

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de Administración**

# **Planificación Estratégica para Sauco S.A.**

**Castro Rodríguez Johana Elizabeth**

**DNI: 32632675**

**Legajo: VADM16270**

**Profesora: Patricia Barrón**

2023

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se desarrolla una planificación estratégica para Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A., de Grupo Meta; con el objetivo de aumentar su rentabilidad.

Se propone optar por una estrategia de crecimiento por diversificación, con desarrollo de nuevos productos y mercados, y una estrategia de crecimiento por integración vertical hacia atrás, convirtiéndose en su propio proveedor, mediante el aprovechamiento del residuo generado por la fabricación de cerveza, conocido como bagazo, y transformarlo en harina con alto contenido de fibras y proteínas, para su comercialización y como ingrediente para la elaboración de panificados en los restaurantes de la marca. Aplicando también el concepto de economía circular y bioeconomía.

Palabras claves: Sustentabilidad - Rentabilidad – Innovación - Medio ambiente - Bagazo – Economía circular – Bioeconomía.

## **Abstract**

In this case report, strategic planning is developed for Cervecería Checa, belonging to the Sauco S.A. business unit, of Grupo Meta; with the aim of increasing its profitability.

It is proposed to opt for a growth strategy by diversification, with the development of new products and markets, and a growth strategy by backward vertical integration, becoming its own supplier, through the use of the residue generated by the manufacture of beer, known as bagasse, and transform it into flour with a high fiber and protein content, for its commercialization and as an ingredient for the preparation of baked goods in the brand's restaurants. Also applying the concept of circular economy and bioeconomy.

Keywords: Sustainability - Profitability - Innovation - Environment - Bagasse - Circular economy - Bioeconomy.

## Índice de Contenido

Resumen .....	1
Introducción .....	3
Análisis Situacional.....	5
<i>Macroentorno: PESTEL</i> .....	5
<i>Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	7
<i>Análisis de Mercado:</i> .....	9
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i> .....	11
Marco teórico .....	13
Diagnóstico .....	16
Propuesta de aplicación.....	17
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	17
<i>Objetivos</i> .....	18
<i>Planes de acción</i> .....	21
<i>Presupuesto</i> .....	24
<i>Análisis financiero</i> .....	25
Conclusiones .....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	27
Bibliografía .....	27
Anexos.....	30
<i>Anexo 1: Estado de resultados</i> .....	30
<i>Anexo 2: Presupuesto de maquinarias</i> .....	31
<i>Anexo 3: Expectativas de Inflación</i> .....	33
<i>Anexo 4: Sueldo de nuevo personal (Plan de acción 1)</i> .....	33
<i>Anexo 5: Costo de capacitación del personal (plan de acción 1)</i> .....	34
<i>Anexo 6: Sueldo de Luis, licenciado en química</i> .....	35
<i>Anexo 7: Presupuesto Social Media Manager</i> .....	36
<i>Anexo 8: Presupuesto Diseñador Gráfico</i> .....	38
<i>Anexo 9: Presupuesto Desarrollador web</i> .....	38
<i>Anexo 10: Sueldo técnico en Marketing</i> .....	39
<i>Anexo 11: Proceso de reciclaje de Bagazo</i> .....	39

## Introducción

En el presente reporte de caso se desarrollará una planificación estratégica sobre la empresa Grupo Meta, mediante una estrategia de crecimiento para la Cervecería Checa, perteneciente a la razón social Sauco S.A. aplicando la estrategia corporativa de integración vertical hacia atrás, lo que le permitirá convertirse en su propio proveedor de nuevos productos innovadores y la estrategia de crecimiento por diversificación de Igor Ansoff.

Grupo Meta, es una empresa familiar, creada en 2019 por los hermanos Fernández, Paula, José y Juan Cruz. Tiene cuatro unidades de negocio diferenciadas, las cuales se dedican a la producción, comercialización y distribución.

Se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas desde la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba.

Las unidades que lo integran son: La Tregua S.A., se dedica a la actividad de tambo y agricultura en hectáreas no propias, las cuales son alquiladas en la localidad de Sacanta, El Arañado; Sauco S.A., está compuesto por la fábrica Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba, tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros de cerveza y está equipada con la mayor tecnología para su elaboración y el restaurante La Jirafa con capacidad para 160 cubiertos, ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro; Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra ubicado en Güemes, localidad de Córdoba en el cual se complementa gran variedad de platos con cerveza artesanal checa y cócteles; Brewing S.A.S., que incluye un bar propio de cervecería Checa, ubicado en Nueva Córdoba, el cual abrió sus puertas al público en Octubre 2021, donde proponen comidas inspiradas en la cultura Checa que combinan a la perfección con las cervezas de la marca que se diferencian por versionar los estilos tradicionales. (Círculo gastronómico, 2022)

Cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con otros de su tipo, tienen una buena aceptación y posición en las áreas geográficas en donde se encuentran. En cuanto a la cerveza Checa en específico, el 80% de los consumidores la recomendaría.

Se puede destacar como hito significativo del Grupo Meta la decisión de reunir bajo un solo nombre todas las unidades. Otro hito importante es la compra del fondo de comercio de La Jirafa, que se recuperó de la caída de valoración por parte de la comunidad. También se puede destacar la fundación desde cero de la fábrica de cerveza Checa y la puesta en marcha y avance de los procesos de producción. Asimismo, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

La Cervecería Checa se encuentra en periodo de recuperación por las caídas de las ventas causadas por el contexto vivido durante y post pandemia de Covid 19, ya que el principal canal de ventas era en bares y restaurantes, uno de los sectores más golpeados por el tiempo que permanecieron cerrados al no ser actividad esencial y luego de las aperturas la limitación en los horarios que minimizaban el consumo. Si bien durante el 2021 y 2022 las ventas en los restaurantes se han normalizado paulatinamente, Checa tiene mucho potencial para seguir creciendo.

Actualmente la cervecería amplió su distribución a través del e-commerce, ofreciendo sus variedades de cervezas enlatadas a domicilio. (Cervecería Checa Mercado Shops, s.f)

También amplió sus canales de distribución con diferentes puntos de venta en el país. (Google Maps, s.f.)

Como medio para seguir potenciando el crecimiento de la cervecería aprovechando los recursos disponibles y las nuevas tendencias de alimentación más saludable para lograr una mayor rentabilidad, se implementará una estrategia de crecimiento y diversificación para llegar a otros mercados y poder aprovechar nuevas oportunidades de negocio, utilizando el bagazo (residuo obtenido de la elaboración de cervezas) para la producción de harina rica en fibra y proteínas, para comercializar por sí sola y para la elaboración de panificación (pizzas, panes de hamburguesas, etc) en los restaurantes de la marca.

Este residuo genera problemas de contaminación ya que genera gas metano. Por esta razón, la utilización de bagazo como insumo para elaborar productos de consumo humano, es una propuesta sumamente oportuna. (MAGYP)

El volumen de bagazo de cerveza que se obtiene es de 600 gramos por cada litro de cerveza elaborada; que si en cervecería Checa se mantiene la producción de 360.000 litros anuales equivalen a 216.000 kilos de bagazo al año.

Como caso de éxito se puede mencionar la empresa PepsiCo que apostó a la estrategia de crecimiento por diversificación, incorporando a su portafolio de bebidas también snacks. (PepsiCo, s.f)

## **Análisis Situacional**

### ***Macroentorno: PESTEL***

Mediante la herramienta de análisis PESTEL se identificará las fuerzas a nivel macro que influyen en la industria.

