



Universidad Siglo 21

Carrera de Licenciatura en administración

Trabajo final de grado - Reporte de caso Grupo Meta

“Implementación de un cuadro de mando integral para el desarrollo de una gestión
holística del Grupo Meta: Cervecería Checa”

Autor: Maldonado Ana Valeria - 19.121.471

Legajo: VADM025525

Tutor: Vittar Carlos

Índice

Índice.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis Situacional.....	7
Análisis del macroentorno: PESTEL.....	7
Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter.....	10
Análisis Interno: Cadena de Valor.....	12
FODA.....	15
Matriz BCG.....	17
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	25
Plan de implementación.....	25
Evaluación financiera del proyecto.....	30
Conclusiones y Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	34
Anexos.....	37
Anexo 1: Perfiles para puestos de I+D.....	37
Anexo 2: Perfil para Lic en RRHH.....	37
Anexo 3: Diagrama de Gantt.....	38
Anexo 4: Presupuesto ERP Gestión Cervecera.....	39
Anexo 5: Mapa estratégico.....	40
Anexo 6: Cuadro de Mando Integral.....	41
Anexo 7: Presupuesto.....	42
Anexo 8: Concepto de Lean Manufacturing.....	43
Anexo 9: Presupuesto de Imprenta para merchandising.....	44
Anexo 10: Flujos de Caja.....	45
Anexo 10: Ajustes inflacionarios REM.....	46

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la cervecería artesanal Checa, ubicada en Córdoba, Argentina, con el fin de optimizar la gestión estratégica y mejorar el desempeño de la unidad de negocio. La investigación aborda la importancia de las herramientas de medición y seguimiento para gestionar los procesos clave de la empresa, desde la satisfacción del cliente hasta la eficiencia operativa, pasando por la innovación y el rendimiento financiero. El trabajo incluye una revisión detallada del CMI como herramienta estratégica y su aplicación en una empresa de mediano tamaño en el sector de cervezas artesanales. Se plantea la integración de este modelo para generar indicadores medibles que faciliten la toma de decisiones, alineando los objetivos a largo plazo con las acciones diarias de la organización. Para ello, se llevó a cabo un análisis de los procesos internos de la cervecería y se diseñaron los indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirían medir su éxito y crecimiento. Se espera que con los resultados que se obtengan de la implementación del CMI contribuiría a una visión más clara y estructurada de las actividades de la empresa, permitiendo una mejor gestión del rendimiento, el control de costos y la planificación estratégica. Finalmente, se concluye que la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la cervecería Checa tiene el potencial de consolidar su posición en el mercado de cervezas artesanales, mejorar la rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenible.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, CMI, Gestión estratégica, Indicadores clave de desempeño, Cervecería Artesanal

Abstract

The objective of this paper is to implement a Balanced Scorecard (BSC) in the craft brewery Checa, located in Córdoba, Argentina, in order to optimize the strategic management and improve the performance of the business unit. The research discusses the importance of measurement and monitoring tools to manage the company's key processes, from customer satisfaction to operational efficiency, innovation and financial performance. The work includes a detailed review of the BSC as a strategic tool and its application in a medium-sized company in the craft beer sector. The integration of this model is proposed to generate measurable indicators that facilitate decision making, aligning long-term objectives with the daily actions of the

organization. To this end, an analysis of the brewery's internal processes was carried out and key performance indicators (KPIs) were designed to measure its success and growth. It is expected that the results obtained from the implementation of the BSC would contribute to a clearer and more structured vision of the company's activities, allowing for better performance management, cost control and strategic planning. Finally, it is concluded that the application of the Balanced Scorecard in the Czech brewery has the potential to consolidate its position in the craft beer market, improve profitability and ensure sustainable growth.

Keywords: Balanced Scorecard, BSC, Strategic Management, Key Performance Indicators, Craft Brewery

Introducción

Grupo Meta, fundado en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, emerge como una entidad de gestión empresarial con el propósito de unir distintas unidades de negocio bajo un mismo nombre que les diera reconocimiento. La sede central del grupo se encuentra en Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se gestionan y coordinan las actividades de todas las unidades. Este grupo empresarial está compuesto por cuatro unidades de negocio:

- Sauco S.A.: Integra la gestión de la Cervecería Checa, ubicada en Sacanta, con el restaurante La Jirafa en Bariloche.
- La Tregua S.A.: Se dedica a la agricultura y a la producción de leche mediante el sistema Dry-lot en Sacanta-El Arañado. Cultiva soja, maíz y trigo, y produce aproximadamente 10,200 litros de leche al año.
- Brewing S.A.S.: Enfocada en el bar Checa en Nueva Córdoba, este establecimiento presenta una ambientación y propuesta gastronómica checa, destacándose por la oferta de cerveza artesanal producida por Sauco S.A. Esta unidad de negocio está en apertura
- Cervezas Argentinas S.A.S.: Posee el 50% del bar Casa Negra en Córdoba. En el bar, se ofrece una extensa oferta gastronómica se combina con cócteles exclusivos y cerveza artesanal checa, creando una experiencia distintiva en un ambiente acogedor y sociable, que ha sido muy bien recibida por los visitantes.

El grupo busca impulsar nuevos proyectos en diversos sectores, desarrollar y coordinar equipos de trabajo altamente eficientes, y consolidarse como una gran familia empresarial. Esta aspiración se manifiesta en su: Visión: “Convertirse en una empresa de máximo crecimiento que aporte bienestar a la familia y a la comunidad.” Misión: “Gestionar de forma profesional las inversiones del grupo, fundamentadas en equipos de trabajo positivos, para lograr un crecimiento diversificado y sostenible a largo plazo.” Y valores: Positividad, respeto, confianza y compromiso.

A pesar de los esfuerzos por consolidar una identidad de marca unificada, el Grupo Meta aún no ha alcanzado un reconocimiento significativo como entidad global, siendo conocido principalmente a través de sus unidades individuales. Los recientes desafíos incluyen una caída

en la rentabilidad y la disminución del índice de liquidez en Sauco S.A., y una falta de proyectos transversales activos. El impacto de la pandemia de COVID-19 ha sido considerable, especialmente para las unidades de negocio no esenciales. Por ejemplo, Sauco S.A. reportó una pérdida de 7.7 millones de pesos en 2020 y una disminución del 42.67% en ventas, mientras que La Tregua S.A. al ser actividad esencial, mostró un crecimiento más moderado pero positivo del 7.18% (Universidad Siglo 21, 2020).

Ante la disminución de la rentabilidad y el descenso del índice de liquidez en Sauco S.A. durante el año de la pandemia, se revelan diversas deficiencias en la gestión integral de la Cervecería Checa: Falta de adaptación que se tuvo durante este periodo, lo que se tradujo en una pérdida de ventas, un organigrama poco claro y la ausencia de proyectos específicos para esta unidad de negocio.

Esta situación ha llevado a una planificación de demanda inadecuada, estrategias comerciales poco efectivas y una escasa adaptación a las circunstancias actuales. Además, se ha identificado una gestión de costos inconvenientes, con falta de iniciativas para reducir gastos operativos y escasas sinergias entre las distintas unidades de negocio del Grupo Meta. En el complejo panorama económico, político y social que enfrenta Argentina, Cervecería Checa se encuentra en una situación vulnerable.

El propósito de este trabajo es proporcionar a los gerentes una herramienta que permita evaluar su situación desde diferentes ángulos. La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como la solución más adecuada. ¿Por qué resulta necesario implementar el Cuadro de Mando Integral? Alberto Ballvé (2007) dice: “El Cuadro de Mando Integral nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor” p. 82.

El CMI permitirá una gestión integral de Cervecería Checa, vinculando su desempeño a través de las cuatro perspectivas fundamentales: financiera, procesos internos, clientes y formación y crecimiento. A través de indicadores y objetivos tanto financieros como no financieros, se podrá evaluar el rendimiento de la unidad en cada una de estas áreas. Esto dotará

a la cervecería de una herramienta que no solo optimice su operación individual, sino que también genere sinergias con otras unidades del Grupo Meta.

Con la implementación del CMI, se espera mejorar la planificación y gestión de la demanda, desarrollar estrategias comerciales más efectivas y acorde al contexto actual, y adaptar las operaciones a las condiciones cambiantes del mercado. Además, se busca optimizar la gestión de costos y fomentar el desarrollo de proyectos que permitan una colaboración más estrecha entre las unidades de negocio. Este enfoque permitirá a Cervecería Checa no solo enfrentar los desafíos actuales, sino también crecer y diversificarse en el futuro.

Cervecería Checa opera en una planta ubicada en Sacanta, Córdoba, con una capacidad de producción de 360.000 litros anuales, y tiene la capacidad de expandirse para satisfacer la demanda del mercado. Además, posee un bar propio en el Barrio Nueva Córdoba, ciudad de Córdoba, donde se sirven diversas variedades de cerveza artesanal producida en la misma cervecería: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee, complementada con una oferta gastronómica innovadora para el sector.

Existen casos similares a Cervecería Checa en la industria, como Cervecería Antares, que comenzó como un proyecto casero en Mar del Plata y abrió oficialmente en 1998. Su modelo de franquicia le permitió expandirse y establecer tres fábricas, convirtiéndose en una marca reconocida en la cervecera artesanal, similar al enfoque que Cervecería Checa busca aplicar para su expansión (Antares, 2020).

La cervecera Búlgara, ante los desafíos de la pandemia, adaptó su estrategia cambiando de la distribución en bares a góndolas y delivery, lo que incluyó el envasado en latas y una nueva comunicación para alcanzar a los consumidores en sus hogares, aumentando su base de clientes (Lacube, 2020).

Por su parte, Bretonia Brewery diversificó sus canales de venta al incluir almacenes, vinotecas y fiambrerías, lo que amplió su alcance y presencia en el mercado (Lacube, 2020). Cervecería Beet se enfocó en recrear la experiencia del bar en casa, ofreciendo envasado en latas y paquetes con snacks y vasos, lo que ayudó a mantener la conexión con los clientes durante el confinamiento (WebRetail, 2020).

