

Universidad Siglo 21
Licenciatura en Administración



Trabajo Final de Graduación
“Planificación Estratégica para Cervecería Checa:
hacia una gestión sustentable.”

Alumno: Pastrana Rocher, Gabriela Inés

DNI: 34.068.254

Legajo: VADM15932

Tutor: Rinero, Sofía

Buenos Aires

2023

Índice de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Análisis Situacional.....	7
<i>Macroentorno: PESTEL</i>	7
<i>Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	10
<i>Mercado</i>	12
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	14
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	19
Propuesta de aplicación.....	21
<i>Descripción de la propuesta</i>	21
<i>Objetivos</i>	22
<i>Planes de acción</i>	24
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Presupuesto</i>	28
<i>Análisis financiero</i>	29
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía	32
Anexos.....	34

Agradecimientos

“Con el tiempo, lo que hoy es difícil...mañana será un tesoro” son las palabras de mamá escritas en una nota en la pizarra de mi habitación, mujer que enseñó con el ejemplo, que con una sensibilidad especial entiende el desaliento que forma parte de un proceso y me recuerda amablemente que vale el esfuerzo.

El presente trabajo significa mucho más que un trabajo final de graduación que da cierre a esta etapa, es el resultado de un largo y desafiante proceso académico y personal.

Un agradecimiento especial a mis padres, familiares y amigos, que me ayudaron a confiar y con su apoyo hicieron este camino más fácil de transitar.

Resumen

A lo largo del presente trabajo se desarrolla una planificación estratégica para acompañar a Cervecería Checa en la implementación de una estrategia sustentable de diferenciación de la competencia y penetración de mercado.

El objetivo principal se centra en aumentar la rentabilidad de la empresa en general y reducir la huella de carbono en particular, mediante el cumplimiento de objetivos específicos que suponen un esfuerzo conjunto de las áreas de producción, marketing y recursos humanos.

Luego de aplicar herramientas con respaldo teórico para analizar el macroentorno, la industria, a la propia empresa y los indicadores financieros de evaluación de proyectos, se determina que la propuesta es viable y que se está frente a un cambio de paradigma productivo y de consumo que representa una oportunidad para la organización bajo análisis.

Palabras clave: planificación, estrategia, gestión, sustentabilidad, cerveza artesanal.

Abstract

Throughout this work, a strategic plan is developed to guide Cervecería Checa in the implementation of a sustainable strategy for differentiation from the competition and market penetration.

The main goal is to focus on increasing the overall profitability of the company and reducing the carbon footprint, by meeting specific objectives that require a collaborative effort from the production, marketing, and human resources departments.

After applying theoretically backed tools to analyze the macro-environment, the industry, the company itself, and financial project evaluation indicators, it is determined that the proposal is viable and that we are facing a shift in both production and consumption paradigms, representing an opportunity for the organization under analysis.

Keywords: planning, strategy, management, sustainability, craft beer.

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la industria cervecera en general y de la empresa Cervecería Checa en particular (perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A.), con el objetivo de establecer una planificación estratégica mediante la cual dicha compañía logre aumentar su rentabilidad gestionando sus procesos desde la base del triple impacto.

Grupo Meta es el nombre de la empresa que gestiona distintas unidades económicas de negocios que se encuentran dispersas geográficamente, aunque en su oficina de Córdoba se concentra la administración de las cuatro unidades: La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y *Brewing* S.A.S.

Como grupo en sí, fue creado en el 2019 por Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos que han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Tiene definida su misión, visión y políticas de calidad, que toma como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización. Con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. El Grupo Meta tiene como principales objetivos generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Saucu S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con la Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Con respecto a la fábrica de cervezas Checa, un punto significativo y memorable es su fundación desde cero y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros, está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas y se están implementando tanto normas de calidad ISO 9001 como de buenas prácticas de manufactura (BPM). Tiene buena aceptación en la comunidad, aunque es importante trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

En línea con su misión de crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo, se buscará aplicar estrategias de diferenciación y de penetración de mercado, introduciendo mejoras en el proceso productivo de manera que sea más sostenible.

La planificación estratégica ha sido la clave de éxito de compañías de primer nivel. Un caso de inspiración es la cervecera *BrewDog*, originaria de Escocia, que busca transformar todo el sector cervecero con un objetivo claro: convertirse en la cervecería más sostenible del mundo. Las acciones que lleva adelante significan tomar a la sustentabilidad como el negocio, como parte principal de la toma de decisiones y del objetivo de ser más eficientes y crecer. También, aprovechar el poder de las marcas con propósito que contribuyan e impulsen la transformación cultural que implica el desarrollo sustentable: transformar la matriz energética y visibilizar la lucha contra el cambio climático, a la vez que se generan nuevos hábitos de consumo respetuosos con el medio ambiente (Economía Sustentable, 2020).

En Argentina, la posta la tomó una de las dos mayores compañías del sector. Es el caso de Cervecería y Maltería Quilmes, que sorprendió al mercado al realizar una inversión mediante la cual reconvirtieron su maltería ubicada en Buenos Aires, y la transformaron en la primera maltería circular del país. Cuentan con tecnología basada en el paradigma de la economía circular, que propone un ciclo regenerativo que mantiene los productos y sus componentes en su mayor valor en todo momento, realza el capital natural y optimiza el rendimiento de los recursos. La maltería cuenta con la reutilización del 100% de sus subproductos y efluentes; el uso de energía renovable también al 100% y la mejora continua de la eficiencia energética y el agua (La Nación, 2023).

Análisis Situacional

Macroentorno: PESTEL

Para el análisis del macroentorno se utiliza la herramienta PESTEL, que sirve para analizar e identificar como impactan los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el operar del sector.

Factores Políticos

El actual presidente de Argentina, Alberto Fernández, fue electo en 2019 con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones. Sin embargo, los impactos negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de su popularidad. En marzo de 2022, se aprobó un acuerdo de deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI) buscando proporcionar a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica. A simple vista el acuerdo constituye un gran paso para intentar volver a un crecimiento significativo y es parte de la estrategia para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo. A medida que se acercan las elecciones generales de 2023, la política y la economía se han entrecruzado, considerando que la situación económica debiera tener un impacto en los resultados electorales (Santander Trade Markets, 2023). En el contexto actual, los inminentes cambios gubernamentales y una baja credibilidad en las instituciones del Estado hacen que el país se presente como un escenario difícil a la hora de planificar a muy largo plazo.

Factores Económicos

La situación económica en Argentina es compleja e inestable, la cotización del dólar presenta un escenario de mucha volatilidad e incertidumbre, aspecto que afecta las decisiones de consumo e inversión de particulares y empresas. En la actualidad, temas como la renegociación de la deuda externa con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la coexistencia y fluctuación de distintos tipos de cambio del dólar y el aumento de tasas de desempleo, inflación e interés son moneda corriente. En el marco de la crisis por COVID-19, el PBI de Argentina sufrió una caída de 9,9% en 2020. Luego de la pandemia, la actividad económica se recuperó más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PBI en 2021 y uno de 5,2% en 2022. Sin embargo, la actividad económica se

contrajo en los últimos meses de 2022, afectada por un estricto control de las importaciones con el fin de sostener la acumulación de reservas del Banco Central. Además, una sequía histórica limita las posibilidades de crecimiento en 2023 y la inflación sigue una tendencia alcista superando el 100% anual a febrero 2023. La economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico (Banco Mundial, 2023). El FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado (Santander Trade Markets, 2023).

Factores Sociales

El índice de confianza en el Gobierno que mide la Universidad Torcuato Di Tella arrojó en la última medición un valor de 1,18 puntos en una escala de 1 a 5, siendo uno de los más bajos de la serie histórica. El panorama de mal humor social contrasta con comportamientos de consumo que, en apariencia, muestran otra realidad: bares y restaurantes llenos, alta concurrencia en cines y teatros, el *boom* de recitales y escapadas de fin de semana largo en el país. Sin embargo, los números puros y duros convalidan otro registro social. En 2017 se vendieron y escrituraron en la ciudad de Buenos Aires 64.000 viviendas; en 2022, 33.000 (-48%). En 2017 se comercializaron 900.000 autos 0 km; en 2022, 407.000 (-55%). Y, por último, en 2017 viajaron al exterior por vía aérea 3,7 millones de turistas, mientras que en 2022 fueron 2,3 millones (-38%) (La Nación, 2023). Puede apreciarse como los tres grandes bienes de consumo de largo plazo capaces de motivar el ahorro están muy debilitados, lo cual lleva a consumir bienes y servicios de corto plazo que generan disfrute inmediato.