#### Factores políticos

La Argentina se encuentra en año electoral, las elecciones legislativas primarias serán el 12 de septiembre y las generales el 14 de noviembre. El resultado es todavía muy incierto ya que se acaban de conocer los candidatos. Los años electorales ya de por sí son complejos, ya que cualquier ruido dispara las perspectivas de devaluación generando saltos cambiarios. (El economista, 2023)

Hay gran necesidad de generar condiciones de inversión y puestos de trabajo, frente a este panorama, el gobierno lanzó créditos de inversión para sectores agroindustriales impactados por la sequía, las líneas de crédito son de 4.500 millones y serán de ayuda para las pymes y para la reactivación económica del país. Los préstamos serán ejecutados por el Banco Argentino de Desarrollo BICE y contarán con bonificación de tasa del Fondo Fiduciario Nacional de Agroindustria (FONDAGRO). (Argentina gobierno, 2023)

También se brindan financiamientos del 40% del total de la inversión para pymes a través del programa CreAr (Crédito Argentino) con tasas competitivas, impulsando proyectos de inversión para el desarrollo nacional, con el objetivo de promover la creación de empleos y generación de divisas. (Argentina gobierno, 2022)

#### Factores económicos

La actividad económica que se vio agravada por el periodo de aislamiento preventivo por Covid 19 en 2020, se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021 y uno de 5,2% en 2022, luego de que en 2020

cayera un 9,9% por la crisis desatada por la pandemia. Sin embargo, la actividad económica en los últimos meses se ha visto afectada por la sequía histórica que limita las posibilidades de crecimiento en 2023 y por los estrictos controles en las importaciones para mantener la acumulación de reservas. La inflación sigue aumentando, y a abril de 2023, supera el 100% anual. La economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico. (Banco Mundial, 2023)

La inflación en el mes de marzo superó el 7,7% y acumuló en el primer trimestre del año un aumento del 21,7%, y un 104,3% anual. (INDEC, 2023)

#### Factores socioculturales

De acuerdo con las estadísticas del mercado, la bebida más popular en Argentina es la cerveza, con un consumo promedio de 41 litros por persona al año. Aunque ha habido una reducción en su consumo, aún representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas, lo que posiciona al país en el puesto 72 a nivel global en términos de consumo de esta bebida. (Asociación Toxicológica Argentina, S.f.)

Existe una fuerte tendencia en la alimentación saludable, cada vez son más los consumidores que prefieren alimentos que no sean de origen animal, por lo que prefieren leches de origen vegetal, embutidos de legumbres, harinas alternativas ricas en fibra para disminuir el consumo de hidratos de carbono, el kefir o kombucha que juegan un papel beneficioso en el microbiota intestinal, entre otros. Es por esta razón que las marcas buscan fabricar estos alimentos que es una tendencia alimentaria en crecimiento. (Agrojusto, 2023)

#### Factores Tecnológicos

La Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación y es el país de la región que más invierte en tecnología de información, de acuerdo con las recientes conclusiones del informe elaborado por la EAE Business School. (EAE, 2022)

#### Factores Ecológicos

Gran parte de Argentina está experimentando condiciones de sequía. Si se tiene en cuenta sólo los cultivos de soja, trigo y maíz, que en conjunto conforman el 87% de la producción de granos en Argentina y del 43% de las exportaciones totales del

país, las pérdidas para el sector productor superan los US\$ 14.140 millones de dólares. Si además se tiene en cuenta el impacto en la menor demanda de fletes, labores, servicios financieros, entre otros, las pérdidas para la economía nacional ascienden a US\$ 19.000 millones. (Bolsa de Comercio de Rosario, 2023)

#### Factores Legales

Todo producto alimenticio debe cumplir la ley 18284 cumpliendo las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial establecidas en el reglamento alimentario aprobado por el decreto 141/1943.

Otra la ley es la 27642 que establece la obligación de colocar advertencias sobre calorías, edulcorante, cafeína, entre otros, en la cara frontal de alimentos envasados y bebidas alcohólicas.

La conclusión que se puede obtener del análisis PESTEL, es que, si bien la economía se está recuperando en relación con los dos años en que el país estuvo paralizado con la actividad económica prácticamente nula, hay otros factores macroeconómicos que también afectan el crecimiento de la economía en 2023, como es la sequía y la incertidumbre económica debido al año electoral y a la alta inflación.

Sin embargo, la bebida alcohólica más consumida por la sociedad argentina es la cerveza, lo cual constituye un elemento positivo a considerar.

Además, las posibilidades de adquirir créditos para inversiones del sector abren un abanico de posibilidades para crear un proyecto con buenos resultados en el largo plazo.

#### ***Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER***

Mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter se analizará la competencia que opera en el sector de la industria, las oportunidades y amenazas para comprender su posición en el mercado.

##### *Poder de negociación de los clientes*

El mercado ofrece una extensa variedad de opciones para el consumidor de cerveza, con múltiples alternativas sustitutas disponibles.

Los consumidores tienen la opción de seleccionar la marca que deseen, esto implica que los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que demandan cada vez más innovación y calidad en el producto.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El 2023 es desafiante en cuanto a materia prima e insumos, es el caso de la importación de lúpulo. A pesar de que se produce en las regiones de Río Negro y el Bolsón, no es suficiente para satisfacer los requerimientos de las fábricas, solo se abastece aproximadamente el 15% de la demanda, lo que significa que debe ser adquirido en el extranjero. Un 40% de los productores experimenta faltante de lúpulo en el mercado. Una proporción similar afirma que también existe escasez de malta y botellas de vidrio. (Agrofy News, 2023)

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a la escasez de materias primas e insumos en el territorio nacional.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

El mercado de cerveza artesanal es atractivo en términos de oportunidades, rentabilidad y generación de empleo, de acuerdo con la CCAA, la producción de cerveza artesanal, a pesar de representar solo el 2,5% del mercado, genera aproximadamente la misma cantidad de empleos que todas las cervezas industriales en el país. (TELAM SE, 2022)

Además, su presencia se fortalece y expande cada día, aproximadamente el 3% de la cerveza fabricada en Argentina es de tipo artesanal. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, este sector experimentó un crecimiento cercano al 40% en los últimos cinco años. (Mas Industrias, 2022)

Posee bajas barreras de entrada, se identifican como uno de los principales factores la inversión inicial reducida, el fácil acceso a canales de distribución como bares especializados y ventas por internet, lo cual en conjunto conlleva a un alto nivel de riesgo de nuevos competidores.

La capacidad de diferenciación de los productos no es tan amplia en comparación con la competencia, debido a que el producto final es similar. No obstante, se destaca una diferenciación en la calidad final del producto, por lo que diferenciarse pasa a ser la clave, la pasión y el motor.

### *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es alta, existen bebidas que compiten y cumplen las expectativas del cliente de manera similar como la cerveza industrial, vinos, espirituosas y las bebidas sin alcohol. Además, el consumidor no tiene impedimentos para cambiar a productos sustitutos.

La cerveza artesanal se distingue por ser considerada una cerveza de alta calidad y premium, lo que le confiere un nivel de diferenciación significativo.

### *Rivalidad entre competidores*

El mercado de la cerveza artesanal presenta una baja rivalidad, a pesar del rápido crecimiento de la industria, todavía hay muchas áreas donde no hay competencia. La competencia actual es variada, con productores de diferentes volúmenes que ofrecen una amplia gama de variedades y sabores. Sin embargo, en comparación con el tamaño del mercado, el número de competidores y su tamaño no es muy alto.

La conclusión que se obtiene del análisis es que los consumidores determinan las preferencias de la industria, ya que tienen la opción de elegir entre las diferentes variedades y marcas que ofrece el mercado.

En cuanto a los proveedores, debido a la escasez actual y las complicaciones en las importaciones, ellos ponen el precio y las empresas se adaptan para evitar importar materias primas.

En el constante crecimiento del mercado la rivalidad es baja, pero las barreras de entrada bajas generan una alta amenaza de nuevos competidores.

Los productos sustitutos impulsan al mercado de cerveza artesanal a crear estrategias para fidelizar ya que presentan una alta amenaza para el sector.

### ***Análisis de Mercado:***

En los últimos cinco años, el consumo de cerveza artesanal en Argentina ha experimentado un crecimiento notable. De acuerdo con la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el sector ha crecido aproximadamente un 40%, y actualmente cuenta con más de 1.500 productores en todo el territorio nacional. (Diario Agroempresario, s.f.)

La producción de cerveza artesanal representa aproximadamente el 3% del total de cerveza producida en Argentina. (Mas Industria, 2022)

En Argentina, la industria cervecera está dominada principalmente por dos empresas destacadas. Por un lado, se encuentra Quilmes, líder en la industria, mientras que, por otro lado, está presente la empresa chilena CCU (Compañía de Cervezas Unidas), que es la segunda más grande en el mercado cervecero argentino. En medio de la presencia dominante de estas dos grandes empresas, las cervezas artesanales buscan encontrar su espacio en el mercado. (Ambito, 2023)

Dentro de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, de las más de 132 empresas que la conforman, solo un 5% de ellas realizan exportaciones a diversos países como China, Estados Unidos y Europa. (Ambito, 2023)

Alrededor del 40% de los consumidores de cerveza también son consumidores de cerveza artesanal, lo que representa aproximadamente el 15% de la población en general. Según un estudio realizado por Punto de Fuga, el perfil típico de consumidor es predominantemente masculino (59%), aunque también existe un alto porcentaje de mujeres (41%). Las mujeres han descubierto la cerveza artesanal en una etapa posterior, pero muestran un mayor interés, atraídas por la variedad, la exploración de nuevos estilos y descubrimiento. El 31% de las mujeres encuestadas afirma consumir este tipo de cerveza al menos una vez a la semana, en comparación con el 19% de los hombres. (Diario de Gastronomía, 2019)

Los consumidores muestran una creciente demanda de productos que cumplen con altos estándares de calidad en términos de innovación en sabor, aroma, consistencia y presentación. Es precisamente por esta razón que eligen consumir cerveza artesanal, ya que sus características mencionadas anteriormente, junto con sus ingredientes, la distinguen de la cerveza industrial.