Análisis Situacional

Realizar un análisis exhaustivo que abarque las dimensiones macroeconómica, microeconómica e interna es fundamental para comprender la situación actual de Cervecería Checa. La disminución de la rentabilidad y el descenso del índice de liquidez evidencian problemas que requieren un diagnóstico claro y multidimensional. Evaluar el entorno externo, así como las dinámicas internas de la organización, permitirá identificar las causas raíz de las deficiencias en su gestión. Este enfoque integral no solo facilitará la identificación de oportunidades de mejora, sino que también permitirá al directorio desarrollar estrategias efectivas y adaptativas en un contexto complejo y cambiante.

Análisis del macroentorno: PESTEL

1. Factores Políticos

El entorno político en Argentina está caracterizado por una serie de reformas y medidas implementadas por el presidente Javier Milei. Asumiendo el cargo en un contexto de alta incertidumbre económica y social, Milei ha propuesto una agenda centrada en la reducción del tamaño del Estado y la promoción de un mercado más libre. Sus políticas incluyen la reducción de la presión tributaria y una mayor apertura de las importaciones (Milei, 2024). Aunque estas medidas buscan estimular el crecimiento económico, también han generado desafíos significativos para diversas industrias.

La apertura de importaciones y la eliminación de barreras arancelarias también han incrementado la competencia en el sector de alimentos y bebidas, lo que puede afectar negativamente a las empresas locales que enfrentan una mayor competencia extranjera.

Adicionalmente, la discusión en torno a la Ley Ómnibus, que incluye la protección de la propiedad intelectual en semillas, tiene el potencial de impulsar la inversión en el sector agropecuario al fomentar el desarrollo de mejores semillas y mejorar el rendimiento de los cultivos (Infobae, 2024). No obstante, esta ley también implica desregulación económica y podría tener efectos adversos en sectores como el de alimentos y bebidas debido a la mayor apertura de importaciones.

2. Factores Económicos

Argentina se encuentra saliendo de una crisis económica que impactó profundamente a todas las industrias. El Producto Interno Bruto (PIB) del país está proyectado a contraerse en un 2.8% para 2024 (Banco Mundial, 2024). En su último reporte tras conocerse el dato del IPC Nacional del INDEC, el banco de inversión JP Morgan estimó que la baja del impuesto PAIS (desde 17,5% a 7,5%) A partir de esa expectativa de desaceleración, la entidad estimó que la inflación de septiembre podría ubicarse en torno al 3,4%. (Infobae, 2024)

La tasa de desempleo en el país es un factor crucial; En junio de 2024, el Índice de salarios se incrementó 6,2% mensual y 216,3% interanual. El indicador acumula una suba de 84,3% respecto de diciembre previo. El crecimiento mensual se debe a subas de 6,7% en el sector privado registrado, 3,9% en el sector público y 9,2% en el sector privado no registrado. (INDEC, 2024), el nivel de consumo es restringido. Las empresas enfrentan desafíos adicionales debido a la inflación y la volatilidad en el tipo de cambio, lo que complica la compra de insumos y equipos. En particular, el sector de la cerveza artesanal ha sido afectado por la dificultad en la importación de lúpulo, crucial para la producción (Agrofy News, 2023).

3. Factores Sociales

Argentina es el segundo país en consumo de alcohol en América del Sur. El sector de la cerveza en Argentina muestra un comportamiento mixto. Aunque la cerveza sigue siendo la bebida alcohólica más consumida, con un consumo promedio de 39.60 litros por persona en 2023 y un crecimiento proyectado del 1.18% para 2024 (Informe de expertos, 2024), el sector enfrenta desafíos significativos. La industria de la cerveza artesanal, que representa el 2,5% del volumen total de cerveza vendida en el país, ha crecido aproximadamente un 40% en los últimos cinco años (El Cronista, 2023). Sin embargo, los pequeños productores se enfrentan a problemas relacionados con la falta de insumos y el aumento de costos debido a la situación económica y la incertidumbre política.

Además, la creciente preocupación por la salud y el medio ambiente ha llevado a un aumento en la demanda de productos veganos y vegetarianos, lo que afecta tanto al sector agropecuario como al de alimentos y bebidas. Las empresas están adaptando sus ofertas para

incluir opciones más sostenibles y ecológicas, respondiendo a un cambio en las preferencias del consumidor. (Galatti, 2019)

4. Factores Tecnológicos

El avance en tecnología ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la competitividad. La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y el Internet de las cosas (IoT) permite una gestión más eficaz de los recursos y una toma de decisiones más informada en tiempo real. La llegada de la red satelital Starlink a Argentina ha mejorado la conectividad en áreas rurales, facilitando el desarrollo de la agricultura inteligente y la optimización de procesos en el sector agropecuario (Atomic32, 2024; Starlink, 2024).

Estos avances tecnológicos pueden transformar la forma en que las empresas en los sectores agropecuario y de alimentos y bebidas gestionan sus operaciones, permitiendo una mayor precisión en la planificación y ejecución de estrategias, así como una mejor adaptación a las demandas del mercado.

5. Factores Ecológicos

La producción de cerveza tiene un impacto ambiental significativo, desde el cultivo de cebada y lúpulo hasta el proceso de fermentación y embotellado. El uso intensivo de recursos como agua y energía, así como la generación de residuos, contribuyen a la contaminación y al agotamiento de los recursos naturales (El Cronista, 2023). La implementación de prácticas de producción más limpia es esencial para mitigar estos impactos, promoviendo una gestión más eficiente de los recursos y reduciendo la carga contaminante de efluentes líquidos y gaseosos.

En respuesta a la creciente preocupación por el medio ambiente, muchas empresas están adoptando empaques ecológicos y prácticas sostenibles para mejorar su imagen de marca y satisfacer las demandas de los consumidores conscientes del impacto ambiental (Chaves, 2024).

6. Factores Legales

El marco legal en Argentina regula de manera estricta la producción y comercialización de bebidas alcohólicas. La Ley 18.284 del Código Alimentario Argentino establece requisitos técnicos y sanitarios para la producción de bebidas como la cerveza, garantizando la calidad y

seguridad de los productos (Ley 18.284). Además, la Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo prohíbe la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años y regula la publicidad y el etiquetado de estas bebidas para proteger la salud del consumidor (Ley 24.788).

El cumplimiento de estas normativas es crucial para las empresas del sector, ya que la no conformidad puede resultar en sanciones y daños a la reputación. Las empresas deben asegurarse de que sus productos cumplan con los requisitos legales y mantener prácticas comerciales responsables para evitar problemas legales y proteger a los consumidores.

Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Para analizar el entorno competitivo de la industria de la cerveza artesanal, utilizaremos las Cinco Fuerzas de Porter.

1. Rivalidad entre Competidores Existentes

La industria cervecera cuenta con un gran número de participantes. En Argentina, por ejemplo, existen alrededor de 2.500 fábricas de cerveza, lo que indica un mercado saturado con una fuerte competencia. Esta alta densidad de competidores fomenta una batalla constante por la cuota de mercado. Las cerveceras compiten no sólo en términos de precio, sino también en la diferenciación de sus productos. La oferta de diversas variedades, sabores, y estilos de cerveza es amplia. La innovación continua en nuevos productos, como cervezas artesanales con sabores únicos o cervezas sin alcohol, es crucial para mantener una ventaja competitiva.

La competencia se refleja también en las estrategias de marketing y promoción. Las cerveceras deben invertir en campañas publicitarias agresivas y efectivas para destacar en el mercado. La capacidad para generar lealtad de marca a través de experiencias únicas y promociones es clave.

2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La industria cervecera presenta barreras de entrada moderadas a altas. Los nuevos entrantes deben superar obstáculos como la obtención de permisos y licencias de producción y

comercialización. Además, los costos iniciales para la adquisición de maquinaria y materias primas son significativos.

Los requisitos legales y regulatorios, como la normativa sobre etiquetado y la obtención de certificaciones, representan barreras adicionales. Estos requisitos ayudan a proteger a los jugadores establecidos al hacer que el proceso de entrada sea más complejo para nuevos competidores.

La presencia de grandes cerveceras establecidas con marcas reconocidas y una red de distribución bien establecida también actúa como una barrera. Los nuevos entrantes deben encontrar formas efectivas de competir contra estas marcas consolidadas y establecerse en el mercado.

3. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

La cerveza enfrenta la competencia de otros productos alcohólicos, como el vino y el fernet. Estos sustitutos pueden ofrecer diferentes perfiles de sabor y precios competitivos, lo que puede atraer a consumidores que buscan opciones distintas.

El aumento en la preferencia por bebidas con bajo contenido alcohólico o sin alcohol también representa una amenaza. Las cervezas sin alcohol y las alternativas basadas en ingredientes no tradicionales están ganando popularidad, lo que puede desviar a los consumidores de las cervezas tradicionales.

Para mitigar la amenaza de sustitutos, las cerveceras deben considerar la diversificación de su oferta, incluyendo productos innovadores y adaptados a las tendencias actuales del mercado. La capacidad para introducir y promocionar nuevos estilos de cerveza puede ayudar a mantener la relevancia en el mercado.

4. Poder de Negociación del Proveedor

La producción de cerveza depende de insumos clave como lúpulo, malta, levadura y agua. En algunos casos, la producción nacional de ciertos insumos, como el lúpulo, puede no cubrir completamente la demanda, lo que lleva a una dependencia de proveedores externos y puede resultar en escasez y fluctuación de precios.

Las dificultades en la obtención de insumos, debido a variaciones en los precios internacionales o problemas logísticos, pueden otorgar un alto poder de negociación a los proveedores. Las cerveceras deben gestionar cuidadosamente sus relaciones con los proveedores y buscar estrategias para asegurar un suministro constante a precios competitivos.

5. Poder de Negociación del Cliente

Los consumidores tienen una amplia gama de opciones en el mercado de cerveza, lo que les otorga un alto poder de negociación. La disponibilidad de múltiples marcas y estilos permite a los consumidores elegir según sus preferencias de sabor y precio. Los clientes esperan calidad y valor en sus compras. La percepción de los consumidores sobre si el precio pagado se alinea con la calidad y la experiencia del producto afecta el poder de negociación. Las cerveceras deben asegurarse de ofrecer productos que satisfagan las expectativas y justifiquen el costo.

Análisis Interno: Cadena de Valor

Para comprender cómo la Cervecería Checa genera valor en el sector cervecero, se emplea el análisis de la Cadena de Valor de Porter. Esta metodología descompone las actividades de la empresa en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de soporte, cada una contribuyendo a la creación de valor para el cliente.