Desde un enfoque más cualitativo, la empresa líder mundial en *Taste and Nutrition* realizó un estudio que muestra que el 49% de los consumidores tiene en cuenta la sostenibilidad a la hora de comprar alimentos y bebidas en distintos grados, que el interés por la sustentabilidad varía según la generación siendo los millennials los más comprometidos y que la comprensión de los consumidores está evolucionando al incluir el bienestar y la nutrición sustentable (Food News, 2021).

Factores Tecnológicos

La tecnología es una gran aliada en la mayoría de las industrias. En 2017 en Bariloche se realizó la presentación de MicroBrew.AR, una aplicación gratuita única para

celulares y *tablets* que permite hacer más dinámico y sencillo el análisis de la cantidad y calidad de levadura en la producción cervecera. Se trata de la primera aplicación desarrollada por el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geoambientales (IPATEC) que facilita los cálculos y análisis necesarios para optimizar la reutilización de las levaduras cerveceras, práctica que permite mejorar la calidad, productividad, rentabilidad y diferenciación productiva brindando oportunidades únicas a los cerveceros artesanales ante la crisis de falta de insumos. Es una idea disruptiva que refleja el objetivo cumplido de poner atención en las necesidades que tiene el sector socio productivo. Está previsto trabajar en versiones siguientes que incorporen herramientas para el resto de las etapas producción y una mayor automatización (CONICET, 2017).

Más recientemente y con mirada mundial, se conoció la noticia de la posible utilización de *nanobots* en la industria cervecera. Son robots de tamaño milimétrico que utilizan el magnetismo para auto propulsarse y acelerar la fase de fermentación de la cerveza, eliminando la necesidad de filtrar la bebida. Constituyen una innovación en la industria y pueden optimizar significativamente el proceso de producción mejorando la calidad del producto final. Además, al eliminar la necesidad de filtrar la cerveza, se reduce el tiempo y los costos de producción. Esta tecnología es un ejemplo de cómo la robótica y la automatización están transformando la industria manufacturera, incluyendo la producción de bebidas (Pulso Cervecerero, 2023).

Factores Ecológicos

Desde la Cámara de la Industria Cervecerera Argentina se propicia la implementación de prácticas sustentables y nuevas tecnologías durante todo el proceso productivo. La política medioambiental, a la que adhieren sus miembros, busca cumplir con todas las leyes y regulaciones ambientales, producir bebidas de forma responsable con el medioambiente, incorporar objetivos ambientales en las evaluaciones de performance de todas las operaciones, fomentar la participación de empleados y la responsabilidad individual, integrar los aspectos ambientales en los planes de negocios, mantener equipos de trabajo calificados promoviendo la mejora continua, promover la conciencia a través de programas de medioambiente y evaluar, comparar y comunicar continuamente el desempeño ambiental (Cerveceros Argentinos, 2023).

La Argentina se encuentra plenamente comprometida con la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas y las provincias suman sus esfuerzos, como es el caso de Córdoba, que creó un registro de huella de carbono con el objetivo de unificar la información provincial de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), y generar una estrategia a largo plazo para mitigar el cambio climático, que involucre al sector público y al privado (La Voz, 2023).

Factores Legales

El nivel de regulación del mercado es alto. La legislación vigente sobre la industria cervecera implica, por ejemplo, cumplir las exigencias y todo lo establecido en el Código Alimentario Argentino, Capítulo XIII-Bebidas fermentadas (Alimentos Argentinos, 2023).

Además, rige un acuerdo de autorregulación publicitaria con los siguientes criterios básicos: la cerveza sólo debe ser consumida por personas con la edad legalmente establecida para ello, es un producto natural, refrescante, ligado a la sociabilidad y al esparcimiento, compatible con estilos de vida sanos y que el consumo de cerveza debe hacerse de manera responsable, no debiendo combinarse con el trabajo ni con la conducción de vehículos y maquinarias (Cerveceros Argentinos, 2023).

En materia energética, rige la Ley Nacional N°27.424 que regula el “Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable Integrada a la Red Eléctrica Pública”. Se trata de la generación de energía eléctrica por medio de fuentes renovables con destino al autoconsumo de particulares y empresas, y la posibilidad de inyectar los eventuales excedentes a la red pública de distribución. Adhieren a esta ley varias provincias, entre ellas Córdoba a través de la Ley Provincial N°10.604, por haber asumido el compromiso de contribuir en la lucha contra el cambio climático mediante la disminución de emisiones de GEI (Noticias Gobierno de Córdoba, 2023).

Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Para el análisis del microentorno de la industria se utiliza como herramienta la teoría de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, que es un modelo estratégico para la gestión empresarial que se enfoca en analizar el poder de los diversos actores que operan en el sector, determinando así el nivel de competitividad de la industria.

Poder de negociación del cliente

Un alto poder de negociación de los clientes es una amenaza para el mercado. Dado que la demanda de la industria cervecera artesanal e industrial es alta pero también lo es la oferta al existir un amplio abanico de empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de cerveza, el cliente no tiene mayor influencia sobre los precios y no representa una amenaza real para el sector. El poder de negociación de los consumidores es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, son pocos en Argentina y por lo tanto capaces de imponer precios altos en los insumos necesarios para la producción y envasado, situación que se agrava con las restricciones a las importaciones que dificultan traer materias primas del exterior. Tal es el caso del insumo del vidrio para envasado, al ser pocos los productores nacionales son fijadores de precios y peligra el abastecimiento, importarlo es difícil por las restricciones y debido a que su producción requiere grandes cantidades de energía e infraestructura, no es una opción la integración hacia atrás para producirlo. Con respecto a las materias primas la situación es similar en el caso del lúpulo, que es uno de los ingredientes más caros del proceso.

Amenaza de productos/servicios sustitutos

La cerveza industrial, el vino y numerosos tragos (fernet, campari, gin, etc.) son considerados como productos sustitutos de la cerveza artesanal, por lo tanto, la capacidad de sustitución se considera un factor relevante de análisis en la industria. El costo del cambio del consumidor es bajo frente a tantas opciones, aunque la cerveza sea más accesible en cuanto a precios. Los productos sustitutos constituyen una amenaza.

Amenaza de nuevos competidores

Algunas de las barreras de entrada que dificultan el acceso a potenciales competidores son: requisitos de capital, economías de escala, diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, políticas económicas y gubernamentales, etc. Si bien el número de barreras de entrada parece suficiente para desalentar el ingreso de nuevos competidores, ninguna es lo suficientemente alta para impedirlo ya que es una industria en auge, colaborativa entre productores que se agrupan en cámaras que los respalden y

muy atractiva para los emprendedores innovadores gracias a los asiduos consumidores argentinos. Por lo tanto, es alta la amenaza de nuevos competidores.

Rivalidad entre la competencia

La rivalidad entre los competidores define en parte la rentabilidad del sector: a menor competencia mayor rentabilidad. El gran número de consumidores no busca solamente el producto más económico, sino una buena relación calidad/precio sumados a la variedad. Las distintas cervecerías artesanales buscan entonces imponer su estilo apelando a la originalidad y la mejor combinación de estos factores para marcar la diferencia, pero en el marco de un clima cooperativo, de rivalidad media, donde cada una se enfoca en su estilo propio para lograr un sello distintivo. No así con las industriales, que entran en el segmento generando *dumping*, colocando su equipamiento con marcas *premium* y allí es prácticamente imposible competir.

Del análisis de las 5 Fuerzas se puede concluir: bajo poder de negociación por parte de los clientes, alto poder de negociación de los proveedores de la industria, alta amenaza de productos sustitutos, bajas barreras de entrada y nivel medio de rivalidad de la competencia.

Mercado

La Cámara de la Industria Cervecera Argentina afirma que la industria cervecera está instalada en el territorio nacional hace más de 125 años y brinda algunos números de interés que sirven para dimensionar su tamaño e importancia. Actualmente emplea en forma directa e indirecta a 127.500 personas en todo el sistema productivo y cuenta con un nivel de productividad que 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 y se siembran más de 1.500.000 hectáreas anualmente. Se consumen en el país 45 litros per cápita por año, se producen anualmente 20 millones de hectolitros de cerveza y 875.000 toneladas de malta, de las que el 30% es para uso local y el resto se exporta (Cerveceros Argentinos, 2023).

El sector cervecero artesanal argentino sigue una tendencia a nivel internacional que muestra un crecimiento anual constante en la aparición de nuevos emprendimientos productivos y un aumento de volumen de ventas. Bariloche es pionero en cerveza

artesanal y actualmente uno de los principales polos productivos nacionales gracias a la sinergia con el sector científico, lo cual denota se trata de un sector con un gran interés por incorporar conocimiento y tecnología para mejorar procesos y productos (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2019). Fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en 2020 y 2021 y según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40% en los últimos 5 años (BAE Negocios, 2022).