En términos de lugares de consumo, aunque la mayoría de la cerveza se consume en bares y cervecerías, representando más del 60%, los locales y restaurantes modernos se han convertido en una nueva alternativa para aproximadamente el 50%. Les siguen los restaurantes (31%), las tiendas especializadas (28%) y los pubs (21%). (Diario de Gastronomía, 2019)

### ***Análisis interno: CADENA DE VALOR***

En el siguiente análisis se considera que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto.

#### Actividades Primarias

*Logística interna:* La recepción de insumos es realizada por José, el fundador, y Luis, licenciado en química, en la planta de producción situada en Sacanta, ellos son los responsables de este proceso, ya que su amplio conocimiento y experiencia resultan fundamentales para asegurar la calidad tanto de la materia prima como del producto final.

El almacenamiento de los insumos está situado en la fábrica de cervezas Checa.

El control y abastecimiento del stock es realizado por Daniel, German y Nahuel, los tres coordinadores de producción que trabajan en la fábrica y ayudan en el proceso productivo.

*Operaciones:* Luis que es licenciado en Química, se encarga de supervisar el proceso de producción de la cervecería el cual está compuesto de siete etapas. Primero el malteado, donde atraviesan un proceso de germinación para activar las enzimas del grano, y dependiendo del grado de tostado durante el malteo, se obtendrán maltas más claras u oscuras que luego le darán color a la cerveza. El siguiente paso es la molienda y maceración, donde una vez que fue molido el grano se mezcla con agua para preparar el mosto cervecero. Para el macerado la malta se mezcla con agua a diferentes tiempos y temperaturas, para convertir el almidón en azúcares fermentables. Luego de la maceración, llega la etapa de filtración del mosto, donde se separa el líquido de lo sólido, a este desperdicio sólido se lo llama bagazo. La cuarta etapa es la cocción, donde se lleva a ebullición con el objetivo de aportar el amargor característico y aromas presentes en el lúpulo, también se coagulan proteínas y evaporan aromas que no son deseados. Ese resultado posteriormente es sometido a una especie de centrifugado o Whirlpool. El quinto paso es la fermentación, aquí se enfría y airea ese mosto para agregar la levadura, se transforman los azúcares fermentables en alcohol. Luego sigue la maduración, el líquido resultante necesita un tiempo de

añejamiento donde es sometida a bajas temperaturas para que el sabor y aromas logrados se estabilicen. Por último, la etapa de envasado, donde además se filtra el líquido para eliminar las partículas de levadura que pudieran haber quedado. La empresa cuenta con una capacidad de producción de 360.000 litros de cerveza anual.

*Logística externa:* Una vez envasadas, las cervezas en lata cuentan con dos tipos de distribución, la primera para consumidores finales con delivery oficial a través de la tienda online o contactando por WhatsApp al punto de venta más cercano. Y la segunda para la distribución mayorista a los diferentes puntos de venta que actualmente tienen en el país, para ello se preparan en pallets y envían a destino con empresas de logística tercerizadas.

*Marketing y venta:* La marca tiene presencia online a través de redes sociales, utilizan Facebook e Instagram con los cuales llegan al público deseado que es la juventud. No se encuentra registrada en LinkedIn como cervecería, pero si la empresa como Grupo Meta, la cual se está posicionando como tal.

La cervecería utiliza una tienda online en mercado shops como uno de sus canales de venta.

*Servicios post venta:* La empresa cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de los clientes y otras variables.

#### Actividades Secundarias

*Infraestructura de la empresa:* Cuenta con áreas de administración (desde donde se administran todas las unidades de negocio que tiene Grupo Meta), comercialización y producción. Tiene un directorio, compuesto por Juan Cruz, Paula y José. En servicios externos tienen la parte contable representada por Heliana Cavallo y Noelia Cavallo; y en gestión Cesar Torres y Pilar Maure.

*Gestión de RRHH:* La selección de personal es llevada a cabo por el directorio, teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y perfil proactivo. Luis se encarga de la gestión de empleados en la planta fabril. Cuenta con tres operarios y el rango etario es de 20 a 30 años. También cuenta con la ayuda de una técnica en RRHH. La evaluación del personal se lleva a cabo de manera constante con el fin de dar las herramientas y capacitaciones para que se desempeñen de la mejor manera posible.

*Desarrollo tecnológico:* Se trabaja con la mayor tecnología en equipamiento para la elaboración de cervezas.

Como se mencionó anteriormente utilizan las redes sociales y tienda online para llegar al público.

*Compras:* Los tres operarios se encargan de las compras de insumos y abastecimiento de stock.

### **Marco teórico**

Con el objetivo de respaldar la importancia de dicho reporte de caso, se desarrollarán conceptos que servirán de guía, en el cual se detallará desde lo general, en este caso la herramienta elegida: “Planificación Estratégica”, hasta lo particular, las estrategias de que se aplicarán.

#### ***Planificación estratégica:***

En el libro plan estratégico de José María Sainz de Vicuña Ancín se habla de «la planificación estratégica, no debe entenderse como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que inicia con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de ese punto, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno caracterizado por estar en permanente y veloz cambio» (Cantera, 1989). (Ancín, 2017)

La planificación estratégica comienza con el establecimiento de la visión y misión de la organización, así como la declaración de sus intereses, valores y código ético que guiarán el accionar de la organización. Luego se evaluarán los factores externos e internos que afectan a la organización, se analizará el sector industrial y los competidores, se determinarán los objetivos estratégicos a largo plazo y finalmente se identificarán y seleccionarán las estrategias específicas que, al implementarse, mejorarán la competitividad de la organización a nivel local y/o global para lograr la visión establecida. (D'Alessio Ipinza, 2008)

Según Hills y Jones el modelo de planeación estratégica consta de cinco etapas:

1. Definir la misión, visión y metas corporativas.
2. Realizar un análisis del entorno competitivo externo de la organización con el fin de detectar las oportunidades y amenazas presentes.

3. Analizar el entorno operativo interno de la organización con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que posee.

4. Elegir las estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corregir las debilidades con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y las principales metas de la organización, además de constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias. (Hills & Jones, 2011)

Teniendo en cuenta los cinco pasos que plantea Hill y Jones, se realiza un análisis de macroentorno, en este caso aplicando la herramienta PESTEL, que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial.

Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que juegan un papel crucial en la determinación del atractivo a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Estas fuerzas son los competidores dentro del sector, los posibles nuevos participantes, los productos sustitutos, los compradores y los proveedores. (Kotler & Keller, 2012)

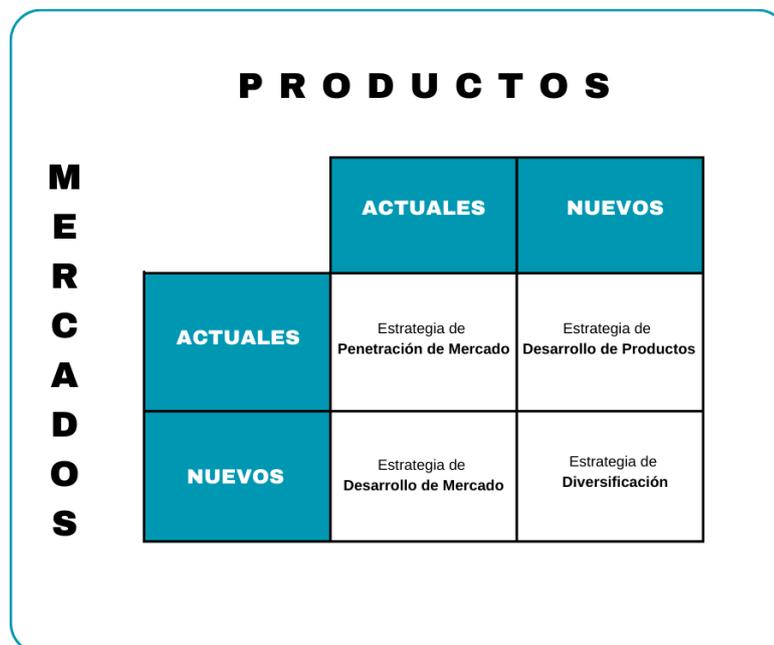
Se analiza el entorno operativo interno con la cadena de valor, que se refiere al concepto de que una empresa está compuesta por una secuencia de actividades que convierten los insumos en productos que son apreciados por los clientes. Este proceso de transformación involucra una serie de actividades primarias y de apoyo que añaden valor al producto. (Hills & Jones, 2011)

### ***Estrategias:***

Según Robbins y Coulter, existen tres tipos de estrategias corporativas, las cuales son de crecimiento, estabilidad y renovación. Como medio para seguir potenciando el crecimiento de la empresa, en la presente planificación estratégica se aplicará la estrategia de crecimiento mediante la integración vertical hacia atrás, en la cual la empresa asume el rol de ser su propio proveedor, lo que le otorga la capacidad de controlar y gestionar sus propios insumos. (Robbins & Coulter, 2014)

Kotler y Keller sostienen que una empresa tiene la posibilidad de incrementar sus ingresos y utilidades ya sea mediante la integración hacia adelante, hacia atrás o de manera horizontal. (Kotler & Keller, 2012)

De acuerdo con la clasificación presentada por el matemático y economista Igor Ansoff en 1957, en su Matriz de Crecimiento y Participación (también conocida como Matriz Producto/Mercado), se identifican cuatro categorías distintas: Penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación.