Actividades Primarias

1. Logística de Entrada:

La Cervecería Checa obtiene sus materias primas, como malta, lúpulo, levadura y agua, de proveedores locales cercanos a su planta en Sacanta, Córdoba. La proximidad a estos proveedores no solo facilita el suministro continuo y oportuno, sino que también reduce costos logísticos y mejora la eficiencia en la cadena de suministro. Esta ventaja geográfica permite a la cervecería mantener frescos sus insumos y reducir el impacto de posibles fluctuaciones en el transporte y almacenamiento.

2. Operaciones:

El proceso de producción de cerveza en Cervecería Checa se divide en varias etapas cruciales:

- a) Malteado: Los granos de cereal, como la cebada, son malteados para activar las enzimas necesarias para la conversión de almidón en azúcares fermentables.
- b) Maceración: La malta molida se mezcla con agua para producir mosto cervecero. Durante este proceso, el almidón se convierte en azúcares.
- c) Hervido: El mosto se hierve con lúpulo, que añade amargor y aroma mientras esteriliza la mezcla.
- d) Fermentación: Tras enfriar y airear, se añade levadura para fermentar el mosto, transformando los azúcares en alcohol y dióxido de carbono.
- e) Maduración: La cerveza se madura a bajas temperaturas para estabilizar sabores y aromas.
- f) Filtrado y Envasado: Finalmente, se filtra para eliminar partículas y, en algunos casos, se pasteuriza antes de ser envasada.

Este proceso asegura una cerveza de alta calidad y consistente, alineada con las expectativas del mercado y las normativas de seguridad alimentaria.

3. Logística de Salida:

La cervecería maneja la logística de salida de manera eficiente, armando y empaquetando los pedidos en base a las órdenes recibidas. Los productos son luego recogidos por transportistas que los distribuyen a los puntos de venta, incluidos bares y cervecerías asociadas. La capacidad de distribución efectiva es clave para mantener la frescura del producto y la satisfacción del cliente.

4. Marketing y Ventas:

Cervecería Checa utiliza varias plataformas digitales para promocionar sus productos, incluyendo Facebook, Instagram y su sitio web. Estos canales permiten a los clientes explorar la gama de cervezas disponibles y realizar pedidos en línea. La cervecería también ofrece ventas a través de WhatsApp, facilitando el acceso a su catálogo y mejorando la experiencia del cliente.

5. Servicios:

El servicio se enfoca en las actividades relacionadas con la preventa y postventa, que incluyen la atención a través de números telefónicos dedicados y la comunicación privada a través de sus redes sociales.

Actividades de Soporte

1. Infraestructura de la Empresa:

La planta de producción de Cervecería Checa está situada en Sacanta, provincia de Córdoba. El predio cuenta con instalaciones adecuadas, ofrece los servicios necesarios y posee una calidad de agua que cumple con los estándares requeridos. Además, la red vial circundante facilita el acceso al transporte. La administración se ubica en otra oficina dentro de la misma localidad, donde se centralizan y gestionan todas las actividades económicas, legales y contables de las diferentes unidades de negocio. Los servicios contables y de gestión son proporcionados externamente, al igual que la consultoría de recursos humanos. En cuanto a la cultura organizacional, aunque se trata de una empresa familiar, se percibe una apertura al cambio, con la incorporación de personal externo y proyectos de colaboración con universidades.

2. Gestión de Recursos Humanos:

El equipo encargado de esta área está liderado por José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, licenciado en química, quien supervisa la producción de la cerveza y la gestión del personal. El equipo operativo está compuesto por tres jóvenes de la localidad que, además de participar activamente en el proceso de producción, también colaboran en las tareas administrativas, como la compra y venta de insumos. Aunque estos empleados solo cuentan con educación secundaria y no poseen títulos universitarios, reciben capacitación continua para mejorar sus habilidades.

Actualmente, la empresa no dispone de un departamento especializado en reclutamiento; esta función recae en uno de los propietarios. El personal, que tiene un rango de edad entre 20 y 30 años, está conformado exclusivamente por hombres. Además, la empresa cuenta con una

consultora de recursos humanos que se encarga de recolectar información e indicadores clave, como las ventas de cerveza y la medición de la satisfacción del cliente.

En conclusión, la logística de entrada, la producción y la logística de salida son las áreas que más valor aportan a la cervecería. En contraste, la gestión de recursos humanos es la que menos contribuye a las unidades de negocio y representa un área que requiere mayor atención y desarrollo.

3. Desarrollo de Tecnología:

En 2021, Cervecería Checa logró la certificación en normas de calidad ISO 9001 y recibió el sello IRAM de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en materia de inocuidad alimentaria.

La cervecería está comprometida con la innovación tecnológica, utilizando equipos avanzados para optimizar el proceso de elaboración de cerveza. La inversión en tecnología garantiza la calidad del producto y la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado.

4. Compras:

La adquisición de insumos y equipos necesarios para la producción de cerveza es gestionada por los coordinadores de producción. La selección de proveedores y la compra de materias primas están alineadas con la planificación de la producción para asegurar la disponibilidad y calidad de los recursos necesarios.

FODA

El análisis FODA proporciona una visión integral de los factores internos y externos que pueden afectar a la Cervecería Checa, permitiendo una planificación estratégica más eficaz.

Fortalezas:

En 2021, Cervecería Checa obtuvo la certificación ISO 9001 y el sello IRAM de inocuidad alimentaria BPM, lo que garantiza altos estándares de calidad y seguridad en su producción.

La cervecería está situada en Sacanta, Córdoba, una ubicación que facilita la distribución de sus productos tanto a nivel nacional como internacional. Esta ubicación también optimiza la logística de entrada al estar cerca de proveedores de materia prima.

Goza de una buena reputación en la comunidad y mantiene relaciones sólidas con proveedores y clientes, lo cual refuerza su posicionamiento en el mercado.

Está equipada con tecnología moderna para la producción de cerveza, lo que mejora la eficiencia y calidad del producto final.

Oportunidades:

La creciente demanda de cervezas artesanales y de baja graduación o sin alcohol ofrece una oportunidad para que Cervecería Checa lance nuevas líneas de productos innovadores.

La implementación de tecnologías avanzadas en comunicación y automatización puede optimizar la gestión interna y las operaciones de la cervecería, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

El aumento en el turismo, especialmente en la región donde se encuentra la cervecería, puede atraer a más visitantes y consumidores potenciales, impulsando las ventas y el reconocimiento de la marca.

Debilidades:

La falta de un perfil claro del Grupo Meta limita la visibilidad de la cervecería y puede dificultar la atracción de inversores y la expansión en mercados internacionales.

La cervecería no cuenta con un área específica de recursos humanos que gestione el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo profesional del personal, lo que podría afectar la calidad de la gestión del talento y la eficiencia operativa.

Amenazas:

La posible liberación de importaciones podría aumentar la competencia con productos internacionales, afectando la cuota de mercado y las ventas de Cervecería Checa.

La devaluación de la moneda y las fluctuaciones económicas podrían impactar negativamente en la capacidad de compra de los consumidores y en la competitividad de los precios.

Si las preferencias de los consumidores se inclinan hacia bebidas alcohólicas de menor graduación o sin alcohol, la cervecería deberá adaptarse rápidamente para mantener su relevancia en el mercado.

Matriz BCG

Cervecería Checa se clasifica como un "producto estrella" en la matriz BCG debido a su alta cuota de mercado en el competitivo sector de cervezas artesanales, que ha estado experimentando un crecimiento sostenido en Argentina y a nivel global, a pesar de las disminución de ventas durante la pandemia. Este crecimiento es impulsado por un aumento en la demanda de productos artesanales y locales, lo que beneficia a la cervecería al expandir su base de clientes.

Además, Cervecería Checa se distingue por la calidad de sus productos, lo que fomenta la lealtad de los consumidores y genera recomendaciones boca a boca, fortaleciendo aún más su posición en el mercado. La cervecería también ha demostrado una notable capacidad de innovación y diversificación, ofreciendo una variedad de cervezas que atraen a diferentes segmentos de consumidores.

En conjunto, estos factores justifican la clasificación de Cervecería Checa como un "producto estrella", lo que sugiere que debería continuar recibiendo inversiones y atención para capitalizar las oportunidades de crecimiento en el mercado.

Marco Teórico

Un Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión empresarial que permite medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva integral.

Roberto Kaplan y David Norton introdujeron el concepto en su libro Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard en 1996, definen el CMI como un sistema de gestión y planificación capaz de monitorear evaluaciones basadas en objetivos previamente establecidos. Esta herramienta es esencial para que los directivos naveguen hacia un éxito competitivo, ya que traduce la estrategia y misión de una organización en un conjunto amplio de medidas de actuación. Según Kaplan y Norton (1996, p. 76), el CMI permite guiar el desempeño actual y planificar el futuro, utilizando cuatro categorías de medidas:

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se centra en el impacto de la estrategia en el valor para el accionista, considerando medidas como rentabilidad, ingresos, costos y riesgos. Para aumentar el valor del accionista, es necesario incrementar ingresos, reducir costos o combinar ambas acciones.
- **Perspectiva del cliente:** Evalúa la estrategia de la organización en relación con su mercado objetivo, considerando la satisfacción del cliente, la fidelización y la calidad del servicio. También se enfoca en la adquisición y retención de nuevos clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** Se refiere a la mejora de procesos internos esenciales para alcanzar los objetivos de la empresa. Incluye gestión operativa, gestión de clientes, innovación en productos y servicios, y posicionamiento de la imagen organizacional.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Examina cómo la organización puede generar valor futuro, enfocándose en el capital humano, sistemas de información y cultura organizacional. Se considera esencial alinear habilidades y expectativas individuales con la misión de la empresa.

Esto asegura la alineación de iniciativas a lo largo de la organización y facilita la identificación de nuevos procesos para cumplir con los objetivos estratégicos.

Se ha observado una tendencia de sustitución gradual de la economía basada en activos tangibles por la economía basada en activos intangibles como fuente de creación de valor sostenible (Kaplan y Norton, 1996) Así, en la actualidad, la mayoría de los investigadores coinciden en que la creación, gestión y difusión del conocimiento es la verdadera fuente de obtención de ventajas competitivas sostenibles, de forma tal que las empresas deben centrar especialmente su atención en el desarrollo de estrategias basadas en el conocimiento.