En Argentina, esta industria está concentrada principalmente en dos empresas: Quilmes, líder del mercado, y la empresa chilena CCU (Compañía de Cervezas Unidas), la segunda más grande. En medio de estas dos grandes empresas industriales, buscan hacerse un lugar las cervezas artesanales. La mayor cantidad de fábricas se ubican en la Provincia de Buenos Aires (45%) y el segundo y tercer lugar lo ocupa la Ciudad de Buenos Aires con un 8% y Córdoba con un 6%. El resto se distribuye en todo el país, sobre todo en la Patagonia. Más de 320 fábricas de cerveza artesanal generan más de 2.000 puestos de trabajo, la mayoría son pymes familiares y abastecen a un mercado interno cada vez más demandante. Los productores de cerveza artesanal están viviendo una difícil situación debido a la dificultad que encuentran para importar una de sus principales materias primas que es el lúpulo. Si bien Argentina produce algunas variedades y logra una cosecha de 300 toneladas al año, se consumen alrededor de 700 toneladas, en parte porque la variedad IPA (que es la que lleva la mayor concentración de lúpulo) es la más consumida por los argentinos (Ámbito, 2023).

A medida que avanza el cambio climático, que afecta a todos los eslabones de la producción de bebidas, desde la agricultura hasta el transporte, es importante replantearse la manera de ser más amigables con el medioambiente. En la ciudad de Tandil, por ejemplo, desde hace más de dos décadas se viene desarrollando en forma creciente la producción de cerveza a escala artesanal mayormente nucleada en el denominado clúster cervecero. Estas producciones generan efluentes sólidos, líquidos y gaseosos que no siempre son identificados, evaluados en términos físicos o puestos en valor en otras producciones. En ese contexto, se presentó un proyecto que propone identificarlos y valorarlos en términos de materia, energía y de entradas y salidas a lo largo de las diferentes etapas de producción. También se propone la realización de ensayos de productos de panificación a partir de levaduras recuperadas. Ambos objetivos generales buscan reducir costos ambientales al tiempo que contribuyen a disminuir los costos

operativos de la empresa, en ese sentido se constituyen en estrategias *win-win* en la producción de cerveza artesanal (Consejo Económico y Social, 2023).

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Se realizará el análisis interno de Cervecería Checa mediante el modelo de la Cadena de Valor que propone Michael Porter, para identificar las actividades estratégicas que permiten a la empresa agregar valor.

Actividades Primarias

Logística interna: los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es Licenciado en química y se encarga de la parte productiva de la cervecería. Los coordinadores de producción son tres jóvenes que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa. Se trata de la recepción y almacenamiento de materias primas (cebada, lúpulo, levadura) e insumos para la producción y de contar con el equipamiento necesario para fabricar cerveza artesanal.

Operaciones: la empresa implementa normas de calidad ISO 9001 y de BPM (buenas prácticas de manufactura) para la producción anual de aproximadamente 360.000 litros de cerveza, que es su capacidad instalada. El proceso productivo implica distintas etapas: Malteado (los granos de cereal atraviesan un proceso de germinación controlada con el fin de activar las enzimas presentes en el grano, que son necesarias durante la maceración y el color de la cerveza depende del grado de tostado); Molienda y maceración (una vez molido el grano de cereal, la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas para obtener el mosto cervecero); Filtración (se separa el mosto líquido de los restos sólidos de cáscara de malta, que se denomina bagazo); Cocción (el mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo durante un tiempo que varía dependiendo del estilo de cerveza que se esté elaborando); Fermentación (consiste en enfriar y airear el mosto para luego sembrar la levadura en tanques conocidos como fermentadores); Maduración (la cerveza es sometida a bajas temperaturas para que el sabor y los aromas logrados durante el proceso se estabilicen y se consiga el justo balance entre los diferentes matices); Envasado (en diferentes formatos para su consumo). (Anexo 1)

Logística externa: se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud. También en vinotecas y supermercados, entre otros puntos de venta.

Marketing: en la localidad en que se asienta la empresa, la comunidad aún no reconoce en sí al grupo, sino por sus unidades de negocios. Se comenzó a crear y comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Se ha establecido su logotipo e isologotipo, entregado uniformes con el logo del grupo, se está trabajando en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo entero. Cuentan con un servicio tercerizado para la parte de redes (Instagram, Facebook) y un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables relevantes.

Servicio: en la Cervecería Checa, el producto es justamente la cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, *Cotton Field*, *Ryle Pale*, *Good Devil*, *Little Bastard*, *Hellfish*, *King Bee*. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color. Tienen buena aceptación entre la gente del lugar, aunque es importante trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

Actividades de Soporte

Infraestructura: la administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. Respecto de la unidad de negocios Sauco S.A., la fábrica de cervezas checa está ubicada en la misma localidad en el departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros de cerveza y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas: macerador, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y las instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Recursos Humanos: en la planta fabril de Cervecería Checa hay 3 puestos operarios ocupados por hombres de un rango etario que va de 20 a 30 años, tienen secundario completo y reciben constante capacitación del líder de producción, Luis, que es Licenciado en Química y trabaja en conjunto con José (uno de los fundadores y dueños

del Grupo). La parte administrativa está a cargo de Paula y la comercial, de Juan Cruz, los otros dos dueños del Grupo. Además, cuentan con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos. Realizan la selección de personal teniendo en cuenta la calidad humana, la preparación y el perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que los empleados se desempeñen de la mejor manera posible. (Anexo 2)

Desarrollo tecnológico: la cervecería está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

Compras: se trabaja principalmente con proveedores locales para generar y estrechar lazos con la comunidad.

Marco teórico

El desarrollo del marco teórico consiste en plasmar la teoría que desde la perspectiva de diversos autores sustenta el contenido del presente reporte. Aporta el marco de referencia conceptual necesario para definir el plan estratégico y los pasos a seguir para su elaboración y a su vez brinda al lector una mejor comprensión de los contenidos desarrollados.

El autor José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro *El plan estratégico en la práctica*, sostiene que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición hoy de lo que se quiere ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Expone también el concepto de que el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado con su equipo, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, horizonte más habitual de un plan estratégico. La elaboración y puesta en marcha del mismo con rapidez y acierto, constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas ya que les permite satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Es válido señalar que es importante que una organización sea capaz de repensar continuamente su plan estratégico (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Según Hill y Jones, el proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: en primer lugar, se debe elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas; luego analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas; paso seguido analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades; a continuación, elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y para finalizar, implementar las estrategias definidas, que deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización, congruentes y constituir un modelo de negocio viable (Hill & Jones, 2011).

Por su parte, Robbins y Coulter explican que la administración estratégica es importante porque puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización, porque ayuda a los gerentes a afrontar el cambio constante de las circunstancias y, por último, porque contribuye a coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en aquello que es relevante para la organización. A su vez, estos mismos

autores, refieren al concepto de ventaja competitiva de la empresa como aquello que la distingue respecto de todas las demás, su sello distintivo, la representación de la base para elegir una estrategia competitiva apropiada. Se centran en las tres estrategias competitivas propuestas por Michael Porter: liderazgo en costos en la que se compite con los costos más bajos de la industria; de diferenciación en la que se distingue la organización que ofrece productos y servicios altamente valorados por los clientes; y por último de enfoque cuando se concentra en un segmento acotado, ya sea a partir de una ventaja de costos o de diferenciación. Mencionan también un último, pero no menos importante tipo de estrategia organizacional que es la estrategia funcional, utilizada para respaldar la estrategia competitiva, de manera que todos los departamentos apoyen el objetivo organizacional con distintas iniciativas en la implementación de la estrategia (Robbins & Coulter, 2014).

Las variables para la diferenciación de productos son:

- Las características del producto, como el tamaño, la forma, su tecnología, fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, servicios pre y post venta.
- Características del mercado como la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores.
- Características de la empresa, como la forma en la cual concibe o realiza sus negocios, se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes.
- Otras variables para la diferenciación, como la atención a criterios de responsabilidad social (Alfonso, 2015).