*Fuente: Elaboración propia*

Para el caso bajo análisis, se desarrollará la estrategia de diversificación, es una estrategia riesgosa, pero con potencial de rentabilidad si se ejecuta de manera exitosa. Para llevar a cabo esta estrategia se requiere combinar actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

Las estrategias de diversificación posibilitan la reasignación de fondos entre sectores y la mejora de los mercados de capitales internos. (Campa y Kedia, 2002; Kuppuswamy y Villalonga, 2010; Servaes, 1996). También permite reducir la variabilidad en el flujo de caja, lo que en parte facilita el acceso a los mercados de capital y mejora la eficiencia en términos de asignación de recursos. (Becerra, 2009; Berger y Ofek, 1995; Kuppuswamy y Villalonga, 2010). En consecuencia, la

diversificación puede tener un impacto favorable en la inversión en proyectos rentables (Fluck y Lynch, 1999). (Jara-Bertin, López-Iturriaga, & Espinosa, 2015)

Sobre estos conceptos se basará la propuesta para Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A.

### **Diagnóstico**

Una vez completado el análisis de la situación de la empresa, se pueden identificar diversas problemáticas como la caída en las ventas si se toma como referencia el año 2020, debido a un año inusual producto de la pandemia, por ese mismo motivo, se tomará como referencia el balance del año 2019, donde la situación es más típica, por lo tanto, puede abordarse un crecimiento mediante el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades externas, lo que lleva a una conclusión diagnóstica.

Como se mencionó en el análisis externo, el país se está recuperando económicamente en relación con los dos años en que la actividad económica del país estuvo prácticamente paralizada, hay otros factores macroeconómicos que también afectan el crecimiento de la economía en 2023, como es la sequía y la incertidumbre económica debido al año electoral y a la alta inflación.

Sin embargo, el consumo de cerveza artesanal, tanto a nivel nacional como internacional, ha experimentado un crecimiento constante año tras año y está adquiriendo cada vez más fuerza, lo cual constituye un elemento positivo a considerar.

Cervecería Checa cuenta con una infraestructura adecuada para satisfacer la demanda, y ha logrado cumplir con altos estándares de calidad establecidos por las normas ISO 9001. Esto les otorga una ventaja competitiva frente a otras cervecerías artesanales locales al crear un valor diferenciado.

Existe una nueva tendencia en la sociedad y un notorio crecimiento en la elección de alimentación saludable y la elección de harinas alternativas como las integrales por encima de las refinadas. Las preferencias de consumo a nivel mundial están empezando a desempeñar un papel significativo en la mentalidad de los consumidores.

Por tal motivo, y con el objetivo de continuar su crecimiento, la marca puede optar por una estrategia de crecimiento por diversificación, con desarrollo de nuevos

productos y mercados, y una estrategia de crecimiento por integración vertical hacia atrás, mencionada en el marco teórico, agregando a su portafolio subproductos saludables e innovadores, producidos con el aprovechamiento del bagazo (desperdicio de la cerveza), y como consecuencia aumentar la rentabilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, Cervecería Checa tiene la capacidad de mantener su éxito en su búsqueda constante de crecimiento y mejora continua.

## **Propuesta de aplicación**

### ***Descripción de la propuesta***

Grupo Meta tiene bien definida la visión, misión y valores de la empresa:

*Visión:* Ser una organización que experimente un crecimiento excepcional y que contribuya al bienestar tanto de la familia como de la comunidad. (Grupo Meta, 2023)

*Misión:* Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo, a través de equipos de trabajo con una actitud positiva, con el fin de lograr un crecimiento diversificado y sostenible a largo plazo. (Grupo Meta, 2023)

*Valores:* Positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Considerando que la propuesta está alineada con los objetivos de la empresa, se prosigue con su desarrollo.

### ***Plan de implementación***

Se tiene en cuenta la iniciativa de la empresa de seguir creciendo de forma diversificada y la necesidad de aumentar ingresos.

Se plantea la reutilización del bagazo para ser transformado en harina para panificación, con alto contenido de fibra y proteína. Se considera importante su producción y promoción, así como también utilizar distintas alternativas de consumo en busca de una ampliación y diversificación en el mercado.

La harina de bagazo cuenta con propiedades nutricionales sobresalientes, como su elevado contenido de fibras y proteínas. Además, el bagazo contiene azúcares y sus fibras dietéticas tienen efectos probióticos, ayudan a prevenir el cáncer de colon, tienen capacidad antioxidante, benefician la función inmunológica y generan efectos positivos en los procesos de lípidos y glucosa.

Debido al aumento en el consumo de cerveza artesanal, tanto a nivel nacional como internacional, por consecuencia también aumenta el volumen de bagazo de cerveza (residuo obtenido de la elaboración de cervezas que genera contaminación ambiental). Considerando la bioeconomía circular, modelo económico que intenta armonizar la economía con el medioambiente y los objetivos sociales; y teniendo en cuenta la creciente tendencia en alimentación saludable, y preferencias de harinas alternativas para la disminución de consumo de hidratos de carbono, se sugiere utilizar este residuo como alternativa para reducir las pérdidas. Se propone la producción de harina de bagazo cervecero, rica en fibras y proteínas, como subproducto de valor agregado, con el fin de comercializar, y en menor porción como ingrediente para la elaboración de panificación (pizzas, panes de hamburguesas, snacks, etc.) en los restaurantes de la marca.

Este residuo genera problemas de contaminación ya que genera gas metano. Por esta razón, la utilización de bagazo como insumo para elaborar un subproducto de consumo humano, es una propuesta sumamente oportuna. De esta manera, también se ajusta a la visión de la empresa.

El volumen de bagazo de cerveza que se obtiene es de 600 gramos por cada litro de cerveza elaborada; que si en cervecería Checa se mantiene la producción de 360.000 litros anuales equivalen a 216.000 kilos de bagazo al año.

De este modo, se aplicará la estrategia de crecimiento por integración vertical hacia atrás, convirtiendo a Saucó S.A. en su propio proveedor, ya que el principal insumo para la producción de harina sería el bagazo, resultado del proceso de producción de la cerveza artesanal que realiza.

También se aplicará la estrategia de crecimiento por diversificación según Ansoff, en la cual se desarrollará un nuevo mercado y producto, la harina de bagazo.

La harina se llamará Checa al igual que las cervezas, ya que será un subproducto, agregando valor a la marca, de esta manera se logrará un mayor reconocimiento y presencia en la mente de los consumidores.

### ***Objetivos***

#### ***Objetivo general***

Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 5% para diciembre de 2027, mediante la implementación de estrategias de crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto y mercado, que ofrezca una alternativa de consumo saludable, novedosa y respetuosa del medio ambiente, iniciando en julio 2023.

*Justificación:*

Una vez establecido el objetivo general para la cervecería Checa de Saucó S.A., se respaldará cuantitativamente a través de análisis realizados basados en aspectos económicos de la empresa, utilizando el estado de resultados de la empresa como referencia principal. Para ello, se considera los datos correspondientes al año 2019, tomando en cuenta que el año 2020 fue excepcional debido a la pandemia, por lo tanto, los valores presentados en ese año no reflejan la situación habitual de la empresa. La rentabilidad de Saucó S.A, en 2019 fue de 1,21%. Con base en esa información, se plantea como objetivo aumentar la rentabilidad de la empresa en un 1% más por año, durante un período de 4 años y 6 meses. El porcentaje sugerido se fundamenta en el incremento porcentual que la empresa puede alcanzar al introducir este nuevo subproducto propuesto. Se establece este período debido a la inversión necesaria para el proyecto. (Anexo 1)

*Alcance:*

El presente reporte de caso tendrá como eje central a la empresa Grupo Meta, la unidad de negocio Saucó S.A, en específico la planta de producción Cervecería Checa, ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba.