Muchos de los problemas actuales a que se enfrentan las organizaciones tienen que ver con el hecho de que sus activos intangibles no se identifican y, por consiguiente, no se gestionan adecuadamente. Además, dichos activos son difíciles de cuantificar en términos financieros . A este respecto, dado el papel del CMI como un instrumento fundamental para la identificación de los parámetros estratégicos de la organización y su correspondiente desdoblamiento hacia el nivel operativo (ARORA, 2002)

A lo largo del tiempo, el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido objeto de numerosas críticas que cuestionan su eficacia y la claridad de su definición. Desde su introducción por Kaplan y Norton en 1992, quienes encontraron que el método CMI permite integrar diversos indicadores que surgen de la estrategia de una organización, se ha suscitado un debate constante sobre su aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales. A pesar de sus beneficios reconocidos, los críticos argumentan que el CMI carece de una fundamentación sólida en ciertos aspectos.

Kaplan y Norton (2001) ampliaron el enfoque del CMI, describiendo sus cuatro perspectivas clave. Sin embargo, algunos estudios sugieren que su implementación puede no ser tan efectiva en todos los contextos organizacionales. Otley (1999) señala que, a pesar de que Kaplan y Norton afirman que se consideran los intereses de otros grupos, el principal enfoque del CMI sigue siendo los accionistas. Norreklit (2000) hace un análisis que revela inconsistencias en la idea del CMI. Primero, cuestiona la relación entre las medidas, señalando que Kaplan y Norton erróneamente afirman que son causales, cuando deberían considerarse lógicas, lo que convierte al CMI en un modelo que promueve la racionalidad financiera. Segundo, pone en duda que el CMI sirva como herramienta de control para cerrar la brecha entre la estrategia planeada y la ejecución, sugiriendo que la estrategia emergente, según Henry Mintzberg, puede ser tanto

plan como acción. Las críticas publicadas en *The Accounting Review* y *Accounting, Organizations and Society*, consideradas referentes en la comunidad académica, cuestionan la efectividad del CMI para mejorar las decisiones de los directivos. Este es un tema crucial, ya que si implementar el CMI es costoso, los beneficios dependen de su capacidad para mejorar la toma de decisiones de los gerentes (Porporato y García, 2007, p. 4).

A pesar de estas críticas, el CMI sigue siendo un marco valioso para las organizaciones. Alvarez López (1998, p. 37) señala que el CMI es “(...) un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros de la gestión y planificación estratégica de la organización”. Este enfoque permite que el CMI funcione como un cuadro de mando coherente y multidimensional, superando las limitaciones de las mediciones tradicionales de la contabilidad. Además, otros investigadores han aportado evidencia a favor del CMI, como Behn y Riley (1999) y Banker (2011), quienes han demostrado la capacidad predictiva de las medidas no financieras. Estos estudios han confirmado la relación de causa y efecto entre ambos tipos de medidas, lo que ha permitido a Kaplan y Norton perfeccionar el modelo del CMI y consolidarlo como una herramienta gerencial popular.

Para sintetizar, es esencial que los gerentes se enfoquen en tres aspectos al diseñar e implementar un CMI. Primero, establecer medidas comunes que formen parte de la cultura organizacional, asegurando que todas las divisiones y la alta dirección las comprendan y apliquen. Segundo, evitar que un área, especialmente la financiera, funcione como predominante en la evaluación del desempeño. Tercero, el diseño del CMI debe centrarse en entender los procesos, no solo en los resultados deseados. Aunque cada división tendrá medidas específicas, es crucial identificar los procesos críticos que impulsan la excelencia en todas las divisiones, enfocándose en los “generadores de valor”. En este sentido, se entiende que la rigidez que algunos observan en el CMI se supera con la adaptación de las perspectivas consideradas en su diseño a la naturaleza de las organizaciones y a la estrategia perseguida. El proceso de retroalimentación será fundamental para actualizar el propio modelo a las necesidades del entorno.

Desde su introducción, el concepto de Cuadro de Mando Integral, ha ido evolucionando hasta realmente convertirse en el producto abanderado del control empresarial y el Business

Intelligence. (Andrade, Gómez y Riveira, 2009). Actualmente existen diferentes tipos de Cuadros de Mando, no todos basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos.

Hoy en día se emplea el término “Dashboard”, que relaja algunos aspectos teóricos del Cuadro de Mando. Según Ghiglione (2021), el CMI ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos en diversas áreas, proporcionando una visión objetiva y en tiempo real que facilita la toma de decisiones de los directivos. Según Mohamed, Kwan y Cheung (2022), "la efectividad de los dashboards en la gestión del rendimiento se basa en su capacidad para sintetizar grandes volúmenes de datos en visualizaciones claras y concisas, permitiendo a los gestores tomar decisiones informadas de manera más rápida" (p. 60). Esto resalta la importancia de integrar indicadores clave de rendimiento (KPIs) en estos sistemas visuales para mejorar la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Así, normalmente, esta información, que proviene de diversas fuentes: ERPs, Bases de datos, sistemas de producción, etc., se presenta a través de componentes gráficos que permiten visualizar rápidamente el estado de los procesos clave para la organización.

En conclusión, a pesar de las críticas y las limitaciones que se han señalado en torno al CMI, su implementación puede proporcionar una visión integral del rendimiento organizacional, facilitando la alineación de objetivos y el enfoque en la creación de valor. Por lo tanto, se justifica plenamente la implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta clave en la gestión estratégica moderna.

Diagnóstico y discusión

Desde 2020, Cervecería Checa ha experimentado un retroceso significativo, agravado por las restricciones impuestas por la pandemia. Aunque las circunstancias externas no son controlables, es esencial que los directivos establezcan un rumbo claro para la empresa. Sin una planificación adecuada, la cervecería no puede identificar nuevas formas de generar ingresos, lo que es fundamental en un entorno donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales. Por ejemplo, mientras que algunas empresas han logrado capitalizar la creciente demanda de

cervezas artesanales o de baja graduación, Cervecería Checa se ha quedado rezagada al no contar con una estrategia que facilite el desarrollo de nuevos productos alineados con las tendencias del mercado.

A partir del análisis de Cervecería Checa, el problema central que enfrenta la unidad de negocio de El Sauco S.A., es la falta de planificación estratégica clara y la ausencia de metas definidas. Esta debilidad es crucial, ya que sin un marco estratégico que guíe sus acciones, la cervecería se encuentra en una posición vulnerable en un mercado altamente competitivo, lo que limita su capacidad para adaptarse y aprovechar las oportunidades disponibles.

Además, la falta de un perfil claro del Grupo Meta y un organigrama adecuado contribuyen a la confusión en la toma de decisiones. En muchas empresas familiares, los roles y responsabilidades no están bien definidos, lo que puede llevar a la centralización de decisiones en manos de los fundadores y propietarios. Esta dinámica no solo limita la eficiencia operativa, sino que también dificulta la creación de un ambiente colaborativo donde se fomente la innovación y se aprovechen al máximo las capacidades del equipo.

Para que Cervecería Checa logre posicionarse adecuadamente en el mercado y atraer tanto a inversores como a consumidores, es imperativo desarrollar una planificación estratégica que defina metas claras y alcanzables. Esto implica no solo aumentar los ingresos y reducir costos, sino también establecer un enfoque cohesionado que muestre el compromiso de la cervecería con la calidad y la innovación. Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una solución efectiva para abordar esta problemática. Esta herramienta proporcionaría una visión general y holística de la situación actual de Cervecería Checa, permitiendo a los directivos establecer indicadores y objetivos que guíen su desempeño. El CMI facilitaría una comunicación interna más eficaz sobre las estrategias y objetivos de la empresa, mejoraría la medición del avance y permitiría detectar problemas emergentes antes de que se conviertan en crisis.

En conclusión, Cervecería Checa tiene la oportunidad de redefinir su rumbo y adaptarse a un entorno cambiante, pero esto requiere una reflexión profunda sobre su planificación estratégica y la definición de metas claras. Con un enfoque bien estructurado y herramientas adecuadas, como el CMI, podrá no solo superar sus desafíos actuales, sino también posicionarse de manera más competitiva en el futuro.

Plan de implementación

Objetivo general

- ☒ Aumentar la rentabilidad de la cervecería Cervecería Checa un 7% con respecto al 2024, para el 2025.

Justificación: Se busca incrementar la rentabilidad de la Cervecería Checa en un 7% para finales de 2025, adoptando una postura optimista y positiva, respaldada por un pronóstico de crecimiento económico del 5% en Argentina para el próximo año (Ámbito, 2024).

Objetivos específicos

- ☒ Reducir los costos operacionales de producción en un 15% para junio de 2025, implementando mejoras en la eficiencia de los procesos y negociando mejores tarifas con proveedores.

Justificación: La reducción de costos operacionales de producción es una buena estrategia para mejorar la rentabilidad y competitividad de la Cervecería Checa. Esto permitirá ofrecer precios más atractivos a los clientes, optimizar el uso de recursos y liberar fondos para la innovación y desarrollo de nuevos productos a futuro. Además, negociaciones más eficientes con proveedores fortalecerán la sostenibilidad financiera a largo plazo.

- ☒ Aumentar la participación en el mercado en un 20% para diciembre de 2025, a través de estrategias de marketing digital y la expansión de la distribución.

Justificación: Una mayor participación permitirá incrementar los ingresos y fortalecer la marca en un mercado competitivo. Las estrategias de marketing digital facilitarán una conexión más directa con los consumidores, aumentando la visibilidad y atrayendo a nuevos clientes. Además, la expansión de la distribución garantizará que los productos lleguen a un público más amplio, mejorando la accesibilidad y el reconocimiento de la cervecería. Este enfoque integral contribuirá a consolidar una posición sólida en el mercado y asegurar el éxito a largo plazo.

- ☒ Obtener una tasa de satisfacción del cliente del 85% en la Cervecería Checa para diciembre de 2025, mediante la implementación de encuestas trimestrales y mejoras en el servicio al cliente.

Justificación: Un cliente satisfecho es más propenso a convertirse en un cliente leal y recomendar la marca. La implementación de encuestas trimestrales permitirá identificar áreas de mejora y ajustar los servicios según las necesidades del cliente. Además, al mejorar el servicio al cliente, se fomentará una experiencia positiva que no solo aumentará la satisfacción, sino que también impulsará las ventas y la reputación de la cervecería en el mercado.

