y CHOFER REPARTIDOR	\$ 96 179.94	\$ 96 179.94	\$ 17 312.39	\$ 113 492.33	\$ 96 179.94	\$ 31 739.38	\$ 127 919.32	\$ 141 384.51	\$ 152 926.10

Anexo 3: Presupuesto Agencia *Mark3ting.com.ar*, por servicios de campaña digital.

 Inicio Tarifario Servicios Portfolio Noticias Contacto 			
Detalles	Clientes "A"	Clientes "B"	Clientes "C"
Marketing: "Abonos Mensuales"			
SEO Mensual de Sitios Web "SEO" "Fee Mensual" Marketing Digital	U\$D 100	U\$D 85	U\$D 70 Consultar
Mantenimiento "2 horas" Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28 Consultar
Mantenimiento "4 horas" Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	U\$D 80	U\$D 68	U\$D 56 Consultar
Mantenimiento "6 horas" Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	U\$D 120	U\$D 102	U\$D 84 Consultar
Mantenimiento Mensual de Sitios Web "Fee Mensual" Marketing Digital	Consultar	Consultar	Consultar Consultar
<small> CLIENTES "A": Empresas o instituciones con más de 20 empleados. CLIENTES "B": PyMEs o instituciones de cualquier índole. CLIENTES "C": Instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales. </small>			

Marketing: "Proyecto"

Detalles	Clientes "A"	Clientes "B"	Clientes "C"
Crear campaña de publicidad	U\$D 100	U\$D 85	U\$D 84 Consultar
Envío de Mailing "Organización de contactos y configuración" hasta 5000	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28 Consultar
Envío de Mailing "Organización de contacto y configuración" de 5000 a 15000	U\$D 60	U\$D 51	U\$D 42 Consultar
Envío de Mailing "Organización de contacto y configuración" de 15000 a 50000	U\$D 80	U\$D 68	U\$D 56 Consultar

Marketing: "Redes Sociales"

Detalles	Cientes "A"	Cientes "B"	Cientes "C"	
Social media Plan, estrategia de marketing, configuración y comunicación en redes sociales.	U\$D 60	U\$D 51	U\$D 42	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre 2 posteos + Creación de contenido	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre 4 posteos + Creación de contenido	U\$D 60	U\$D 51	U\$D 42	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre 8 posteos + Creación de contenido	U\$D 80	U\$D 68	U\$D 56	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre "Más posteos" + Creación de contenido	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar

Marketing: "Redacción"

Detalles	Cientes "A"	Cientes "B"	Cientes "C"	
Creación de inscripción de mail en la web y blog de noticias	U\$D 80	U\$D 85	U\$D 84	Consultar
Redacción de Contenido Web 2 Notas Semanales / Con SEO	U\$D 160	U\$D 85	U\$D 84	Consultar
Redacción de aviso institucional	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28	Consultar
Redacción de flyer / Frente y dorso	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28	Consultar
Redacción de folleto díptico	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28	Consultar
Redacción de gaceta de prensa / Frente y dorso	U\$D 40	U\$D 34	U\$D 28	Consultar

Anexo 4: Presupuesto fermentador de 5000 litros marca Shandong HG Machinery.

Alibaba.com

Categories | Ready to Ship | Personal Protective E... | Trade Shows | Buyer Central | Sell on Alibaba | Help | Get the App | English - USD

Home > All Industries > Machinery > Food & Beverage Machinery > Beverage & Wine Processing Machinery > Fermenting Equipment [Subscribe to Trade Alert](#)



[View larger image](#)

[Share](#)

Ready to Ship **In Stock** **Fast Dispatch**

3000 To 5000 Liter Fermentation Tank Beer Fermenter

\$3,500.00 - \$4,500.00 / Set | 1 Set/Sets (Min. Order)

Benefits: Quick refunds on orders under US \$1,000 [Claim now >](#)

Model Number:	HG-FJ-5000L	\$4,500.00	-	6	+
	HG-FJ-4000L	\$4,000.00	-	0	+
	HG-FJ-3000L	\$3,500.00	-	0	+

Samples: HG-FJ-5000L
\$4,500.00/Set | 1 Set (Min. Order) | [Buy Samples](#)