Mediante una planificación estratégica se plantea desarrollar un nuevo subproducto y mercado, reinsertando en el proceso productivo un insumo de tipo renovable, en lugar de que tenga un impacto ambiental negativo, se prefiere optar por alternativas más respetuosas con el medio ambiente. Dicha planificación permitirá llevar esta alternativa de producto sustentable y más saludable a todo el país. Siguiendo un horizonte temporal de cinco años, hasta el año 2028. La propuesta abarcará la aplicación de las herramientas planificación estratégica, definidas en el marco teórico.

*Objetivos específicos*

- Aumentar los ingresos un 30% incorporando un subproducto que agregue valor a la marca, durante 4 años y 6 meses, comenzando julio 2023 a diciembre 2027.

#### Justificación:

El subproducto por incorporar es harina de bagazo, para la elaboración de panificación (pan de hamburguesas, pan de panchos, pizza y snacks) en los restaurantes de la empresa y su comercialización individual, con el fin de potenciar las ventas de la marca, produciendo un impacto social y ambiental positivo, aplicando los principios de la economía circular y bioeconomía. Dicho subproducto responde a la creciente tendencia de alimentación saludable y elección de harinas alternativas para disminuir el consumo de hidratos de carbono.

Con la incorporación del mencionado subproducto se estima un crecimiento en los ingresos del 3% anual el segundo año, 6% anual el tercer año, 9% anual el cuarto año y 12% anual el quinto año, lo cual impacta de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.

- Aumentar un 50% la cartera de clientes a través de estrategias de marketing y fidelización, en un lapso de 4 años y 6 meses, comenzando en julio 2023 hasta diciembre 2027.

#### Justificación:

Es crucial mejorar y optimizar las relaciones de la empresa con sus clientes para fidelizarlos, ya que la preferencia de los clientes por la marca se refleja en un aumento de las ventas. Esto implica medir su satisfacción, sus nuevas necesidades y trabajar en estrechar los lazos con ellos. Con la incorporación de productos realizados con la harina de bagazo de la cerveza en los restaurantes de la empresa (en este caso panificaciones como pizza, pan de hamburguesa, snacks), permitirá fidelizar a los clientes que buscan opciones más sanas o bajas en carbohidratos, dándole la oportunidad de consumir comida rápida, pero en una versión más saludable.

También es importante mejorar el posicionamiento de Cervecería Checa con el nuevo concepto de fábrica sustentable que utiliza economía circular, mediante un plan de marketing, logrando en consecuencia el reconocimiento de marca de la harina de bagazo de cerveza Checa para su comercialización.

Al lograr esto, se contribuirá a incrementar la rentabilidad general de cerveza Checa.

- Aumentar en un 30% los canales de distribución, durante 4 años, comenzando en enero 2024 hasta diciembre 2027.

**Justificación:**

Aumentar los canales de distribución es fundamental ya que permiten que los productos lleguen a un mayor número de consumidores a través de intermediarios, lo que a su vez impulsa el crecimiento de las ventas.

Actualmente se cuenta con 136 puntos de venta de cerveza Checa en el país. Se considera el creciente consumo de cerveza y el aumento de tendencia en consumo harinas ricas en fibra, por lo que se propone aumentar los puntos de venta en el país a través de alianzas estratégicas con supermercados, a quienes se les puede ofrecer tanto cerveza enlatada como harina de bagazo.

Al lograr lo planteado, se incrementan los ingresos, lo que repercute de manera positiva sobre la rentabilidad.

***Planes de acción***

En las próximas líneas se expondrán los planes de acción establecidos para cada objetivo específico, junto con sus respectivas descripciones que detallan los plazos de ejecución y los recursos necesarios.

**Plan de acción 1: Producción e incorporación de harina de Bagazo.**

La harina de bagazo se realizará en la misma planta fabril de la cerveza, principalmente debido al alto contenido de agua y azúcares lo que facilita el deterioro microbiológico ocasionado durante el transporte del bagazo, así como al incremento en el costo del producto derivado del traslado.

El primer paso es la adquisición de maquinaria necesaria, la selección y contratación de personal y la capacitación del mismo.

Luego se realizan las muestras para aprobación y seguidamente la producción.

Cabe aclarar que el 90% de la producción será comercializada y el 10% restante se destinará a la panificación (pizzas, hamburguesas, snaks, etc.) en restaurantes de la marca.

Una vez aprobada la muestra de harina se enviará al restaurante de cervecería Checa perteneciente a Brewing SAS que abrió en octubre 2021, para realizar pruebas

de recetas de panificación, que luego se aprobarán y estandarizarán las recetas para enviar al resto de los restaurantes de Grupo Meta. Se elije en principio el restaurante cervecería Checa de Brewing debido a que es donde más se consume la cerveza y los panificados serán un complementario de ésta.

Objetivo específico: 1								
Descripción	Tiempo		Recurso humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Adquisición de maquinarias	1/7/2023	1/9/2023	Paula, miembro del directorio y responsable administrativo	Administración	Celular o computadora con internet, medio de transporte.	no	\$ 3.126.136,96	Ver anexo 2
Selección y contratación de personal (2 operarios)	1/8/2023	31/12/2027	Directorio	Recursos humanos	Oficina	no	\$ 1.979.800,60	Ver anexo 2
Capacitación del personal para la correcta manipulación de las máquinas	1/9/2023	1/10/2023	Capacitador	Producción	Equipamiento para la producción de harina	si	\$ 99.283,00	Ver anexo 5
Producción de muestras de producto terminado para evaluación y control de calidad	1/10/2023	1/11/2023	Operarios	Producción	Maquinaria, materia prima, insumos para packaging	no	-	Se incluye dentro del salario de los operarios contratados
Control de calidad y aprobación de la muestra de producto terminado	15/10/2023	1/11/2023	Luis, lic. En Química	Producción	Muestras de producto terminado	no	14922,14	Ver anexo 6
Producción de muestras de panificación, aprobación y estandarización de recetas	1/11/2023	30/12/2023	Chef	Cocina de restaurante Cervecería Checa de Brewin SAS	Hornos, placa para horno, ingredientes para las recetas	no	-	El valor económico forma parte de los sueldos abonados por los restaurantes, ya que las recetas formarán parte de la carta de los restaurantes y presentar platos nuevos es parte de su trabajo.
Producción de harina	1/11/2023	31/12/2027	Operarios	Producción	Maquinaria, materia prima, insumos para packaging	no	-	Se incluye dentro del salario de los operarios contratados
Control de calidad producto terminado (harina)	1/11/2023	31/12/2027	Luis, lic. En Química	Producción	Producto terminado	no	\$ 79.584,72	ver anexo 6
Producción de panificación con harina de bagazo	1/12/2023	31/12/2027	Chef	Cocina de restaurante		no	-	El valor económico se incluye en los sueldos abonados por los restaurantes, ya que las recetas formarán parte de la carta de los restaurantes
<b>Total</b>							<b>\$ 5.299.727,42</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

## Plan de acción 2: Estrategias de Marketing y fidelización

Entre las estrategias para fidelizar se utilizará la estrategia de venta cruzada, también conocida como "cross-selling", es una táctica de venta que implica recomendar al cliente la adquisición de un producto complementario al que le interesa, con el propósito de aumentar el valor total de la compra. Además, se utilizarán las encuestas de satisfacción para evaluar la aprobación de los nuevos productos panificados.

Se elaboran estrategias de marketing digital que incluyen influencers, creación de redes sociales y de sitio web para la harina de bagazo, Pautas publicitarias en redes sociales y Google, además del posicionamiento SEO (optimización de motores de búsqueda) en Google.