- ☒ Aumentar la capacitación del personal en técnicas de elaboración de cerveza en un 25% para el tercer trimestre de 2025, a través de tres talleres prácticos y dos sesiones teóricas, con el fin de mejorar la calidad del producto e impulsar la innovación.

Justificación: Una fuerza laboral bien entrenada incrementará la eficiencia y permitirá experimentar con nuevas recetas, diferenciando a la cervecería en un mercado competitivo. Los talleres y sesiones teóricas proporcionarán las habilidades necesarias para adaptarse a las tendencias del mercado, asegurando un producto final que satisfaga las expectativas del cliente.

- ☒ Incrementar el reconocimiento de la Cervecería Checa dentro del Grupo Meta en un 30% para diciembre de 2025, mediante la realización de al menos cuatro eventos conjuntos con otras unidades de negocio y campañas de marketing colaborativas, con el fin de mejorar la sinergia y promover una imagen de marca unificada.

Justificación: Los eventos conjuntos fomentarán el intercambio de ideas y recursos, creando un sentido de comunidad y cohesión entre las diferentes UEN. Además, las campañas de marketing colaborativas no solo aumentarán la visibilidad de la cervecería, sino que también reforzarán la imagen de marca unificada del grupo, lo que puede traducirse en una mayor lealtad del cliente y sinergias operativas. Este enfoque integral ayudará a maximizar el impacto en el mercado y a aprovechar las fortalezas de cada unidad de negocio.

Alcance

De contenido: Este informe está dirigido a la alta dirección de la UEN El Sauco S.A., que gestiona la Cervecería Checa. Su propósito es, a través de la evaluación realizada y los problemas identificados, desarrollar un cuadro de mando integral que incluya tanto aspectos financieros como no financieros que favorezcan el crecimiento de la rentabilidad de la cervecería. Se sugiere que estas recomendaciones se compartan con toda la cadena y el equipo, para aplicar estrategias que potencien el desarrollo de la Cervecería Checa.

Geográfico: La propuesta se enfocará en la ubicación de la sede central del Grupo Meta y la unidad El Sauco S.A., situadas en Sacanta, provincia de Córdoba.

Temporal: Esta propuesta se llevará a cabo desde diciembre de 2024 hasta diciembre de 2025. (Ver Diagrama de Gantt, anexo 3)

(Ver Mapa estratégico en Anexo 5)

(Ver Cuadro de Mando Integral en Anexo 6)

Plan de implementación

1) Reunión de Comunicación de Cambios: Se convocará a todo el equipo de Cervecería Checa para presentar la planificación del próximo año. El objetivo es anticipar ajustes en cada área. Se compartirán los objetivos, indicadores y expectativas específicas de cada departamento, entre otros aspectos relevantes.

2) Reestructuración Organizativa: En esta etapa, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva para determinar si el organigrama actual de la cervecería está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, se propone la creación de un departamento de Recursos Humanos, en el cual se contratará un Licenciado en RRHH. Esta persona se encargará de corregir el organigrama y gestionar las futuras contrataciones dentro de la empresa (ver perfil requerido para el puesto, anexo 2).

Se sugiere la contratación continua durante todo 2025 de Quo Marketing SRL, una agencia de marketing especializada. Tendrá la responsabilidad de impulsar la visibilidad de la cervecería

en redes sociales y medios digitales, así como de recopilar y analizar datos de clientes sobre mejoras y quejas. Esto facilitará interacciones significativas y un feedback constructivo. La decisión de optar por un servicio externo se fundamenta en un análisis de costo-beneficio, buscando maximizar la rentabilidad. Si esta estrategia resulta efectiva y se logran los objetivos establecidos al final del período, se evaluará la viabilidad de crear un departamento de marketing interno.

Adicionalmente, se creará un departamento de investigación y desarrollo (I+D) en respuesta a las crecientes demandas del mercado y a las diversas necesidades de los clientes potenciales. Este departamento estará conformado por un maestro cervecero, un guardián de calidad (ver perfiles deseados, anexo 1), y, cuando sea necesario, contará con la colaboración del gerente de producción. Este nuevo equipo se incorporará a partir de Julio y se encargará de identificar oportunidades para desarrollar productos innovadores que satisfagan segmentos de mercado que actualmente están desatendidos o en los que se desee expandir.

3) Delegación y Planificación con la Agencia de Marketing: En esta fase, se llevará a cabo una comunicación clara y detallada con la agencia de marketing sobre la imagen que la cervecería busca proyectar. Se pretende establecer la identidad de la marca como una cerveza artesanal joven y fresca, diseñada para atraer a un público dinámico que valora y disfruta de la compañía de amigos, así como de eventos sociales, fiestas, música y momentos de diversión compartida. El objetivo principal es capturar la atención de este segmento de mercado y lograr una conexión genuina con ellos. Para ello, se creará un plan estratégico de marketing digital que abarque un período de un año, centrado en fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales y maximizar el engagement con los consumidores.

Este plan incluirá una serie de actividades que se llevarán a cabo de manera regular. Se programarán publicaciones interactivas con el público una vez por semana durante todo el año 2025, para fomentar la participación y el diálogo entre la marca y sus seguidores. Además, se establecerá una colaboración con dos influencers destacados de Córdoba, que cuenten con un mínimo de 200,000 seguidores en Instagram, para amplificar el alcance de la marca y atraer a nuevos clientes. Por otro lado, se contempla la creación de contenido audiovisual atractivo, como videos y reels, que incorporen memes y referencias de la cultura contemporánea. Estas

publicaciones, programadas para lanzarse dos veces al mes, no solo buscarán entretener, sino también establecer un vínculo emocional con el público, facilitando así la identificación y familiarización con la marca. Para hacer seguimiento de resultados, se sugiere hacer de forma trimestral encuestas de satisfacción.

4) Fidelización de clientes mayoristas y minoristas: En esta etapa, se llevará a cabo una colaboración estrecha con el área de marketing para informar de manera efectiva al público y a la clientela sobre las múltiples formas de participar en el programa de fidelización que se implementará. En primer lugar, se establecerá una opción de compra mayorista, que ofrecerá descuentos atractivos que variarán en función de las cantidades adquiridas. Esta oferta estará dirigida especialmente a cervecerías y vinotecas en la zona metropolitana de Córdoba, con el objetivo de ampliar los canales de distribución y aumentar la visibilidad de la marca en el mercado local.

Para los consumidores finales, se diseñarán una serie de incentivos que enriquecerán su experiencia con la marca. Se introducirá un programa de recompensas, en el cual los clientes podrán acumular puntos por cada compra realizada. Estos puntos podrán ser canjeados por descuentos, productos exclusivos o experiencias memorables relacionadas con la cervecería. Además, los clientes tendrán la oportunidad de participar en sorteos para ganar entradas a los eventos que se llevarán a cabo a lo largo del año, así como productos de merchandising que refuercen su conexión emocional con la marca.

Un aspecto destacado de este programa de fidelización será la promoción especial por cumpleaños. En este sentido, se ofrecerá a los clientes la posibilidad de recibir la misma cantidad de unidades que compren en su día especial, simplemente al presentar su DNI. Además, se planean promociones en fechas clave del calendario, tales como el Día de San Valentín (14 de febrero), el Día del Trabajador (1 de mayo), el Día de la Cerveza (5 de agosto) y el Día del Estudiante (21 de septiembre). Durante estas ocasiones, se ofrecerán descuentos exclusivos y experiencias únicas que no solo celebrarán estos momentos, sino que también incentivarán a los clientes a interactuar y disfrutar más de los productos de la cervecería.

5) Reducción de Costos: En esta fase, se implementarán estrategias orientadas a la reducción de costos operativos, con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la cervecería y

asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Para comenzar, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de los procesos operativos actuales. Este análisis permitirá identificar áreas donde se puedan implementar mejoras y eficiencias, así como detectar ineficiencias en la producción que, al ser abordadas, podrían resultar en un uso más óptimo de los recursos disponibles. Se utilizará como guía o estándar el método Lean Manufacturing, es una filosofía de organización del trabajo que busca mejorar la producción de una empresa eliminando actividades que no aportan valor. (Ver anexo 8)

Además, se establecerán negociaciones con los proveedores de materias primas para obtener tarifas más competitivas y condiciones favorables. El enfoque en estas negociaciones incluirá la búsqueda de acuerdos que ofrezcan descuentos por volumen y términos de pago más flexibles. Estas acciones no solo ayudarán a reducir los costos de los insumos, sino que también mejorarán el flujo de caja de la cervecería, permitiendo reinversiones en áreas críticas.

Para complementar estas iniciativas, se considerará la inversión en herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de ciertos procesos. Una opción viable sería implementar un sistema de gestión de recursos empresariales (ERP) especializado en la industria cervecera, como Gestión Cervecería ERP con plan Full (Ver presupuesto, anexo 4). Esta plataforma integra diferentes funciones operativas, permitiendo una gestión más eficiente del inventario, la producción y las compras. Por ejemplo, al utilizar un sistema ERP, la cervecería puede optimizar la planificación de la producción al prever la demanda y ajustar las órdenes de compra de materias primas en consecuencia. Esto no solo minimiza el exceso de inventario, sino que también reduce el tiempo de espera y mejora los tiempos de producción, al permitir una programación más ágil y eficiente de las actividades. Los sistemas ERP ofrecen herramientas de análisis que permiten monitorear el rendimiento operativo en tiempo real. Esto significa que se pueden realizar ajustes inmediatos en el proceso de producción si se detectan desviaciones, lo que contribuye a mantener los estándares de calidad y eficiencia.

6) Mejora continua: En esta etapa, se llevará a cabo un análisis exhaustivo para identificar las áreas deficientes dentro de la empresa. A partir de este diagnóstico, se creará un plan de contenidos que se integrará en los procesos estandarizados de la cervecería. Cada operario

recibirá una capacitación inicial diseñada para proporcionar todas las horas teóricas y prácticas necesarias, garantizando así un entendimiento completo y profundo del proceso de producción.

Para evaluar la efectividad de esta capacitación, se implementará un sistema de evaluación que constará de dos instancias: una evaluación oral y otra práctica. El objetivo es que todos los participantes logren una puntuación superior al 85%, lo que indicará su dominio de los temas abordados.