Lead Time:	Quantity(Sets)	1 - 1	>1
	Est. Time(days)	15	To be negotiated

Customization: Customized logo (Min. Order: 1 Sets)
Customized packaging (Min. Order: 1 Sets)
[More >](#)

Service: **5 years** for machinery warranty | **1 Year** for Core Components

Protection: **Trade Assurance** Protects your Alibaba.com orders
On-time Dispatch Guarantee **Refund Policy**

6 Sets [Details](#) **\$27,000.00**

Shipping **\$360.00**
[Seller's Shipping Method 1 Change](#)

Total **\$27,360.00**
Shipping time 3-13 days

[Start Order](#)

[Contact Supplier](#)

[Add to cart](#)

Shandong HG Machinery Co., Ltd.
Manufacturer
CN 8 yrs

Response Time **On-time delivery rate**
≤3h **100.0%**

5 Transactions
110,000+

Anexo 5: Presupuesto equipo completo para fabricar cerveza artesanal HG-3000; de Shandong HG Machinery.

HGMC



[Share](#)

Listo para enviar **En stock** **Envío rápido**

1000L 2000L microcervecería sistema de cervecería equipo de cervecería artesanal equipo de elaboración de cerveza
1 comprador

\$21,500.00 - \$25,000.00 / Juego | 1 juego / juegos (pedido mínimo)

Beneficios: Reembolsos rápidos en pedidos de menos de US \$ 1,000 [Reclama ahora >](#)

Número de mo...	HG-2000L	\$21,500.00	-	0	+
	HG-3000L	\$25,000.00	-	1	+

Anexo 6: Presupuesto pasajes Buenos Aires-Córdoba, empresa Chevallier.

Chevallier	Jue 23 Jun 19:52hs.	Vie 24 Jun 04:32hs.	Cama	Duración: 08:40hs. Pasajes: 12 Recorrido	ARS 6.700,00 COMPRAR
Con esta empresa puedes viajar sin necesidad de imprimir el boleto  + tu documento					E-Ticket

Anexo 7: Presupuesto alojamiento “Alto Hostería”, en Sacanta, Córdoba.

AltoHosteria

Buenas tardes, mi nombre es Ricardo Suarez. busco presupuesto de alojamiento para la semana del 4 de Julio para un pasajero 1:43 p. m. ✓

MIÉRCOLES

Hola buenos días...le pido mil disculpas x contentarse recién el msj 7:42 a. m.

Si si tengo alojamiento para esa fecha 7:42 a. m.

Le comento como nosotros trabajamos, la habitación tiene la cama matrimonial
Calefacción, baño privado 7:43 a. m.

Cocheras 7:43 a. m.

Buen día, muchas gracias! le podría pedir un presupuesto por 4 noches para una persona, es para presentar en la empresa. Gracias. 8:15 a. m. ✓

La habitación es x persona 2500.
Pero x 4 noches lo dejamos 2000 x día 8:58 a. m.

1:03 8:59 a. m.

Anexo 8: Presupuesto capacitación en Lean de consultora Clever Output.



Ricardo Suarez <ricardosuarezanzorena@gmail.com>

31 may
2022,
19:37

para jorgemacazaga

¡Muy buenas tardes Jorge! Espero que se encuentre muy bien.

Le escribe Ricardo Suarez Anzorena desde La Rioja. Lo molesto en esta oportunidad, ya que hace un momento estaba hablando con Anibal quien me recomendó que me pusiera en contacto con usted.

El motivo de este mail es solicitarle, si usted está de acuerdo, un presupuesto para una capacitación.

Paso a detallar el contexto: resulta que después de mucho tiempo, finalmente he llegado a la instancia académica de estar realizando mi tesis para la licenciatura en administración de la universidad Siglo 21. Esta tesis trata de un caso de estudio que la universidad nos brinda. En mi caso es la empresa "Cervecería Checa", ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba.

La propuesta que estoy realizando para esta empresa es una *Estrategia de penetración de mercado*. Para lograr ganar mercado y crecer, estoy implementando diferentes técnicas a nivel RR.HH., comerciales y de procesos.