Objetivo específico: 2								
Descripción	Tiempo		Recurso humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Selección y contratación de Social Media Manager externo (Digital marketer) para gestionar redes	1/8/2023	31/12/2027	Directorio	Recursos Humanos	Oficina	no	\$ 224.500,00	Ver Anexo 7
Creación de Logo, elección de tipografía y colores de la marca de harina	1/7/2023	30/7/2023	Diselador gráfico	Marketing	computadora	si	\$ 26.105,00	Pago único. Ver Anexo 8
Diseño de etiquetas y packaging	1/8/2023	1/10/2023	Diselador gráfico	Marketing	computadora	si	\$ 24.017,00	Pago único. Ver Anexo 8
Creación de redes sociales para harina Checa	1/9/2023	30/9/2023	Social media Manager	Marketing	computadora con internet	si	-	Está incluido en el sueldo mensual
Campañas con influencers y creación de contenido	1/11/2023	30/6/2024	Influencer	Marketing	cámara o celular, aro de luz y computadora con internet	si	\$ 120.000,00	Presupuesto para 3 influencers (referencia: conocidos que trabajan de influencers)
Pautas publicitarias en redes sociales (campañas pagas)	1/11/2023	30/6/2024	Social media Manager	Marketing	computadora con internet	si	\$ 50.000,00	Importe destinado a publicidad
Creación de página web	1/7/2023	1/10/2023	Desarrollador web	Informática	computadora con internet	si	\$ 49.252,00	Ver anexo 9
SEO y SEM para posicionamiento de la página en Google	1/11/2023	31/12/2027	Social media Manager	Marketing	computadora con internet	si	-	Está incluido en el sueldo mensual
Evaluación del plan de marketing y encuestas de satisfacción	1/10/2024	31/12/2027	Técnico en Marketing	Marketing	Informes y computadora con internet	si	\$ 14.592,00	Ver anexo 10
<b>Total</b>							<b>\$ 508.466,00</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

### Plan de acción 3: Aumento de los canales de distribución.

En este plan se sugiere firmar acuerdos estratégicos con supermercados. Un mercado en el que aún no se ha llegado. Acordando plazos, precios y cantidades mínimas por compra.

Para el almacenamiento de los productos terminados se desina un sector de la planta fabril, ya que de esa manera se facilita los despachos conjuntos.

Para la distribución en supermercados, se utilizará un servicio de logística tercerizado a elección y cargo de los clientes, ya que generalmente al ser empresas grandes poseen convenios y cuentas corrientes con determinadas compañías de logística, algunos también cuentan con camiones propios para los productos de su fabricación y marcas más pequeñas que no tienen su logística incluida.

Por último, se realizarán proyecciones y control de informes para realizar ajustes.



	2023	2024	2025	2026	2027
PLAN 1	\$ 5.301.750,42	\$ 10.878.405,90	\$ 10.876.381,90	\$ 10.876.381,90	\$ 10.876.381,90
PLAN 2	\$ 508.466,00	\$ 3.126.520,32	\$ 1.484.920,32	\$ 1.484.920,32	\$ 1.484.920,32
PLAN 3	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.810.216,42</b>	<b>\$ 14.004.926,22</b>	<b>\$ 12.361.302,22</b>	<b>\$ 12.361.302,22</b>	<b>\$ 12.361.302,22</b>

### *Análisis financiero*

Se realiza un flujo de fondo, que es un documento financiero que proporciona una descripción detallada de los movimientos de dinero, tanto ingresos como egresos, que experimenta una empresa durante un período específico.

Los ingresos 2023 fueron calculados teniendo en cuenta los ingresos de 2019 actualizados por la inflación según REM (tabla de REM en anexo 3). Al cual luego se le aplicó el porcentaje por venta estimado a aumentar anualmente.

FLUJO DE FONDO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 22.732.241,81	\$ 48.701.554,86	\$ 107.377.188,15	\$ 243.445.560,97	\$ 567.130.778,85
Costos Variables		-\$ 9.092.896,72	-\$ 19.480.621,94	-\$ 42.950.875,26	-\$ 97.378.224,39	-\$ 226.852.311,54
Depreciaciones		-\$ 312.613,70	-\$ 312.613,70	-\$ 312.613,70	-\$ 312.613,70	-\$ 312.613,70
Egresos por plan		-\$ 5.810.216,42	-\$ 14.004.926,22	-\$ 12.361.302,22	-\$ 12.361.302,22	-\$ 12.361.302,22
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 7.516.514,97</b>	<b>\$ 14.903.393,00</b>	<b>\$ 51.752.396,97</b>	<b>\$ 133.393.420,67</b>	<b>\$ 327.604.551,39</b>
Imp Ganancia		-\$ 2.630.780,24	-\$ 5.216.187,55	-\$ 18.113.338,94	-\$ 46.687.697,23	-\$ 114.661.592,99
Utilidad despues de IIGG		\$ 4.885.734,73	\$ 9.687.205,45	\$ 33.639.058,03	\$ 86.705.723,43	\$ 212.942.958,40
Depreciaciones		\$ 312.613,70	\$ 312.613,70	\$ 312.613,70	\$ 312.613,70	\$ 312.613,70
Inversiones Fijas	-\$ 3.126.136,96					
Valor de desecho						\$ 1.563.068,48
Cap Trabajo	-\$ 1.241.926,10					\$ 1.241.926,10
<b>Saldo</b>	<b>-\$ 4.368.063,06</b>	<b>\$ 5.198.348,43</b>	<b>\$ 9.999.819,14</b>	<b>\$ 33.951.671,73</b>	<b>\$ 87.018.337,13</b>	<b>\$ 216.060.566,68</b>
<b>Saldo Actual</b>	<b>-\$ 4.368.063,06</b>	<b>\$ 2.638.755,55</b>	<b>\$ 2.576.675,29</b>	<b>\$ 4.440.812,99</b>	<b>\$ 5.777.578,77</b>	<b>\$ 7.281.894,46</b>

A continuación, se detalla el cálculo de los indicadores VAN y TIR.

El VAN representa la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en moneda actual. En este caso VAN y TIR son positivos. Lo que significa que la propuesta es viable.

VAN	\$ 18.347.654,00
TIR	241%

Se calcula Retorno sobre la Inversión (ROI), que es un indicador que mide la relación entre las ganancias obtenidas y la inversión realizada.

BENEFICIOS	\$ 989.387.324,64
COSTOS	\$ 455.780.116,12
ROI	117%

Significa que por cada peso invertido se obtendrá una ganancia de \$1,17.

RENTABILIDAD 2019	1,21%
RENTABILIDAD PROYECTADA 2027	38%
DIFERENCIA	36,89%

## Conclusiones

Se concluye el presente trabajo final de graduación de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, con la definición de que, después de realizar los análisis correspondientes, de manera cualitativa se evidencia que la propuesta de aprovechamiento de desechos cerveceros representa una oportunidad viable mediante la incorporación de ingredientes saludables, como la harina de bagazo cervecero, para la comercialización y la reformulación de alimentos, además de repercutir de una manera amigable con el medio ambiente, mediante la economía circular y bioeconomía, aportando a la tan anhelada sustentabilidad para las generaciones futuras.

Desde el punto de vista cuantitativo, llevar a cabo el proyecto es factible, según el análisis financiero calculado luego de proyectar los flujos de ingresos y egresos a lo largo del tiempo estimado en este reporte.

Se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$18.347.654,00, por lo que el proyecto debe ser aceptado ya que su valor actual neto es superior a cero. Esto implica que el proyecto será capaz de recuperar la inversión realizada y generar ganancias por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide el rendimiento del proyecto en forma porcentual. El indicador en cuestión es una medida que evalúa la relación entre las ganancias obtenidas y la inversión realizada. Se calculó una TIR de 241% (positiva), lo que arroja que el proyecto obtendrá ganancias.

Por último, se calculó el Retorno sobre la inversión (ROI), que es un indicador que mide la relación entre las ganancias obtenidas y la inversión realizada, el cual arrojó que por cada peso invertido se obtendrá una ganancia de \$1,17.

La observación de los indicadores demuestra que los beneficios esperados superan los costos asociados a la implementación de la propuesta.

Finalmente, al considerar el objetivo general, se ha logrado con éxito al superar el incremento de rentabilidad del 5% propuesto. Por lo que es importante resaltar la viabilidad del plan, respaldada por los resultados positivos obtenidos en diversos indicadores financieros.

### **Recomendaciones**

Luego de la implementación de este plan detallado en el presente reporte de caso, es aconsejable que la empresa continúe su proceso de evolución, siguiendo las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere la implementación de Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que mejora la eficiencia de las organizaciones mediante la consideración de cuatro perspectivas que abarcan las variables internas y externas que impactan en los resultados financieros de la empresa (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
- Rediseñar la página web, para brindar información de calidad, además de seguir utilizándola como e-commerce.
- Es recomendable mantener el cumplimiento de las normas de calidad ISO 9001 y las buenas prácticas de fabricación, con el objetivo de obtener la certificación emitida por una autoridad competente. Esto generará mayor confianza y fidelización por parte del cliente.