Adicionalmente, se organizarán charlas informativas cuatrimestrales centradas en técnicas y tendencias emergentes en la industria cervecera. Estas sesiones tendrán como propósito mantener a los empleados actualizados sobre las innovaciones del sector y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, asegurando que todos los miembros del equipo estén al tanto de los desarrollos más recientes y relevantes en su campo. De esta manera, se busca no solo mejorar la calidad del trabajo, sino también empoderar a los empleados con el conocimiento necesario para contribuir al crecimiento y éxito de la cervecería.

7) Fortalecimiento del Reconocimiento de la Cervecería Checa como Parte Integral del Grupo Meta: Este plan tiene como objetivo consolidar la identidad de la Cervecería Checa dentro del Grupo Meta, promoviendo un reconocimiento cohesivo y efectivo entre las distintas Unidades de Negocio. Se realizará un análisis exhaustivo de la marca, definiendo su propuesta de valor y alineándose con los valores del grupo.

Se implementarán estrategias de comunicación unificadas que incluirán campañas de marketing integradas y eventos conjuntos. Se planificarán y llevarán a cabo al menos dos eventos colaborativos anuales, como ferias, degustaciones y festivales, donde la Cervecería Checa podrá exhibir sus productos y fortalecer la relación con otras marcas del grupo. Estos eventos no solo servirán para aumentar la visibilidad de la cervecería, sino también para fomentar la interacción entre las distintas UEN, creando una red de apoyo y promoción mutua.

Adicionalmente, se establecerán colaboraciones con influencers y líderes de opinión en la industria para potenciar la promoción de estos eventos y generar un mayor interés. Las actividades incluirán sesiones de networking, catas guiadas y talleres sobre la elaboración de cerveza, lo que permitirá a los asistentes conocer más sobre el proceso y la filosofía de la marca.

También se llevarán a cabo sesiones de formación interna para empleados, fomentando el entendimiento de la cultura del grupo y su propuesta de marca. Todo esto estará respaldado por indicadores de medición que permitirán evaluar el progreso en el reconocimiento y la sinergia entre las distintas unidades, asegurando que la Cervecería Checa se posicione de manera competitiva y cohesiva en el mercado.

(Ver Presupuesto para planes en Anexo 7)

Evaluación financiera del proyecto

El flujo de fondos para la evaluación financiera del proyecto fue diseñado para un periodo de un año en el cual se pretende aumentar un 25% de ventas totales que declaran los informes de el Sauco SA. También, se estima que a partir del mes de Octubre, se podrá contar con el desarrollo de un nuevo producto que aumentará las ventas a partir de la fecha. Los ingresos proyectados reflejan el incremento en la rentabilidad que se espera lograr a través del plan de acción implementado y el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI). Para este cálculo, se utilizaron como base los ingresos por ventas de la cervecería Checa correspondientes al año 2019, evitando así distorsiones causadas por la pandemia. Estos ingresos fueron actualizados por la inflación acumulada desde 2020 hasta 2023, y ajustados según las estimaciones del informe del REM del Banco Central para los años 2024 Y 2025. (Ver Anexo 11 para ver ajustes)

Para la tasa de actualización de los fondos, se aplicó la tasa de plazo fijo del canal electrónico para empresas del Banco Nación (25,07%) y se sumó el riesgo país del 9% estimado para 2025 (Perfil, 2024) , lo que resultó en una tasa de costo de capital anual del 34,07%.

Para el año 2025, el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$18,030,128.14, indicando que los beneficios a valores actuales generarán un aporte significativo al Grupo Meta, lo que hace que el proyecto sea aceptable. Además, el Retorno sobre la Inversión (ROI) es de 1.35, lo que indica un retorno favorable sobre el capital invertido. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 51%, superando la tasa de costo de capital, lo que sugiere que el proyecto es rentable.

(Ver Flujos de Caja en Anexo 10)

Conclusiones y Recomendaciones

Desde sus inicios, antes de ser reconocido como "Grupo Meta", este grupo de hermanos visionarios, vieron la ventaja de diversificar en el mercado para ofrecer distintos servicios y fundar unidades que puedan satisfacer a varios segmentos actuales. Pero la evolución de empresas chicas familiares a empresas medianas o grandes, siempre hace salir a flote las deficiencias que tienen y que deben ser ajustadas para asegurar el posicionamiento en el mercado y no condenarse a no crecer. Sumado a la devastadora crisis económica que dejó la pandemia, se vuelve un reto poder llevar adelante y mejorar la rentabilidad de las unidades que no fueron reconocidas como esenciales en ese momento. En el contexto económico actual de Argentina y del año 2025, se proyecta un excelente potencial de crecimiento implementando la herramienta adecuada como es el Cuadro de Mando Integral.

Esta última, es una herramienta de Gestión empresarial que se ha convertido en una de las más utilizadas por las organizaciones a nivel mundial. Su función es controlar y supervisar el desempeño de los objetivos planteados dentro de la estrategia de la empresa. A pesar de haberse propuesto por primera vez en el año en el año 1992 por los economistas Kaplan y Norton, a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y adecuándose a las nuevas necesidades y tendencias de empresas actuales. Se considera que es abarcativa y completa al evaluar indicadores financieros y no financieros, lo que justifica de que las mismas no solo dependen de su rentabilidad económica sino también de cómo se relacionan con el entorno, como optimizan sus procesos internos, como los perciben sus clientes y clientes potenciales, y cómo buscan mejorar y crecer.

Para aplicar el CMI en la Cervecería Checa, primero se realizó un análisis de situación macro y microentorno, interno y externo utilizando las herramientas Pestel, 5 Fuerzas de Porter, Cadena de valor, FODA y Matriz BCG. Éstas en conjunto, revelaron todos los puntos fuertes y débiles de la cervecería Checa, sobre el cual se desarrollaron objetivos para mejorar la rentabilidad y potenciar el crecimiento de la empresa. El plan de implementación se creó en función de estos objetivos para ser cumplidos desde la fecha hasta diciembre de 2025. Este plan consta de varias acciones como, reorganizar la estructura actual del equipo, trabajar en conjunto con asesoría de marketing digital, fidelización de clientes mayoristas y minoristas, implementación de un nuevo ERP para la producción y gestión administrativa, formar un nuevo

departamento de desarrollo de nuevos productos para abarcar más segmentos del mercado, optimización de costos y procesos, entre otros, que dirigirán adecuadamente las actividades de la empresa al cumplimiento de los objetivos y ajuste a la estrategia actual. Con el uso del CMI, se podrán monitorear todas estas actividades y hacerles seguimiento mediante los indicadores planteados dentro del mismo. Con los resultados obtenidos, se irán ajustando actividades para el cumplimiento de los objetivos de forma constante por parte de los directivos y jefes de áreas.

En resumen de lo expuesto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como la herramienta estratégica ideal para gestionar y monitorear todas las actividades que generan valor para la empresa. A través de indicadores medibles, el CMI permite obtener resultados precisos que facilitan la toma de decisiones y la implementación de ajustes necesarios para alcanzar los objetivos de crecimiento de la Cervecería Checa. De este modo, se espera que la empresa logre posicionarse de manera competitiva en el mercado y consiga un crecimiento sostenible a largo plazo.

Finalmente, aunque el alcance de este trabajo se ha centrado en aspectos específicos, no se puede dejar de destacar el profundo impacto que la tecnología tiene actualmente en la gestión empresarial. Los dashboards interactivos, generados por analistas de datos, permiten tomar decisiones basadas en una amplia cantidad de datos históricos, tanto propios como de la competencia. Esto proporciona resultados precisos y certeros para el desarrollo de estrategias, reemplazando los enfoques tradicionales que se basaban en la experiencia o el instinto. Hoy en día, este proceso se realiza de manera rápida y ajustada a las necesidades específicas de quienes requieren la información.

Además, el machine learning (aprendizaje automático), una rama de la inteligencia artificial (IA), se encarga de desarrollar algoritmos y modelos estadísticos que permiten a los sistemas informáticos realizar tareas de manera autónoma, sin la necesidad de instrucciones explícitas. En términos sencillos, estos sistemas se adaptan continuamente a las variables que generan mayor rentabilidad, optimizando los procesos de forma automática. Por último, pero no menos importante, y aprovechando la creación del departamento de Desarrollo e Investigación, sería altamente beneficioso que, en el futuro, se desarrolle un enfoque más detallado y específico sobre la creación de nuevos tipos de cerveza dirigidos a nichos de mercado poco atendidos en la

actualidad, como la cerveza sin TACC, destinada a personas celíacas, o la cerveza sin alcohol, que cada vez tiene mayor demanda en diversos sectores. Este tipo de innovación no solo ampliaría el portafolio de productos de la cervecera, sino que también podría consolidar a la empresa como un referente en la creación de opciones inclusivas y adaptadas a las necesidades específicas de los consumidores.

Bibliografía

Alvarez López, J. (1998) Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders , Boletín AECA, num. 46, marzo-junio.

Andrade, J, Gómez, I, Riveiro, M, (2009) Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral, obtenido de <https://goo.su/5ZK5Swz>

ARORA, R. (2002) Implementing KM – A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 3, p. 240-249

Ballvé, A. (2008). Tablero de Control, Información para crear valor. Emece.

Banker, R. D., Chang, H. y Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*

Behn, B., y R. Riley (1999) Using Non-financial Information to Predict Financial Performance: The Case of the US Airline Industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14 (1): 29- 56. <https://goo.su/R7ftUS>

Conte, S. (Febrero 2024) Los Andes, obtenido de <https://goo.su/kVRs>

Escobar, S (Septiembre 2024). Presupuesto 2025: cuánto difiere la expectativa del mercado en el dólar, bonos y Lecaps con el pronóstico oficial. Obtenido de <https://goo.su/B7NaF>

Ghiglione, F (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.
<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>

Iglesias, C (Mayo 2021) Consumidores: Acerca de su "disposición a pagar un sobreprecio" por productos con etiquetas ecológicas. Y la protección de sus derechos por la normativa marcaría y del consumidor, obtenido de <https://goo.su/yEVv>

INDEC (Junio 2024) Índice de salarios. Junio de 2024, obtenido de <https://goo.su/SuCdskv>

Informe de expertos (2024) Mercado de Cerveza en Argentina – Por Tipo de Producto (Lager, Ale, Otros); Por Categoría (Cerveza Estándar, Cerveza Premium); Por Canal de Distribución (On-Trade, Off-Trade); Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo, obtenido de <https://goo.su/Uca3Fc>

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001) The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Massachusetts: Harvard Business School Press

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Milei, J. (01 de marzo de 2024). Casa Rosada Presidencia. Obtenido de <https://goo.su/dCvGLG>

Mohamed, K. K. S., Kwan, L. R. M., & Cheung, J. M. W. (2022). The effectiveness of dashboards in performance management: A literature review. *Performance Improvement Quarterly*, 35(1), 55-72.