Para finalizar, un concepto interesante es el referido a estrategias de sustentabilidad. Implican acciones deliberadas y concertadas para operar un negocio de manera que proteja los recursos naturales y los sistemas de apoyo ecológico, abarcan una mayor dependencia de fuentes de energía sustentables, uso de materiales reciclables, prácticas sensatas de manejo de desechos, entre otras. Si bien las estrategias de sustentabilidad ambiental adoptan muchas formas, es más probable que contribuyan a las ventajas competitivas de una empresa si se vinculan a recursos y capacidades o a actividades de la cadena de valor competitivamente importantes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Diagnóstico y discusión

La industria de la cerveza artesanal ha experimentado un crecimiento significativo en Argentina en los últimos años. Sin embargo, ese aumento de la producción para satisfacer la demanda trae aparejado un mayor impacto ambiental debido a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas durante el proceso de producción. Con el aumento de la conciencia ambiental y la necesidad de reducir la huella de carbono, es crucial para Cervecería Checa adoptar prácticas sustentables en los procesos de producción. La reingeniería de procesos se traduce en reducción de costos, mejoras en la calidad y, por consiguiente, aumento de la rentabilidad.

A nivel mundial y nacional, las propuestas consisten en medir la huella de carbono y rediseñar el proceso de producción de manera que sea más respetuoso con el medio ambiente, existiendo diversas maneras de hacerlo: actualizar maquinarias, mejorar el aislamiento térmico, reutilizar energía calórica, utilizar energía renovable como generadores alimentados por biomasa con desechos del proceso de fermentado o instalar paneles solares, realizar convenios con productores de materia prima certificada como orgánica, etc.

La implementación de criterios de gestión y producción basados en el triple impacto, requiere un enfoque reflexivo y estratégico, pero los beneficios son claros:

1. Mayor confianza por parte de inversores: las inversiones inteligentes no son solo las que son rentables en términos financieros, sino que también las que ponen el foco en la sostenibilidad a largo plazo. Con la implementación de una estrategia bien definida en términos de sustentabilidad, las organizaciones pueden adquirir mayor liquidez y confianza por parte de inversionistas e instituciones crediticias.
2. Incremento de rentabilidad gracias a la reducción de costos y aumento de ventas derivado de la mejora en la calidad percibida por el cliente.
3. Mejora en la imagen corporativa: al transmitir una imagen positiva y alineada con todos estos parámetros, se genera una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones del sector, lo que deriva en un aumento en la atracción de nuevos clientes y fidelización de los actuales.

4. Atracción y retención de talento: por lo general, las organizaciones más atractivas en los perfiles más competitivos son aquellas que hacen muestra de un comportamiento íntegro en el trato hacia sus colaboradores y que están dispuestas a reducir su impacto ambiental, promover la responsabilidad social y realizar cambios de mayor impacto global.

Como se desprende de los últimos balances que se tienen de la empresa, en el año 2018 la utilidad neta del ejercicio fue de ganancia por \$173.849,22 y en el 2019 ganancia por \$374.689,99, pero al finalizar el 2020 la utilidad neta del ejercicio fue una pérdida de \$7.772.599,90. El repensar el proceso de producción de Cervecería Checa, mediante un enfoque sustentable, ofrece beneficios tanto ambientales como económicos: al reducir la huella de carbono, mejorar la calidad del producto y reducir los costos, la cervecería puede posicionarse como líder en la industria cervecera sustentable e incrementar sus ganancias. Implementar esta mejora sin duda requiere inversión, compromiso y colaboración entre los actores de la empresa, pero los resultados a largo plazo justifican el esfuerzo.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que es oportuno desarrollar una planificación estratégica para acompañar a Cervecería Checa en la implementación de esta estrategia sustentable de diferenciación de la competencia. Será necesario alinear recursos, capacidades y competencias fundamentales que faciliten su consecución.

Medir la huella de carbono y asumir el compromiso de reducirla, puede convertirse en la política transversal a todas las unidades de negocio que Grupo Meta busca, para lograr así fortalecer su identidad.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Grupo Meta tiene claramente definidos sus lineamientos estratégicos a nivel corporativo, los cuales toma como guías para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización:

- 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.
- Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.
- Valores: positivismo, respeto, confianza, compromiso.

Para Cervecería Checa, cuyo diferencial de marca es en parte reinterpretar los estilos tradicionales bajo sus propios parámetros de elaboración, se proponen los siguientes en concordancia con los del Grupo:

- Misión
“Elaborar y distribuir cerveza artesanal de gran calidad de manera sostenible, imponiendo una tendencia de producción y consumo novedosa, rentable y respetuosa del medio ambiente.”
- Visión
“Ser reconocidos en el mercado por la calidad de nuestra cerveza artesanal ofreciendo al consumidor una experiencia única de consumo, así como por nuestro modelo de gestión de triple impacto.”
- Valores
 - ✓ Innovación
 - ✓ Responsabilidad social
 - ✓ Transparencia
 - ✓ Compromiso ambiental
 - ✓ Honestidad
 - ✓ Trabajo en equipo

Objetivos

Objetivo general:

- Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 15% para diciembre de 2026 por medio de la implementación de estrategias de diferenciación y penetración de mercado, aplicando la gestión de triple impacto.

Justificación: el modelo de triple impacto es una estrategia empresarial que no solo busca la rentabilidad financiera, sino que tiene como objetivo generar un impacto positivo social, ambiental y económico a través de la actividad principal de la empresa. Gestionar bajo este principio es llevar un sello distintivo que garantiza el balance entre el propósito ético que mueve a la empresa y la obtención de utilidades.

Al repensar el proceso de producción para que sea sustentable económica y medioambientalmente, se busca una disminución en los costos de producción gracias a la utilización de energía solar fotovoltaica; y un consiguiente aumento en el volumen de ventas gracias a la mejora en la calidad percibida del producto elaborado con materias primas de alta calidad que marquen la diferencia.

Teniendo en cuenta que el crecimiento del mercado fue de un 40% en los últimos 5 años y que entre 2020-2021 se realizaron importantes inversiones en el sector, como se señaló en el análisis de mercado, el porcentaje objetivo se considera acertado.

El objetivo general se alcanzará gracias a la sinergia de cada uno de los objetivos específicos que comprometen a toda la organización.

Objetivos específicos:

- Desarrollo de personal:
“Implementar una jornada de capacitación mensual hasta fines del 2026, que involucre a todo el personal para adecuarlo a las nuevas tendencias ecológicas que forman parte de la visión organizacional.”

Justificación: objetivos bien definidos permiten concentrar energías (sinergia) en la consecución de un fin, mientras que objetivos poco claros dispersan las energías ocasionando gastos y retardos innecesarios. Una organización cuyos trabajadores conocen bien los objetivos propuestos, será una organización más cohesionada. Es por esta razón que se considera primordial organizar jornadas de capacitación y

concientización para todo el personal, de manera que entiendan el propósito, alcance e importancia de lo que se está haciendo, e incentivando la colaboración y conciencia ambiental.

Las capacitaciones dictadas por un consultor abordarán temas en agenda tales como: desarrollo sostenible, movimiento de empresas B, producción y consumo responsables, reutilización de subproductos, energías renovables, huella de carbono, reciclaje, inclusión, etc. La finalidad de estas jornadas llamadas “Viernes Sustentables” no es solo contar con personal capacitado, sino que surjan propuestas para implementar a lo largo de toda la cadena de valor.

➤ Operaciones:

“Disminuir los costos de producción en un 30% para fines del año 2026, utilizando principalmente energías renovables y materias primas locales para mejorar la competitividad de la empresa reduciendo la huella de carbono.”

Justificación: calcular la huella de carbono de las actividades productivas es el principio del compromiso con la sustentabilidad y la herramienta básica para plantear las prácticas ambientales adecuadas para reducir las emisiones. La producción de cerveza demanda un gran gasto de energía, actualmente eléctrica. La energía solar fotovoltaica es aquella que transforma de manera totalmente directa la luz solar en energía y electricidad. El ahorro de energía con paneles solares es una alternativa óptima ya que es un recurso inagotable y en comparación con otras fuentes de energía, no emite GEI. Su utilización tiene como consecuencia, la disminución del gasto de energía eléctrica convencional en un porcentaje promedio del 70%. Aunque la inversión inicial para la instalación puede ser significativa, se recupera con el tiempo a través de la disminución en la factura de electricidad y gracias a incentivos económicos y fiscales como la devolución de crédito fiscal. Además, una vez instalados el costo de mantenimiento es bajo.

Será necesaria la inscripción en el registro de huella de carbono de Córdoba y calcularla, contratar una empresa para la instalación de paneles solares y hacer convenios con productores nacionales de materia prima orgánica de alta calidad.

➤ Comercial:

“Incrementar las ventas en un 30% para fines del año 2026 a través de una agresiva campaña de marketing para dar a conocer al mercado las acciones implementadas y recuperar lo invertido.”