### **Bibliografía**

*Agrofy News.* (2023). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/204826/mercado-argentino-cervezas-peligra-ipa-falta-lupulo-y-marcas-invierten-sumar>

*Agrojusto.* (2023). Obtenido de <https://agrojusto.com.ar/conoce-las-5-tendencias-alimentarias-para-el-2023/>

*Ambito.* (2023). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-radiografia-del-sector-que-depende-una-materia-prima-que-esta-falta-n5655435>

Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica.

*Argentina gobierno.* (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/pymes-de-todo-el-pais-ya-pueden-acceder-financiamiento-tasas-competitivas-para-inversion>

*Argentina gobierno.* (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanza-creditos-de-inversion-para-sectores-agroindustriales-impactados-por-la>

*Asociación Toxicológica Argentina.* (S.f.). Obtenido de <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20mercado%2C%20lo,que%20m%C3%A1s%20toman%20esa%20bebida.>

*Banco Mundial.* (2023). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

*Bolsa de Comercio de Rosario.* (2023). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-coste-de-la>

*Cervecería Checa Mercado Shops.* (s.f.). Obtenido de <https://checacerveceriaartesanal.mercadoshops.com.ar/>

*Circuito gastronómico.* (2022). Obtenido de <https://www.circuitogastronomico.com/cerveceria-checa-sabores-de-otro-continente-en-nueva-cordoba/>

D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* Pearson Educación de México S.A.

*Diario Agroempresario.* (s.f.). Obtenido de <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>

*Diario de Gastronomía.* (2019). Obtenido de <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>

*EAE.* (2022). Obtenido de <http://marketing.eae.es/prensa/EAEIoT2022.pdf>

*El economista.* (2023). págs. <https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-2023-panico-pero-todo-puede-terminar-muy-mal-n61082>.

*Google Maps.* (s.f.). Obtenido de [https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC\\_p2aoZ&ll=-34.188428273536864%2C-59.10896407764049&z=5](https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC_p2aoZ&ll=-34.188428273536864%2C-59.10896407764049&z=5)

Grupo Meta. (2023). Córdoba, Argentina.

Hills, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica*.

Hubspot. (2019). *Insights transforma su marketing con Hubspot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Hubspot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>

*INDEC*. (2023). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_23411BFA2B5E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf)

Jara-Bertin, M., López-Iturriaga, F. J., & Espinosa, C. (2015). Diversificación. 261.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*.

*Mas Industria*. (2022). Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/industria-de-la-cerveza-artesanal-en-argentina/>

*Mas Industrias*. (2022). Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/industria-de-la-cerveza-artesanal-en-argentina/>

*PepsiCo*. (s.f). Obtenido de <https://www.pepsico.es/sobre-nosotros/la-compa%C3%B1a>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*.

*TELAM SE*. (2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202303/622268-argentina-records-cerveza-artesanal.html>

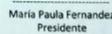
## Anexos

### Anexo 1: Estado de resultados

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.		
		<b>2018</b>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		15.090.517,07
COSTO DE VENTAS (Anexo III)		(9.751.010,48)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>5.339.506,59</b>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>		
De Comercialización (Anexo II)		(5.884.091,63)
De Administración (Anexo II)		(1.719.421,32)
De Financiación (Anexo II)		(309.636,38)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		2.758.109,31
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<b>184.466,57</b>
menos Impuesto a las Ganancias		(10.617,35)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>		<b>173.849,22</b>

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.-

  
 Heliana G. Cavallo  
 Contadora Pública - U.N.C.  
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.

  
 María Paula Fernández  
 Presidente

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		<b>2020</b>	<b>2019</b>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>5.073.394,37</b>	<b>11.888.010,86</b>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización (Anexo III)		(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)		(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso			195.323,17
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<b>(7.772.599,90)</b>	<b>389.237,29</b>
menos Impuesto a las Ganancias			(14.547,31)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>		<b>(7.772.599,90)</b>	<b>374.689,99</b>

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-

  
 Heliana G. Cavallo  
 Contadora Pública - U.N.C.  
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.

  
 María Paula Fernández  
 Presidente

## Anexo 2: Presupuesto de maquinarias

### Presupuesto de Maquinarias (Plan de acción 1)

- Moladora de granos industrial marca Loyto:

Las moladoras de granos Loyto se caracterizan por su sólida construcción, el uso de materiales de alta calidad y rodamientos blindados, lo que las convierte en una opción confiable. Además, ofrece la versatilidad de ajustar la molienda en diferentes niveles (gruesa, media y fina) según se necesite.



Nuevo

**Moladora De Granos N°3  
Loyto Completa Motor Mesa  
Correa 5481**

**\$ 649.750<sup>10</sup>**  
en 12x \$ 110.490

Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor  
General Pico, La Pampa  
Ver formas de entrega

**Stock disponible**

Cantidad: **1 unidad** (10 disponibles)

Comprar ahora

Imagen 8: Fuente Mercado libre

- Horno deshidratador de alimentos. Industrial Inox. 12 bandejas

Electrodomésticos y Aires Ac. > Pequeños Electrodomésticos > Para Cocina > Preparación de Alimentos > Deshidratadores de Alimentos

Compartir Vend



Nuevo | 1 vendido

**Horno Deshidratador De Alimentos Industrial Inox 12 Bandejas**

**\$ 539.000**  
en 12x \$ 91.656<sup>95</sup>

Ver los medios de pago

**Llega gratis el viernes**

Comprando dentro de las próximas 12 h min

Ver más formas de entrega

**¡Última disponible!**

Comprar ahora

Agregar al carrito

Imagen 9: Fuente Mercado libre

- Envasadora al vacío industrial profesional Brunetti

También puede interesarte: envasadora al vacío - selladora al vacío - turbosaver

Industrias y Oficinas > Embalaje y Logística > Envasadoras > Envasadoras al Vacío

Compartir Vend



Nuevo

**Envasadora Al Vacío Industrial Profesional Brunetti Vt78g**

**\$ 2.089.026<sup>93</sup>**

Pagá en cuotas

Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor

Villa Gobernador Galvez, Santa Fe

Ver formas de entrega

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (4 disponibles)

Comprar ahora

Compartir

Imagen 10: Fuente Mercado libre

Insumos	Precio	Cantidad	Total
Moledora de granos industrial	\$ 649.750,10	1	\$ 649.750,10
Horno deshidratador de alimentos. Industrial Inox. 12 Bandejas	\$ 539.000,00	1	\$ 539.000,00
Envasadora al vacío industrial profesional Brunetti	\$ 1.937.386,86	1	\$ 1.937.386,86
<b>Total</b>			<b>\$ 3.126.136,96</b>

### Anexo 3: Expectativas de Inflación

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC Nivel General**

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	126,4	+16,4 (3)	128,0	+20,8 (3)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	146,5	+33,2 (4)	146,7	+33,6 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	107,5	+17,5 (4)	107,9	+15,5 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	73,0	-5,1 (1)	75,8	-3,1 (1)
2025	var. % i.a.; dic-25	55,5	+0,9 (3)	55,9	+0,6 (3)

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

Fuente: REM - BCRA (abr-23)

Fuente: REM – Banco Central de la República Argentina

### Anexo 4: Sueldo de nuevo personal (Plan de acción 1)

Cervecería Checa se rige bajo el convenio de trabajo colectivo de empleados de Comercio.

Para desempeñarse en la producción de harina en principio se necesitará de dos empleados, uno que se encargue de la molienda de los granos deshidratados, otro que se encargue de la deshidratación, que, mientras el horno deshidratador este funcionando se encargará también de envasar al vacío la harina que ya fue molida.

Empleados	Sueldo	Cantidad	Total
Operarios Auxiliares	\$ 197.980,06	2	\$ 395.960,12
<b>Total</b>			<b>\$ 395.960,12</b>

Sueldo de 2 Operarios	Cantidad de meses	Total
\$ 395.960,12	5	\$ 1.979.800,60



**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES**  
**REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO**  
**MAYO / 2023**

**AUXILIAR**

	A	ANT. \$	TOTAL	B	ANT. \$	TOTAL	C	ANT. \$	TOTAL
<b>INICIAL</b>	197.980,06		197.980,06	199.393,92		199.393,92	204.060,20		204.060,20
1	197.980,06	1.979,80	199.959,86	199.393,92	1.993,94	201.387,86	204.060,20	2.040,60	206.100,80
2	197.980,06	3.959,60	201.939,66	199.393,92	3.987,88	203.381,80	204.060,20	4.081,20	208.141,41
3	197.980,06	5.939,40	203.919,46	199.393,92	5.981,82	205.375,74	204.060,20	6.121,81	210.182,01
4	197.980,06	7.919,20	205.899,26	199.393,92	7.975,76	207.369,68	204.060,20	8.162,41	212.222,61
5	197.980,06	9.899,00	207.879,06	199.393,92	9.969,70	209.363,62	204.060,20	10.203,01	214.263,21

Imagen 11: Fuente Federación argentina de empleados de comercio

**Anexo 5: Costo de capacitación del personal (plan de acción 1)**

Iniciar sesión **glassdoor** 🔍 ☰

**Sueldos para Capacitador** Argentina ▾

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

**Sueldos para Capacitador en Argentina**  
 Actualizado el 22 de may de 2023

Confianza muy alta

**\$ 99.283** /mes  
 Sueldo base promedio  
 61 sueldos

Imagen 12: Fuente Glassdoor

### Anexo 6: Sueldo de Luis, licenciado en química

Checa está el convenio colectivo de comercio, como no figura una categoría para licenciado en química, se tiene en cuenta la categoría de administración, ya que es encargado de la producción. Además, se considera la antigüedad de 5 años.