Norreklit, H. (2000) “The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions”. *Management Accounting Research*

Otley, D. (1999): “Performance Management: a framework for Management Control Systems Research”. *Management Accounting Research*

Perfil (2024) El riesgo país sigue cayendo y perfora los 900 puntos básicos, mientras los bonos en dólares siguen en alza. Obtenido de <https://goo.su/TVj4Hrz>

Porporato, M. y Garcia, N. (2007) “Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica”

Silk, S. (1998) Automating the Balanced Scorecard. *Management Accounting*, 79 (11): 38-42.

Universidad Siglo 21. (2020) Canvas Siglo 21. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/>

Wende, P. (Septiembre 2024) Infobae, obtenido de <https://goo.su/TVq7E5>

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Perfiles para puestos de I+D

Guardián de Calidad	
Requisito	Descripción
Experiencia	
	* Mínimo de 5 años de experiencia en control de calidad en la industria alimentaria, preferiblemente en bebidas alcohólicas.
	* Experiencia en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001, HACCP).
	* Experiencia en la realización de análisis sensoriales y fisicoquímicos.
Formación Académica	
	* Título universitario en Ingeniería de Alimentos, Química, Biología o un campo relacionado.
	* Posgrado en Gestión de la Calidad o Seguridad Alimentaria (deseable).
Conocimientos Técnicos	
	* Profundo conocimiento de las normas de calidad y seguridad alimentaria aplicables a la industria de bebidas.
	* Dominio de las técnicas de análisis sensorial y fisicoquímico aplicadas a cerveza y vino.
	* Conocimiento de equipos de laboratorio y técnicas de análisis instrumental.
	* Conocimiento de los procesos de elaboración de cerveza y vino.
	* Conocimiento de microbiología aplicada a alimentos y bebidas.
Habilidades y Aptitudes	
	Orientación a la calidad: Compromiso con la excelencia y la mejora continua.
	Pensamiento analítico: Capacidad para identificar y resolver problemas.
	Atención al detalle: Minuciosidad en la realización de las tareas.
	Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con otros departamentos.
	Comunicación efectiva: Habilidad para comunicar los resultados de los análisis de manera clara y concisa.
Otros	
	* Inglés avanzado (deseable para acceder a información técnica y publicaciones especializadas).
	* Conocimiento de software estadístico y de gestión de datos.
	Pasión por la calidad: Entusiasmo por garantizar la excelencia de los productos.

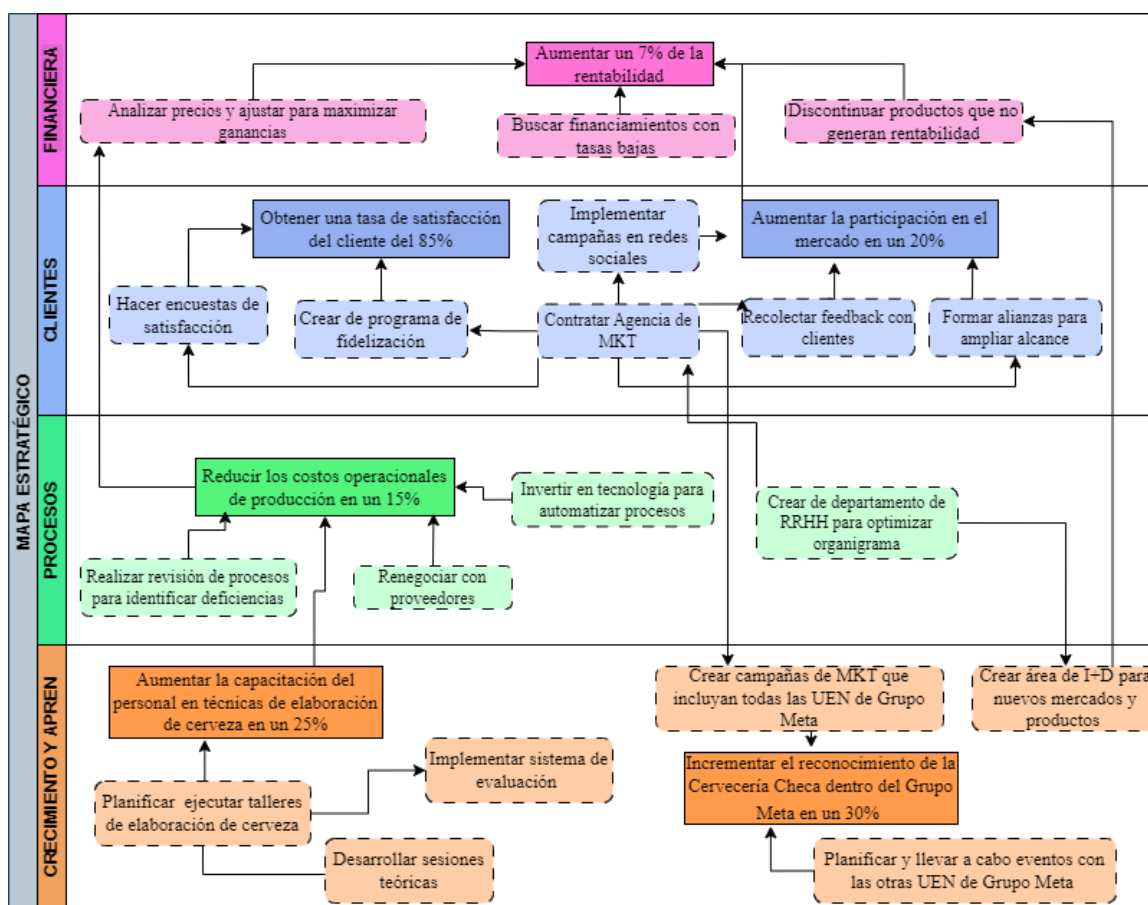
Maestro Cervecerero	
Requisitos	Descripción
Experiencia	
	* Mínimo de 3 años de experiencia en la elaboración de cerveza artesanal.
	* Experiencia en el desarrollo de nuevas recetas y estilos de cerveza.
	* Experiencia en la gestión de proyectos de investigación y desarrollo.
Formación Académica	
	* Título universitario en Ingeniería de Alimentos, Química, Biología o un campo relacionado.
	* Certificaciones en elaboración de cerveza (si aplica).
Conocimientos Técnicos	
	* Profundo conocimiento de los ingredientes cerveceros (malta, lúpulo, levadura, agua).
	* Dominio de los procesos de elaboración de cerveza (maceración, cocción, fermentación, maduración).
	* Conocimiento de equipos y maquinaria cervecera.
	* Conocimiento de microbiología cervecera y control de calidad.
	* Habilidades en análisis sensorial de la cerveza.
Habilidades y Aptitudes	
	* Creatividad e innovación: Capacidad para desarrollar nuevas recetas y estilos de cerveza.
	Pensamiento crítico: Habilidad para analizar problemas y encontrar soluciones.
	Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con otros miembros del equipo.
	Comunicación efectiva: Habilidad para comunicar ideas y resultados de manera clara y concisa.
	Orientación a resultados: Enfoque en el logro de objetivos y metas.
Otros	
	* Inglés avanzado (deseable para acceder a información técnica y publicaciones especializadas).
	* Conocimiento de software especializado en la gestión de recetas y procesos cerveceros.
	Pasión por la cerveza artesanal: Entusiasmo por la elaboración de cerveza y por la experimentación.

Anexo 2: Perfil para Lic en RRHH

Licenciado/a en Recursos Humanos	
Requisito	Descripción
Experiencia	
	* Mínimo de 2 años de experiencia en funciones de Recursos Humanos.
	* Experiencia en al menos uno de los siguientes procesos: reclutamiento, selección, capacitación, nóminas, relaciones laborales.
	* Experiencia en la implementación de políticas y programas de Recursos Humanos.
Formación Académica	
	* Título universitario en Psicología, Administración de Empresas, Relaciones Laborales o un campo relacionado.
	* Posgrado en Gestión de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional (deseable).
Conocimientos Técnicos	
	* Legislación laboral y seguridad social.
	* Técnicas de reclutamiento y selección.
	* Diseño e implementación de programas de capacitación.
	* Gestión de nóminas y prestaciones sociales.
	* Resolución de conflictos laborales.
Habilidades y Aptitudes	
	Orientación al servicio: Capacidad para atender las necesidades de los empleados.
	Habilidades interpersonales: Facilidad para relacionarse con personas a todos los niveles.
	Confidencialidad: Capacidad para manejar información sensible de manera discreta.
	Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con otros departamentos.
	Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a cambios y nuevas situaciones.