Justificación: se requerirá poner en marcha una campaña de marketing que resalte el compromiso de Cervecería Checa con el desarrollo sostenible, mostrando que es posible hacer la diferencia en una industria altamente contaminante como es la alimentaria. Dando a conocer las iniciativas implementadas, la calidad de los ingredientes utilizados y por lo tanto de la cerveza que se comercializa, se busca penetrar el mercado actual captando especial atención de aquellos consumidores que valoran un producto que esté pensado de esta forma desde sus orígenes, que son un porcentaje significativo como se desprende del análisis del macroentorno.

Alcance de la propuesta

La realización del presente Reporte de Caso tiene como protagonista a Cervecería Checa, empresa perteneciente a Sauco S.A. que es una de las Unidades de Negocios de Grupo Meta, ubicada en la localidad de Sacanta (Córdoba, Argentina). La propuesta consiste en la aplicación de las herramientas definidas en el marco teórico, llevando adelante una planificación estratégica en un horizonte temporal de tres años, desde el presente hasta el 2026.

Limitaciones de la propuesta

Los datos del año 2020 no se toman en cuenta por arrojar resultados desfavorables.

Planes de acción

Se propone un plan de acción para cada objetivo específico, que se diseña detallando recursos y acciones para un periodo de 3 años y medio.

Plan de acción 1: Desarrollo de personal

Se contrata un “Consultor+B”: profesional capacitado para acompañar a las empresas en la transición a las nuevas economías. Según datos obtenidos, un consultor cobra un máximo de \$19.615 por semana, valor que se multiplica por 12 para obtener el importe anual de \$235.380 ya que se considera que durante una semana al mes esté dedicado a preparar y dictar la jornada de capacitación. (Anexo 3)

DESARROLLO DE RRHH							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos		Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Persona/área responsable	Propios	Tercerizados		
Informar a los empleados sobre los "Viernes Sustentables"	jul-23	jul-23	RRHH	Oficinas de Grupo Meta	-	-	Tendrán lugar un viernes por mes
Elaboración de programa y cronograma de capacitaciones.	jul-23	jul-23	Paula/Administración	Computadoras	Consultor: Gabriela Pastrana	\$235.000 anual	Honorarios según relevamiento en Talent.com
Realización de las capacitaciones	ago-23	dic-26		Internet Personal			

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2: Operaciones

Por falta de datos sobre el consumo de energía eléctrica de Cervecería Checa, se realizó la siguiente estimación: una cervecería que produce 19.500 litros mensuales consume 8.543kWh de energía eléctrica, por lo tanto, Checa que produce en promedio 30.000 litros mensuales según la capacidad instalada, requiere 13.144kWh aproximadamente. Los datos de referencia fueron obtenidos de una tesis publicada en el repositorio de la Universidad Nacional de San Martín (Anexo 4). En base al presupuesto conseguido, se decide hacer la inversión inicial para la instalación de 60 paneles solares (Anexo 5).

OPERACIONES							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos		Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Persona/área responsable	Propios	Tercerizados		
Inscripción en el registro de huella de carbono de Córdoba .	jul-23	jul-23	Luis/Operaciones	Fábrica Checa	-	-	Gratis a través de la web Ciudadano Digital
Cálculo de la huella de carbono.	jul-23	jul-23			Computadoras	Plataforma CARBON NEUTRAL+	-
Búsqueda, selección y contratación de una empresa de energía solar.	jul-23	jul-23	José/Operaciones	Celulares	-	-	Búsqueda web
Instalación de paneles solares	ago-23	ago-23			Internet	GM Electricidad	\$9.899.942 única vez
Búsqueda y realización de convenios con proveedores.	sep-23	dic-23	Luis/Operaciones	-	-	-	Se considera dentro del sueldo actual.

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 3: Comercial

Según datos obtenidos, un *community manager* cobra \$17.308 por semana, valor que se multiplica por 12 para obtener el valor anual de \$207.696 ya que además de las tareas actuales que realiza se le va a pagar ese adicional durante 1 año para que una semana al mes realice tareas extra de difusión como parte de una campaña fuerte de presencia en redes sociales. (Anexo 3)

COMERCIAL							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos		Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Persona/área responsable	Propios	Tercerizados		
Publicidad por redes sociales actuales	ene-24	dic-24	Juan Cruz/Marketing	Oficinas de Grupo Meta	Community manager actual	\$207.696 anual	Honorarios según relevamiento en Talent.com
Encuesta de calidad.	oct-26	dic-26		Computadoras Internet Personal	Técnico en Marketing actual		-

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt se presenta en meses y años para simplificar la vista del total del proceso.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

CERVECERÍA CHECA

	1		jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	AÑO 2024	AÑO 2025	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26	
TAREA	INICIO	FIN																					
DESARROLLO DE PERSONAL																							
Informar a los empleados sobre los "Viernes Sustentables"	1-7-23	31-7-23	■																				
Elaboración de programa y cronograma de capacitaciones.	1-7-23	31-7-23	■																				
Realización de las capacitaciones	1-8-23	31-12-26		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OPERACIONES																							
Inscripción en el registro de huella de carbono de Córdoba	1-7-23	31-7-23	■																				
Cálculo de la huella de carbono	1-7-23	31-7-23	■																				
Búsqueda, selección y contratación de una empresa de energía solar.	1-7-23	31-7-23	■																				
Instalación de paneles solares	1-8-23	31-8-23		■																			
Búsqueda y realización de convenios con proveedores	1-9-23	31-12-23			■	■	■	■															
COMERCIAL																							
Publicidad por redes sociales actuales	1-1-24	31-12-24							■														
Encuesta de calidad.	1-10-26	31-12-26																					■

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: CERVECERÍA CHECA (GRUPO META)				
	2023	2024	2025	2026
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 76.417.911,53	\$ 157.191.644,02	\$ 246.319.306,18	\$ 385.982.352,79
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 1.418.586,36	\$ 2.918.032,15	\$ 4.572.556,37	\$ 7.165.195,84
Plan de acción 3	\$ -	\$ 15.719.164,40	\$ 24.631.930,62	\$ 38.598.235,28
TOTAL DE INGRESOS	\$ 77.836.497,89	\$ 175.828.840,57	\$ 275.523.793,17	\$ 431.745.783,90
EGRESOS				
Costo de Ventas	\$ 46.924.945,39	\$ 56.309.934,47	\$ 88.237.667,31	\$ 138.268.424,68
Gastos de Comercialización	\$ 35.715.094,28	\$ 42.858.113,14	\$ 67.158.883,28	\$ 105.237.825,36
Gastos de Administración	\$ 8.553.908,95	\$ 10.284.890,74	\$ 16.084.770,40	\$ 25.204.835,21
Plan de acción 1	\$ 235.380,00	\$ 484.176,66	\$ 758.704,83	\$ 1.188.890,46
Plan de acción 2	\$ 9.899.942,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 427.230,67	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 101.329.270,62	\$ 110.344.145,68	\$ 172.239.805,82	\$ 269.899.775,71
UTILIDAD BRUTA	-\$ 23.492.772,73	\$ 65.484.694,89	\$ 103.283.987,36	\$ 161.846.008,19
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 22.919.643,21	\$ 36.149.395,57	\$ 56.646.102,87
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	-\$ 23.492.772,73	\$ 42.565.051,68	\$ 67.134.591,78	\$ 105.199.905,32

Inversión a realizar	-12.994.325
Flujo del período 1	-23.492.773
Flujo del período 2	42.565.052
Flujo del período 3	67.134.592
Flujo del período 4	105.199.905

VAN	920.842
TIR	103%

ROI	
Beneficios	95.023.701
Costos	12.994.325
ROI	631%

DETALLES PLANES DE ACCION

Plan de Acción 1. Desarrollo de personal	2023	2024	2025	2026
Honorarios "consultor+B"	\$ 235.380,00	\$ 484.176,66	\$ 758.704,83	\$ 1.188.890,46
Total	\$ 235.380,00	\$ 484.176,66	\$ 758.704,83	\$ 1.188.890,46

Plan de Acción 2: Operaciones	2023	2024	2025	2026
Instalación paneles solares	\$ 9.899.942,00	-	-	-
Total	\$ 9.899.942,00	-	-	-

Plan de Acción 3: Comercial	2023	2024	2025	2026
Honorarios community manager	\$ 207.898,00	\$ 427.230,67	-	-
Total	-	\$ 427.230,67	-	-

Rentabilidad 2026	24,37%
Rentabilidad 2019	1,22%
Diferencia	23,15%

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos comienza en 2024 y será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 20%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 20%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por inflación de acuerdo a las estimaciones del REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019

Premisas de Planes de Acción

1. Plan de acción 2: Costos de producción se consideran dentro de la partida "Costo de ventas"
2. Plan de acción 3: Los honorarios se pagan en 2024, ajustando el valor 2023 por inflación según la tabla 1.