**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES**  
**REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO**  
**MAYO / 2023**

#### ADMINISTRATIVO

	D	ANT. \$	TOTAL	E	ANT. \$	TOTAL	F	ANT. \$	TOTAL
INICIAL	201.515,45		201.515,45	203.635,99		203.635,99	206.746,68		206.746,68
1	201.515,45	2.015,15	203.530,60	203.635,99	2.036,36	205.672,35	206.746,68	2.067,47	208.814,14
2	201.515,45	4.030,31	205.545,75	203.635,99	4.072,72	207.708,71	206.746,68	4.134,93	210.881,62
3	201.515,45	6.045,46	207.560,91	203.635,99	6.109,08	209.745,07	206.746,68	6.202,40	212.949,08
4	201.515,45	8.060,62	209.576,06	203.635,99	8.145,44	211.781,43	206.746,68	8.269,87	215.016,54
5	201.515,45	10.075,77	211.591,22	203.635,99	10.181,80	213.817,79	206.746,68	10.337,33	217.084,01

Imagen 13: Fuente Federación argentina de empleados de comercio

Se planea que Luis dedique 4 horas semanales los sábados, después de las 13hs para control de calidad. Por esa tarea se le abonará un adicional mensual que luego será ajustado a la inflación por REM.

Simulación de Liquidación de Haberes		
Categoría: <b>Administrativo F</b>		
Mes de Cálculo: <b>Jun.2023</b>		
Antigüedad: <b>5 años</b>		
Horas Extras al 100%: <b>16 hs.</b>		
AyCom.com.ar		
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo
Básico	218.639,35	
Antigüedad	10.931,97	
Presentismo	19.130,94	
16 Horas Extras al 100%	39.792,36	

Imagen 14: Fuente Aycom.com.ar

Valor adicional 2023

Valor horas adicionales	Cantidad de meses	Total
\$ 39.792,36	2	\$ 79.584,72

Valor estimado año 2024

Valor horas adicionales	Inflación estimada por REM	Cantidad de meses	Total
\$ 39.792,36	107,50%	12	\$ 513.321,44

Para la aprobación de muestras de producto terminado con una duración de 15 días, se calculan 8 horas extras para ser distribuidas durante esas dos semanas.

Simulación de Liquidación de Haberes		
Categoría: <b>Administrativo F</b>		
Mes de Cálculo: <b>Jun.2023</b>		
Antigüedad: <b>5 años</b>		
Horas Extras al 50%: <b>8 hs.</b>		
AyCom.com.ar		
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo
Básico	218.639,35	
Antigüedad	10.931,97	
Presentismo	19.130,94	
8 Horas Extras al 50%	14.922,14	

### ***Anexo 7: Presupuesto Social Media Manager***

Sueldo mensual Social Media Manager	
Estrategia de marketing	\$ 22.450,00
Gestión de comunidades	\$ 22.450,00
<b>Total</b>	<b>\$ 44.900,00</b>

## TARIFARIO2023



[INICIO](#) [CONSULTAS](#) O [SUGERENCIAS](#)

Inicio / Marketing / Redes sociales / Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales /  
 Última actualización: Abril, 2023

### TARIFAS PARA ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES

CLIENTES A

CLIENTES B

CLIENTES C

\$ 26,105

\$ 22,450

\$ 18,796

[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

## TARIFARIO2023



[INICIO](#) [CONSULTAS](#) O [SUGERENCIAS](#)

Inicio / Marketing / Redes sociales / Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos /  
 Última actualización: Abril, 2023

### TARIFAS PARA GESTIÓN DE COMUNIDADES COSTO MENSUAL ENTRE 5 Y 10 POSTEOS

CLIENTES A

CLIENTES B

CLIENTES C

\$ 26,105

\$ 22,450

\$ 18,796

[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

*Fuente [tarifario.org](http://tarifario.org)*

## Anexo 8: Presupuesto Diseñador Gráfico

### TARIFARIO2023

INICIO CONSULTAS O SUGERENCIAS

Inicio / Diseño Gráfico / Identidad / Corporativa / Logo /  
Última actualización: Abril, 2023

#### TARIFAS PARA LOGO

Logotipos, isotipo, imágotipo, isologo

CLIENTES A

CLIENTES B

CLIENTES C

\$ -

\$ -

\$ 26,105

Consultar

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

### TARIFARIO2023

INICIO CONSULTAS O SUGERENCIAS

Inicio / Diseño Gráfico / Diseño de producto / Packaging / Diseño de envase baja complejidad /  
Última actualización: Abril, 2023

#### TARIFAS PARA DISEÑO DE ENVASE BAJA COMPLEJIDAD

Etiqueta aplicada, envoltura simple, impresión sobre envase, etc.

CLIENTES A

CLIENTES B

CLIENTES C

\$ 36,808

\$ 24,017

\$ 8,597

Consultar

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente tarifario.org

## Anexo 9: Presupuesto Desarrollador web

### TARIFARIO2023

INICIO CONSULTAS O SUGERENCIAS

Inicio / Diseño Gráfico / Web / Diseño y maquetación / Desarrollo de Web Site Institucional /  
Última actualización: Abril, 2023

#### TARIFAS PARA DESARROLLO DE WEB SITE INSTITUCIONAL

Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación

CLIENTES A

CLIENTES B

CLIENTES C

\$ 64,915

\$ 49,252

\$ 36,547

Consultar

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente [tarifario.org](http://tarifario.org)

### Anexo 10: Sueldo técnico en Marketing

#### ¿Cuánto gana un Marketing en Argentina?

**\$ 456** / Hora

Basado en 58 salarios

El salario **marketing** promedio en **Argentina** es de **\$ 888.246** al año o **\$ 456** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 832.500** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 1.039.824** al año.

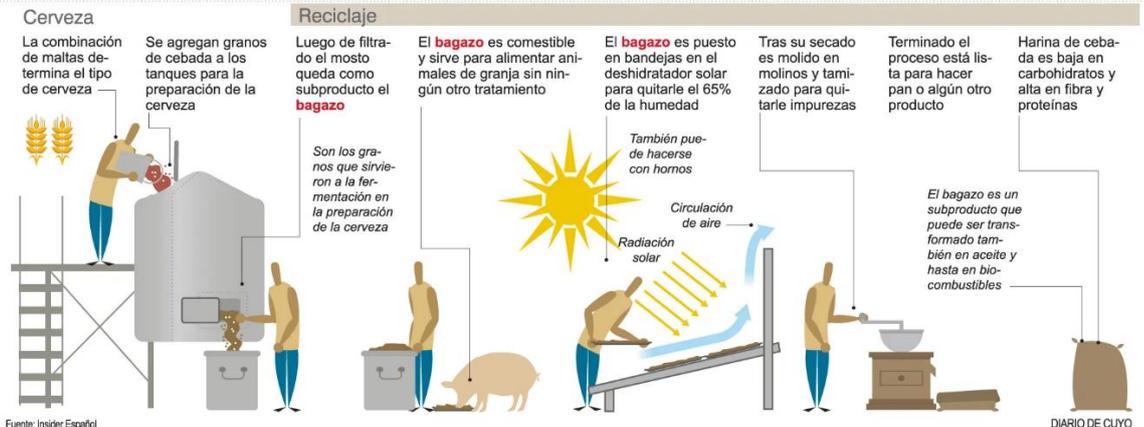


Fuente: [talent.com](http://talent.com)

Se le abonará al técnico en Marketing un adicional mensual de \$14.592,00 correspondiente a 8 horas semanales (32 horas mensuales).

### Anexo 11: Proceso de reciclaje de Bagazo

#### Bagazo cervecero



Fuente: [Diario de Cuyo](http://Diario de Cuyo)