Pero hay una oportunidad muy linda que no quiero desaprovechar y es la de introducir la filosofía Lean dentro de la empresa, como base fundamental para profesionalizar todas las áreas. Para que se dé una idea, esta cervecería apenas tiene 14 personas en su staff y es de origen familiar. En adjunto, le comparto un fragmento de la tesis en donde detallo el objetivo propuesto y la justificación del plan de acción.

Lógicamente para mí, habiendo tenido el privilegio de haber sido capacitado por usted, Anibal y Marcelo hace algunos años, cuando pienso en una consultora para poder transmitir lo aprendido, mi primera elección es Clever Output.

Es por esta razón, que en vistas de este ejercicio académico que me toca vivir, le ruego tenga el bien de facilitarme un presupuesto para que yo pueda adjuntar a mi tesis final, el cual es requisito de la universidad.

Si usted lo ve viable, el presupuesto debería incluir el coste de la hora de capacitación in company, tal cual lo hizo Anibal para Estrada, viajando una vez por mes a la ciudad de Sacanta, Córdoba, por un periodo de 12 meses (serían 40 hs por mes, por doce meses) Los temas a dar serían: 5s, SMED, mantenimiento autónomo y finalmente célula, ya que solo es una máquina que fabrica cerveza.

Por mi lado, voy a agregar al presupuesto de la tesis, los costos de viáticos, alojamiento y comidas.

Tiene desde ya mi compromiso de que este presupuesto no excederá los límites académicos de la universidad y que en la empresa no se sabrá de este contacto, sea cual fuere su respuesta. Por supuesto que entenderé las razones si tampoco se concretase mi solicitud y demás está decir que siempre estaré muy agradecido por nuestras breves pero intensas charlas en La Rioja.

Le dejo un muy cordial saludo y quedo atento a sus comentarios.

atte

Ricardo Suarez Anzorena.



JORGE MACAZAGA <jorgemacazaga@yahoo.com.ar>

1 jun
2022,
10:54

para mí

Hola Ricardo buenos días .

Para contestar tu pregunta, te comento que a una empresa PYME, estamos cobrando  la hora.

Los valores son confidenciales.

Te mando un saludo afectuoso

Jorge

Jorge A. Macazaga

Director
CLEVER OUTPUT
jam@cleveroutput.com.ar

www.cleveroutput.com.ar

Avenida Triunvirato 5285 CABA

TE: 00549-11- 44468966 (Argentina)

Anexo 9: link drive del análisis financiero, incluye datos de los cálculos económicos y productivos.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h89vhBSVrEDse0mcSUqFGYpYQqDwakq7/edit?usp=drive_link&oid=114544283094869907960&rtpof=true&sd=true

Anexo 10: Proyección del incremento de producción de cerveza por incorporación de maquinarias y mano de obra.

Proyección del incremento de producción de cerveza por incorporación de maquinarias y mano de obra

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidad Actual de Fabricación anual	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Capacidad anual del nuevo fermentador	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Capacidad anual máx. del nuevo equipo		1.095.000	1.095.000	1.095.000	1.095.000
Total capacidad máxima.	420.000	1.515.000	1.515.000	1.515.000	1.515.000
Crecimiento 1ra Etapa Incorporando un fermentador	25%	95%	95%	95%	95%
SubTotal	15.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Crecimiento 2da Etapa incorporando Equipo completo HG-300L	0%	25%	50%	75%	95%
SubTotal	-	273.750	547.500	821.250	1.040.250
Total capacidad proyectada por etapas	375.000	690.750	964.500	1.238.250	1.457.250
% Crecimiento vs 2019	4,17%	91,88%	167,92%	243,96%	304,79%
%Crecimiento vs año anterior	4,17%	84,20%	39,63%	28,38%	17,69%

Anexo 11: Proyección inflacionaria REM, BCRA.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	65,1	+5,9 (2)	65,7	+6,2 (12)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	56,1	+0,7 (2)	58,2	+2,9 (2)
2023	var. % i.a.; dic-23	50,5	+3,1 (2)	52,3	+3,7 (10)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	50,0	+4,2 (8)	50,2	+4,1 (2)
2024	var. % i.a.; dic-24	43,7	+2,8 (3)	44,6	+1,9 (4)

*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 (abr-22)