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15% para 2026

Objetivo Plan de Acción 1: Capacitaciones mensuales

El costo principal son los honorarios del "consultor+B"

Objetivo Plan de Acción 2: Disminuir los costos de producción en un 30% para 2026

Los costos operativos disminuyen a una razón del 7,5% anual

Objetivo Plan de Acción 3: Aumentar las ventas un 30% para 2026

Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual a partir de 2024

ESTADOS FINANCIEROS 2019

Ingresos por ventas 2019	\$ 30.802.495,68
Costo de Ventas 2019	\$ 18.914.484,82
Gastos de Comercialización	\$ 14.306.023,33
Gastos de Administración	\$ 3.447.905,58
Resultados Financieros	\$ 8.149.832,17
Resultado venta de Bienes de uso	\$ 195.232,17
Utilidad Neta 2019	\$ 374.889,99

Tabla 1: Inflación según REM (Anexo 6)	2023		2024		2025		2026	
	148,09%	2,48	105,70%	2,057	58,7%	1,567	58,7%	1,567

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa referencia LELIQ (Anexo 7)	97%

Análisis financiero

De los resultados del flujo de fondos se pueden analizar los siguientes indicadores financieros:

- El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto, en base a los flujos futuros de dinero. Si resulta un número mayor a cero, se acepta el proyecto porque significa que se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversor. De los cálculos realizados se observa que es positivo, se recupera la inversión y se obtiene una ganancia de \$920.842.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad como porcentaje y se utiliza para determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de una inversión. Que la TIR sea del 103% significa que se recupera la inversión y el hecho de que sea mayor que la tasa de referencia (97% tasa LELIQ según BCRA) significa que es válido llevar adelante la propuesta ya que le gana a otro tipo de inversiones.
- El Retorno de la Inversión (ROI) es una métrica financiera basada en la relación entre el dinero ganado y el dinero invertido en una acción concreta. En este proyecto resulta del 631%, es decir que por cada \$100 invertidos, se obtendrán \$631 de retorno.
- Se logra un aumento de la rentabilidad del 23,15% alcanzando y superando el objetivo propuesto.

En base a los resultados obtenidos y los indicadores previamente explicados, se concluye que el proyecto es viable.

Conclusiones y recomendaciones

Partiendo de la premisa que se plantea en la visión de Grupo Meta de tener un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo, se destacan los aspectos más relevantes para dar cierre a la propuesta.

Luego del análisis externo e interno de la organización, tanto a nivel macro como microeconómico se identifica como medida fundamental la adecuación a las políticas y tendencias mundiales a nivel de gestión sostenible, integrando los aspectos ambientales y sociales en el plan de negocios, en la toma de decisiones y en las actividades diarias.

Del análisis de mercado se concluye que el sector sigue una tendencia de crecimiento luego de las consecuencias desalentadoras de la pandemia y a pesar de la crisis de insumos, abrazando la innovación y teniendo como premisas fundamentales la diferenciación y la calidad final del producto.

Llevar a cabo el plan estratégico implica para la empresa transitar una etapa de implantación de las acciones propuestas, pero con la certeza de que la sumatoria de los objetivos específicos da como resultado el objetivo general.

Del análisis financiero de indicadores como VAN, TIR y ROI se concluye que el plan de acción es viable, se alcanza la rentabilidad deseada y se deben tener en cuenta beneficios adicionales tales como la autonomía en la producción de energía, la obtención de certificados de crédito fiscal por cada kWh instalado, el acceso a financiamiento a tasas subsidiadas y el impacto positivo en la imagen de la empresa.

Se recomienda tener una visión transversal y estudiar e implementar iniciativas sustentables a lo largo de toda la cadena de valor, no solo en el eslabón productivo. Inclusive se puede evaluar la posibilidad de obtener la certificación como empresa B.

Como herramienta para lograrlo, se recomienda seguir el modelo CANVAS de la Sostenibilidad, un método para integrar los ámbitos esenciales de la gestión empresarial responsable, coherente y comprometida con el entorno social y ambiental que permite integrar un enfoque innovador en la gestión de la sostenibilidad incorporando los elementos centrales que contribuyen a optimizar el triple impacto en un negocio. Se parte del propósito de cada organización, con diálogo con los grupos de interés, análisis de

tendencias, un plan de actuación con métricas, comunicación y reporte, así como el desarrollo de alianzas clave. Este modelo tiene como objetivo apoyar el liderazgo de las organizaciones para cuidar el presente y construir un futuro sostenible.

Por último y no menos importante, se sugiere revisar el plan de acción propuesto al menos dos veces al año, para acompañar el proceso ajustando las desviaciones y/o introduciendo mejoras sobre la marcha, y no esperar a fines de 2026 para evaluar los resultados.

Bibliografía

- Alfonso. (6 de Agosto de 2015). *Economipedia*. Recuperado el Mayo de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Alimentos Argentinos. (2023). *Alimentos Argentinos*. Recuperado el 6 de abril de 2023, de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_13.htm#:~:text=CODIGO%20ALIMENTARIO%20ARGENTINO&text=Se%20entiende%20exclusivamente%20por%20cerveza,de%20cocci%C3%B3n%20adicionado%20de%20l%C3%BApulo.
- Ámbito. (19 de febrero de 2023). *Ámbito*. Recuperado el 25 de abril de 2023, de <https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-radiografia-del-sector-que-depende-una-materia-prima-que-esta-falta-n5655435>
- BAE Negocios. (26 de Julio de 2022). Recuperado el 16 de junio de 2023, de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Banco Mundial. (abril de 2023). *Banco Mundial*. Recuperado el 7 de abril de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Canvas. (abril de 2023). *Canvas*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/18354/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- Cerveceros Argentinos. (2023). *Cerveceros Argentinos*. Recuperado el 6 de abril de 2023, de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Cerveceros Argentinos. (2023). *Cerveceros Argentinos*. Recuperado el 25 de abril de 2023, de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- CONICET. (13 de octubre de 2017). *CONICET*. Recuperado el 7 de abril de 2023, de <https://www.conicet.gov.ar/microbrew-ar-la-app-del-conicet-para-cerveceros/>
- Consejo Económico y Social. (2023). *Consejo Económico y Social*. Recuperado el 25 de abril de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/consejo/estrategias-de-gestion-ambiental-y-aprovechamiento-de-residuos-en-la-produccion-de-cerveza>
- Economía Sustentable. (11 de agosto de 2020). *Economía Sustentable*. Recuperado el 28 de marzo de 2023, de <https://economiasustentable.com/noticias/como-es-la-cerveza-sostenible-que-quiere-cambiar-el-mundo>
- Food News. (6 de julio de 2021). Recuperado el 13 de junio de 2023, de <https://www.foodnewslatam.com/paises/11298-los-consumidores-exigen-mayores-referencias-de-sustentabilidad-en-sus-alimentos-y-bebidas,-seg%C3%BAun-nuevo-estudio-de-kerry.html>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. (Novena ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Informe Monetario Mensual BCRA. (mayo de 2023). Recuperado el junio de 2023, de <https://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IMM0523.asp>

- La Nación. (3 de abril de 2023). *La Nación*. Recuperado el 7 de abril de 2023, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-sociedad-entro-en-fase-punk-consumista-nid03042023/>
- La Nación. (12 de abril de 2023). *La Nación*. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/divertirse-distenderse-y-ser-sustentables-las-nuevas-premisas-de-trabajo-en-las-empresas-argentinas-nid11042023/>
- La Voz*. (20 de mayo de 2023). Recuperado el 25 de junio de 2023, de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/para-mitigar-el-cambio-climatico-crean-el-primer-registro-de-huella-de-carbono-en-cordoba/>
- Los Cervecistas. (s.f.). *Los Cervecistas*. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (25 de junio de 2019). *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado el 25 de abril de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-proyecto-cerveza-100-argentina-completo-exitosamente-su-campana-de-crowdfunding-en-la>
- Noticias Gobierno de Córdoba*. (6 de Febrero de 2023). Recuperado el 20 de junio de 2023, de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/energias-renovables-cordoba-lidero-el-ranking-de-generacion-distribuida-en-2022/>
- Pulso Cerveceo. (25 de abril de 2023). *Pulso Cerveceo*. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://pulsocerveceo.com/nanobots-proceso-fermentacion-de-la-cerveza/>
- REM - BCRA. (9 de Mayo de 2023). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado el 21 de Junio de 2023, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230531%20Resultados%20web.pdf
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: PEARSON.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- Santander Trade Markets*. (abril de 2023). Recuperado el 3 de abril de 2023, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political>
- Stocker, I. (13 de Mayo de 2021). *Repositorio UNSAM: Auditoría energética en una microcervecería*. Recuperado el 28 de Junio de 2023, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1504/3/TING%20ESCYT%202021%20SI.pdf
- Talent*. (Junio de 2023). Recuperado el junio de 2023, de <https://ar.talent.com/salary?job=CONSULTOR>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. (Decimoctava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Anexos

Anexo 1: Proceso de fabricación de cerveza



¿Cómo se fabrica la cerveza?

El proceso de fabricación de la cerveza es fundamental y debe formar parte de la evolución y aprendizaje de cualquier Cervecista. A continuación describiremos paso a paso el proceso de elaboración, explicando la diferencia fundamental entre las cervezas Ale y las cervezas Lager, según el tipo de fermentación que se produzca. Es muy probable que cada productor haga sus propias modificaciones a lo largo del proceso, para obtener una cerveza con unas características propias y diferenciadas.



1 - Malteado

Durante el malteado los granos de cereal, normalmente de cebada, atraviesan un proceso de germinación controlada con el fin de activar las enzimas presentes en el grano, que luego serán necesarias durante la maceración. Dependiendo del grado de tostado obtenido durante el malteo, conseguiremos maltas más claras u oscuras, que aportarán el color de la cerveza.



2 - Molienda y Maceración

Una vez hemos molido el grano de cereal, es hora de mezclarlo con agua para preparar el mosto cervicero. El agua es el ingrediente mayoritario representando entre el 85%-90% del contenido de la cerveza final.

Para el proceso de macerado, la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas, produciendo las transformaciones necesarias para convertir el almidón en azúcares fermentables.



3 - Filtración de mosto

Tras la maceración, se separa el mosto líquido de los restos de malta. Para ello filtramos el mosto a través de una cuba filtro o de un filtro prensa, en ambos casos se separa el líquido del sólido, a este último le llamamos bagazo y normalmente es reaprovechado para alimentación animal.



4 - Cocción

El mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo. Además, durante esta etapa se esteriliza el mosto, se coagulan proteínas y se evaporan aromas indeseables. Normalmente este proceso dura en torno a una hora o más, dependiendo del estilo de cerveza que se esté elaborando. Posteriormente el mosto final es sometido a una especie de centrifugado o whirlpool.



5 - Fermentación de la cerveza

Finalmente llegó el momento de enfriar y airear el mosto para luego sembrar la levadura. Durante la fermentación se transforman los azúcares fermentables en alcohol y CO₂, al tiempo que se generan una gran variedad de compuestos, muchos de los cuales contribuyen a darle los aromas característicos tan populares de la cerveza.

Usualmente en el proceso cervicero se utilizan dos grandes familias de levaduras: **lager** y **ale**. Este proceso se desarrolla en tanques de fermentación que en ocasiones son conocidos como **fermentadores**.



6 - Maduración

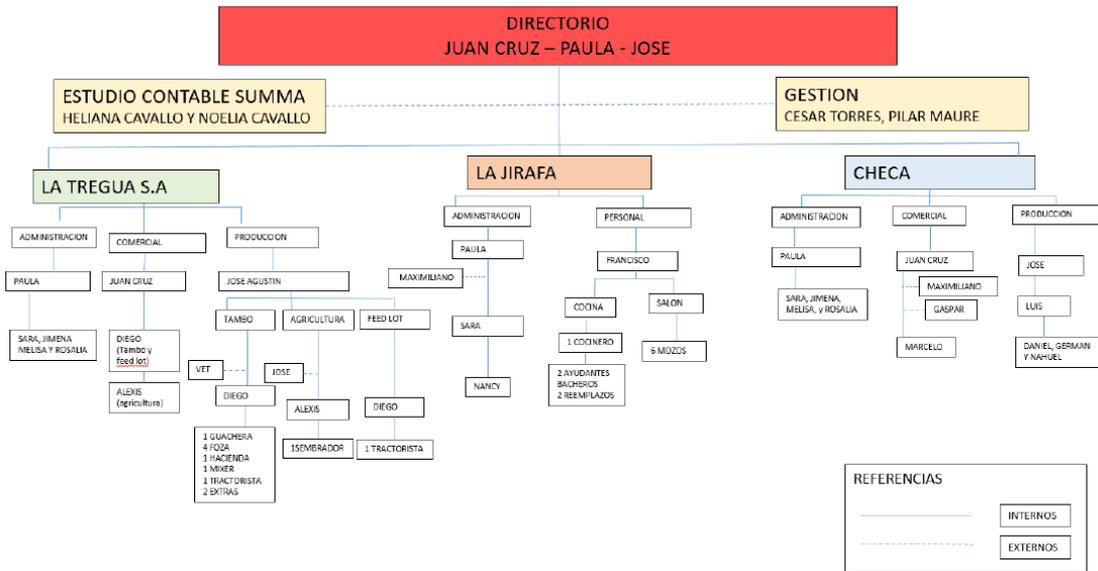
El líquido resultante requiere de un periodo de maduración, donde la cerveza es sometida a bajas temperaturas para que el sabor y los aromas logrados durante el proceso se establezcan y se consiga el justo balance entre los diferentes matices.

7 - Envasado

Generalmente al terminar la maduración la cerveza es sometida a un proceso de filtración para separar pequeñas partículas de levadura y compuestos que aún se encuentran en suspensión. Una vez filtrada se obtiene la cerveza brillante, la cual se envasa en diferentes formatos para su consumo y en muchos casos se pasteuriza para luego poner a disposición de los Cervecistas, que sólo tendrán que preocuparse de abrir, servir y disfrutar.

Fuente: (Los Cervecistas, s.f.)

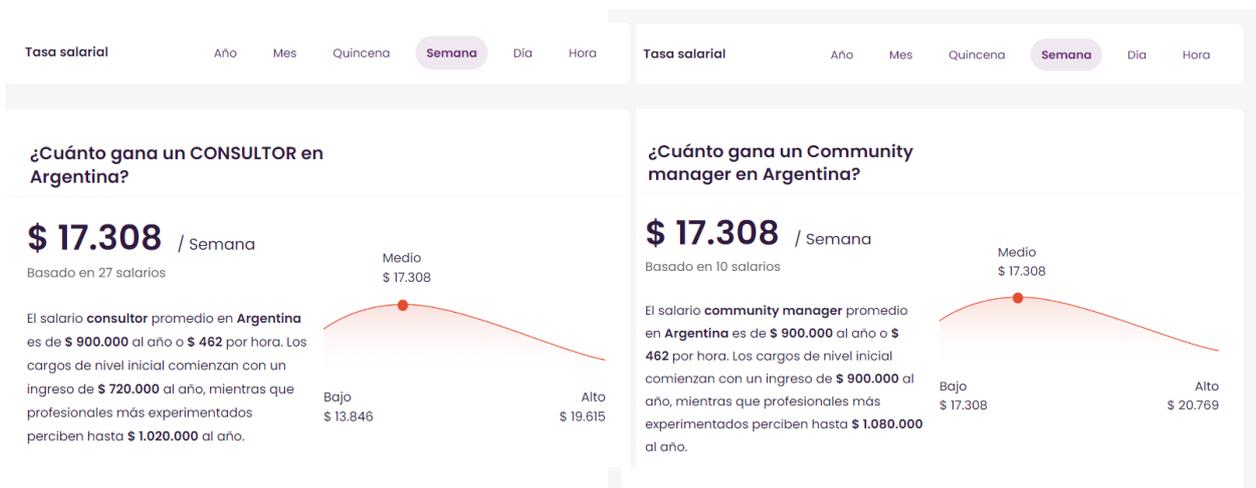
Anexo 2: Organigrama Grupo Meta en general, Cervecería Checa en particular.



Fuente: Grupo Meta.

Fuente: (Canvas, 2023)

Anexo 3: Honorarios consultor y community manager



Fuente: (Talent, 2023)

Anexo 4: Datos de referencia: “Proyecto Final Integrador - Auditoría Energética en una Microcervecería”

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. SITIO EN ESTUDIO

La auditoría energética se realizará en las instalaciones de **Cervecería Los Vascos S.A.**, que se encuentra ubicada en el Parque Industrial Buen Ayre (ver Ilustración 1). Esta microcervecería es relativamente joven, ya que comenzó su operación en julio de 2019. **Con una capacidad nominal de producción de 19.500 litros mensuales**, la fábrica comercializa sus productos en formato de lata de 473 cm³ y en barriles (kegs) de 50 litros. Esto le permite abastecer la demanda en bares, despachos cerveceros y otros locales comerciales.



Ilustración 1: Ubicación de la planta (Fuente: Google Maps. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Parque+Industrial+Buen+Ayre/@-34.6206771,-58.7246542,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x1a95f900330958e018m2!3d-34.6206782!4d-58.7246543>).

3.1.5. Consumos Eléctricos

En base a la información relevada, se pudo confeccionar la matriz de energía eléctrica de la fábrica y, así, poder conocer los usos significativos de este tipo de energía. Inicialmente, se calcularon los consumos eléctricos en base a las horas de uso como se describió en la [sección anterior](#). De las mediciones realizadas, se obtuvo que el consumo de energía eléctrica promedio es de **8.543kWh/mes**. Mientras que el promedio mensual de energía eléctrica estimado resultó ser de 8.688kWh/mes, siendo un 1,7% mayor que el valor medido.

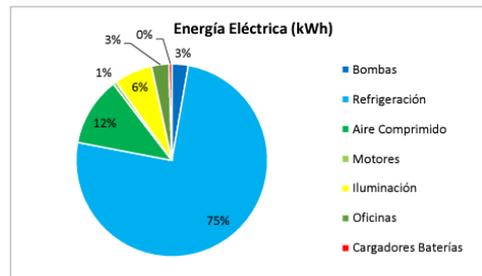


Gráfico 8: Matriz de energía eléctrica de la fábrica (Fuente: Elaboración propia a partir de la información relevada en planta).

Fuente: (Stocker, 2021)

Anexo 5: Presupuesto de GM Electricidad para instalación de paneles solares

Cotización de sistema solar

GE G.M. Electricidad <facundogomezmolina@gmail.com> ← ↶ ↷ →
 Para: Usted Jun 29/6/2023 12:41

Hola buenas tardes, me llegó una solicitud con respecto a la cotización de un sistema solar para una fábrica de cerveza.
 Mi nombre es Facundo Gomez Molina.
 De acuerdo a los datos que mandó por medio de la solicitud (consumo de 19.000 kw) hice un dimensionamiento del equipo solar On-Grid que necesita. Para un ahorro del 60% aprox. necesitaría 200 paneles solares y una potencia en inversores de 150 kw.
 El dimensionamiento depende mucho del horario de consumo, si es durante horas de sol o nocturno, y la potencia máxima en inversores se limita de acuerdo a la potencia contratada que tenga con el ente que le provee la energía. Por ejemplo si tiene contratada una potencia de 100kw, en inversores no se podría pasar de 100 kw.
 La cantidad de paneles también depende de la superficie disponible donde instalarlos.
 Con respecto al backup con baterías ante cortes de luz, necesitaría saber el consumo en Watt de lo que quisiera alimentar.
 Te paso los costos de acuerdo a un sistema de 200 paneles con 3 inversores de 50kw que sería para reducir un 50-70% de la factura de luz

- 200 Panel Solar Fotovoltaico Mono Perc Trina 120 celdas Tallmax 405Wp USD\$331 x 200= USD\$66.200
- Inversor FV Growatt Trifasico 3 MPPT 50000W 5 Años Garantía USD\$7.453 x 3= USD\$22.359
- 100m cable solar 4mm USD\$1575
- 1 limitador de inyección USD\$950
- estructura aluminio triangular con inclinación 15-30 p/ 200 paneles USD\$13.867 (sin stock)

total USD BNA= USD\$104.951
 total pesos = \$27.969.442 (Dolar\$266.5)

primera etapa:

- Inversor FV Growatt Trifasico 3 MPPT 50000W 5 Años Garantía USD\$7.453
- 60 Panel Solar Fotovoltaico Mono Perc Trina 120 celdas Tallmax 405Wp USD\$331 x 60= USD\$19.860
- 100m cable solar 4mm USD\$1575 x 3= USD\$4.725
- 1 limitador de inyección USD\$950
- estructura aluminio triangular con inclinación 15-30 p/ 60 paneles USD\$4.160 (sin stock)

total USD BNA= USD\$37.148
 total pesos = \$9.899.942 (Dolar\$266.5)

GE G.M. Electricidad <facundogomezmolina@gmail.com> ← ↶ ↷ →
 Para: Usted Jun 29/6/2023 12:58

Tiempo estimado de instalación: 1 semana
 Mantenimiento preventivo recomendado: cada 6 meses. Para verificación de estructura, conexiones eléctricas y limpieza de paneles. El costo del mismo sería los viáticos para viajar hasta el lugar y mano de obra depende del estado de la instalación.
 Si la instalación fuese con inyección a red demoraría entre 30 a 60 días ya que este sistema se tiene que certificar y el trámite del medidor bidireccional lleva tiempo, además de que habría que certificar toda la instalación eléctrica del lugar.

...

GP Gabi Pastrana ← ↶ ↷ →
 Para: G.M. Electricidad Jun 29/6/2023 16:33

Ok Facundo gracias por las aclaraciones.

Te hago otra consulta, ya que conseguí información nueva: una cervecería que produce 19500 litros por mes consume 8543kWh mensuales, por lo tanto esta cervecería que produce en promedio 30000 litros por mes según la capacidad instalada, requiere 13144kWh mensuales aproximadamente, no 19000kWh como pedí en un principio.

Podrías re-presupuestar en base al nuevo dato?

Muchas gracias,
 Gabriela.

GE G.M. Electricidad <facundogomezmolina@gmail.com> ← ↶ ↷ →
 Para: Usted Jun 29/6/2023 16:37

con 13244 kw mensuales, usando el primer presupuesto de 200 paneles y 2 inversores de 50 kw cubris el 90% de la demanda, no hace falta re presupuestarlo



Anexo 6: Inflación proyectada según Relevamiento de expectativas de mercado (REM)

Al no tener datos para el 2026 se supone la misma tasa que para 2025.

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)										
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10
may-23	var. % mensual	9,0	8,9	0,5	10,1	7,6	9,3	9,0	8,7	8,3
jun-23	var. % mensual	8,0	8,0	0,7	9,5	6,0	9,0	8,5	7,5	7,1
jul-23	var. % mensual	7,8	8,0	0,8	9,8	5,9	8,9	8,5	7,5	7,2
ago-23	var. % mensual	7,9	7,9	0,8	9,5	5,0	9,0	8,5	7,4	7,0
sep-23	var. % mensual	7,7	7,9	1,3	13,0	3,7	9,0	8,5	7,4	7,1
oct-23	var. % mensual	8,0	7,8	1,1	10,0	3,5	8,7	8,4	7,4	6,9
nov-23	var. % mensual	7,6	7,7	1,1	9,5	3,0	9,0	8,5	7,3	7,0
próx. 12 meses	var. % i.a.; may-24	171,1	168,3	41,0	305,0	60,0	201,8	187,4	144,7	125,1
próx. 24 meses	var. % i.a.; may-25	70,0	78,5	35,2	155,8	28,0	139,4	87,1	57,7	35,6
2023	var. % i.a.; dic-23	148,9	147,8	16,3	175,7	91,3	170,9	155,8	137,1	132,1
2024	var. % i.a.; dic-24	105,7	114,8	38,8	281,0	40,0	151,5	131,8	94,3	85,3
2025	var. % i.a.; dic-25	56,7	57,8	24,2	118,3	21,9	87,9	65,1	40,1	30,4

Fuente: REM - BCRA (may-23)

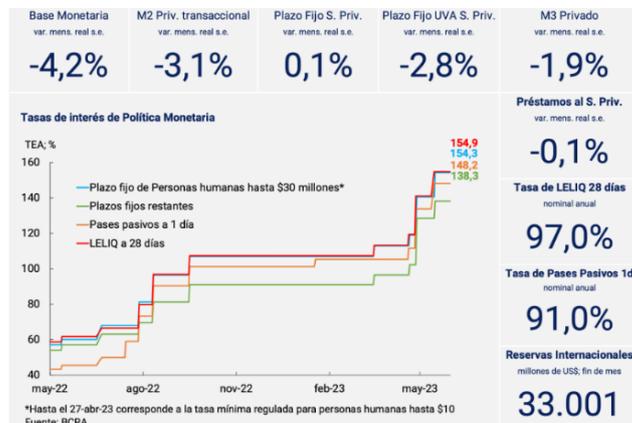
Fuente: (REM - BCRA, 2023)

Anexo 7: Tasa de referencia LELIQ

Informe Monetario Mensual

Mayo de 2023

1. Resumen ejecutivo



Fuente: (Informe Monetario Mensual BCRA, 2023)