Anexo 4: Presupuesto ERP Gestión Cervecera

FUNCIONALIDADES	TRACKING	EMPENDIMIENTO	FULL	DISTRIBUIDORA
Administración	✓	✓	✓	✓
Lista de precios	✓	✓	✓	✓
Agenda de vencimientos	✓	✓	✓	✓
Tracking de barriles	✓	✓	✓	✓
Informes	✓	✓	✓	✓
Cámaras y depósitos	✓	✓	✓	✓
Pedidos de barriles y envases	✓	✓	✓	✓
Tracking de activos	—	✓	✓	—
Envasado	—	✓	✓	—
Costos	—	✓	✓	—
Bares franquicias (*)	—	✓	✓	—
Integración con canales de venta online	—	✓	✓	✓
Ruteo de envíos (*)	—	✓	✓	—
Integración con controladores de temperatura	—	✓	✓	—
Producción	—	Hasta 3000 lts	Ilimitado	—
Bloqueo de stock	—	—	—	✓
Compra de barriles	—	—	—	✓
Devolución de barriles	—	—	—	✓
PRECIO	\$28483,88 + IVA x mes	\$45180,75 + IVA x mes	\$63353,31 + IVA x mes	\$63353,31 + IVA x mes
	Contratar	Contratar	Contratar	Contratar



Anexo 5: Mapa estratégico

Anexo 6: Cuadro de Mando Integral

Cuadro de mando integral para Cervecería Checa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ACCIÓN		ÁREA RESPONSABLE	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	Calculo	Valor de indicador
FINANZAS	Aumentar la rentabilidad de la Cervecería Cervecería Checa un 7% con respecto al 2024, para el 2025.	Realizar un análisis de precios para ajustar tarifas, considerando costos de producción y competencia, y así maximizar márgenes de ganancia.		Administración	Margen neto de ganancia	$(\text{Ganancia Neta} / \text{Ingresos Totales}) * 100$	$\geq 32 \%$
		Buscar financiamiento con tasas de interés más bajas para proyectos de inversión, minimizando sobrecostos que impacten la rentabilidad.		Administración	Costo promedio de Capital (WACC)	$WACC = (E/V * r_e) + (D/V * r_d * (1 - T))$, Donde: E es el valor de mercado del capital propio, D es el valor de mercado de la deuda, V es el valor total (E + D), r_e es el costo del capital propio, r_d es el costo de la deuda y T es la tasa impositiva.	$\leq 12\%$
CLIENTE	Obtener una tasa de satisfacción del cliente del 85% en la Cervecería Checa para diciembre de 2025, mediante la implementación de encuestas trimestrales y mejoras en el servicio al cliente.	Evaluar la rentabilidad de cada producto y discontinuar los que no generen margen significativo, enfocándose en los más rentables.		Comercial	Margen de contribución por producto	$(\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costos Variables}) / \text{Cantidad vendida} * 100$	$\geq 50 \%$
		Diseñar y llevar a cabo encuestas de satisfacción que permitan recolectar feedback de los clientes sobre productos y servicios, identificando áreas de mejora.		Marketing	Índice de Satisfacción del Cliente (CSI)	$\text{Promedio de Satisf} = \text{Suma de Calif} (1-10) / \text{Total de respuestas}$ --- $CSI = ((\text{Promedio de Satisf} - \text{Valor mínimo}) / (\text{valor máximo} - \text{valor mínimo})) * 100$	$\geq 85 \%$
		Crear un programa de fidelización que ofrezca incentivos, como descuentos o promociones exclusivas, para recompensar a los clientes frecuentes y fomentar su lealtad a la Cervecería.		Comercial y Marketing	Tasa de Retención de Clientes.	$((\text{Clientes al final del período} - \text{Nuevos clientes durante el período}) / \text{Clientes al inicio del período}) * 100$	$\geq 90 \%$
		Establecer un sistema para monitorear redes sociales y reseñas, respondiendo rápidamente a comentarios y quejas para mejorar la percepción de la marca.		Marketing	Índice de Sentimiento del Cliente	$((\text{Comentarios Positivos} - \text{Comentarios Negativos}) / \text{Total de comentarios}) * 100$	$\geq 85 \%$
PROCESOS INTERNOS	Reducir los costos operacionales de producción en un 15% para junio de 2025, implementando mejoras en la eficiencia de los procesos y negociando mejores tarifas con proveedores.	Contratar una agencia de marketing para desarrollar estrategias que aumenten la visibilidad de la marca, mejoren la relación con los clientes y contribuyan al crecimiento del negocio.		Administración	Aumento del Tráfico Web	$((\text{Visitantes del período actual} - \text{Visitantes del período anterior}) / \text{Visitantes del período anterior}) * 100$	$\geq 120 \%$
		Implementar campañas en redes sociales, SEO y publicidad en línea para mejorar la visibilidad y atraer nuevos clientes.		Marketing	Número de Nuevos Clientes Adquiridos	Total de clientes en el periodo - Clientes al inicio del periodo	≥ 50000
		Formar alianzas con otras empresas o influencers del sector para promover los productos y ampliar el alcance de la marca.		Comercial y Marketing	Alcance de las Campañas Colaborativas	$\text{Seguidores de Influencers} + \text{Impresiones de Campañas}$	≥ 250000
		Realizar una revisión exhaustiva de los procesos operativos para identificar ineficiencias y áreas de mejora, implementando cambios que optimicen la producción.		Producción	Eficiencia operativa en unidades por hora	Unidades producidas / hora trabajada	Entre 8 y 13 unid, dependiendo del tipo de cerveza
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la capacitación del personal en técnicas de elaboración de cerveza en un 25% para el tercer trimestre de 2025, a través de tres talleres prácticos y dos sesiones teóricas, con el fin de mejorar la calidad del producto e impulsar la innovación.	Establecer conversaciones con proveedores para renegociar contratos y obtener mejores tarifas en materias primas y servicios, buscando descuentos por volumen o condiciones más favorables.		Comercial y Producción	Ahorro en Costos de Materias Primas en %	$((\text{Costos Anteriores} - \text{Costos Posteriores}) / \text{Costos Anteriores}) * 100$	$\geq 13 \%$
		Invertir en tecnología y herramientas que automatizen procesos, reduzcan desperdicios y aumenten la eficiencia operativa, mejorando así la productividad general.		Comercial	Aumento de Productividad	$((\text{Producción después} - \text{Producción antes}) / \text{Producción antes}) * 100$	$\geq 15 \%$
		Crear un departamento de RRHH para optimizar el organigrama para clarificar roles y responsabilidades en las áreas actuales y futuras.		Administración	Porcentaje de Cumplimiento de Roles.	$(\text{Número de empleados asistentes} / \text{Número total de empleados}) * 100$	100 %
		Planificar y ejecutar tres talleres prácticos que aborden diferentes aspectos de la elaboración de cerveza, permitiendo que el personal adquiera experiencia directa.		Producción	Índice de Asistencia a Talleres.	$(\text{Número de empleados asistentes} / \text{Número total de empleados}) * 100$	$\geq 95 \%$
	Cervecería Checa dentro del Grupo Mela en un 30% para diciembre de 2025, mediante la realización de al menos cuatro eventos conjuntos con otras unidades de negocio y campañas de marketing colaborativas, con el fin de mejorar la sinergia y promover una imagen de	Desarrollar dos sesiones teóricas que complementen los talleres, enfocándose en los principios de la elaboración de cerveza, ingredientes y tendencias del mercado.		Producción	Índice de Satisfacción de los Participantes.	$(\text{Suma de puntajes del 0 - 10} / \text{Número de participantes}) * 100$	$\geq 85 \%$
		Implementar un sistema de evaluación para medir el progreso del personal después de las capacitaciones, asegurando que se apliquen las nuevas habilidades y conocimientos en el proceso de producción.		Producción	Índice de Mejora en el Desempeño en unid.	$(\text{Desempeño después} - \text{Desempeño antes}) / \text{Desempeño antes} * 100$	$\geq 15 \%$
		Crear un área de I+D para la búsqueda de nuevos mercados y productos potenciales		Administración	Número de Nuevos Productos Desarrollados.	Cantidad de productos exitosos desarrollados en el periodo	≥ 2
		Planificar y llevar a cabo al menos cuatro eventos colaborativos con otras unidades de negocio, promoviendo la Cervecería y fortaleciendo la relación entre las marcas.		Marketing	Número de Eventos Colaborativos Realizados.	Cantidad de Eventos Colaborativos Realizados	≥ 4
	Cervecería Checa dentro del Grupo Mela en un 30% para diciembre de 2025, mediante la realización de al menos cuatro eventos conjuntos con otras unidades de negocio y campañas de marketing colaborativas, con el fin de mejorar la sinergia y promover una imagen de	Crear campañas de marketing que incluyan la participación de todas las unidades del Grupo Mela, resaltando los valores compartidos y fomentando una imagen de marca unificada.		Marketing	Índice de Reconocimiento de Marca	Encuestas antes y después de la campaña para evaluar el cambio en el reconocimiento y percepción de la marca. En una escala del 1 - 5. $((\text{Promedio Posterior} - \text{Promedio Inicial}) / \text{Promedio Inicial}) * 100$	$\geq 70\%$

Anexo 7: Presupuesto

Presupuesto							
Acción	Concepto	Tipo de Medida	Cantidad	Frecuencia	Valor	Total del proyecto NETO	Observaciones
Reestructuración Organizativa							
Contratar a Licenciado/a en RRHH para creación del área	Sueldo	Mes	1	11	\$509.125,00	\$5.600.375,00	Sueldo estimado promedio Octubre 2024
Contratar a Agencia de Marketing Quo Marketing SRL	Tercerizado	Mes	53	11	\$6.318,75	\$3.683.831,25	Estimación de horas de trabajo de la agencia de marketing
Contratación de maestro cervecero y guardián de calidad	Sueldo	Mes	2	5	\$493.000,00	\$2.465.000,00	Estimación sueldo para ambos roles
Subtotal						\$11.749.206,25	
Delegación y Planificación con la Agencia de Marketing							
Colaboración con 4 influencers de Córdoba	Tercerizado	Unidad	1	2	\$150.000,00	\$300.000,00	Pago a influencers por creación de contenido
Publicaciones interactivas	Horas de trabajo	Unidad	53		\$0,00	\$0,00	Incluidas en paquete de contratación de Quo MKT
Elaboración de encuestas de satisfacción por redes	Tercerizado	Unidad	1		\$0,00	\$0,00	Incluidas en paquete de contratación de Quo MKT
Seguimiento y análisis de dichas encuestas de satisfacción	Tercerizado	Trimestral	1		\$0,00	\$0,00	Incluidas en paquete de contratación de Quo MKT
Subtotal						\$300.000,00	
Fidelización de clientes mayoristas y minoristas							
Merchandising y valor de entradas para consumidores	Articulos	Unidad	185		\$2.825.543,77	\$2.825.543,77	Artículos para sorteos y canjes. (Ver anexo 9)
Carteles ilustrativos, stickers, banners para mayoristas	Articulos	Unidad	400		\$890,00	\$356.000,00	Articulos para decorar establecimientos de compra mayorista
Subtotal						\$3.181.543,77	
Reducción de Costos							
Contratación de ERP Gestión cervecera Plan full	Valor de ERP	Mes	1	12	\$63.353,31	\$760.239,72	Pago por unica vez de ERP. (Ver anexo 4)
Implementación y Puesta en marcha	Honorarios	Unidad	1		\$150.000,00	\$150.000,00	Costo de horas implementadores ERP estimado
Subtotal						\$910.239,72	
Mejora continua							
Implementación de evaluaciones	Horas de trabajo	Unidad	9		\$6.500,00	\$58.500,00	Horas estimativas de operarios dedicadas a evaluaciones / Costo de oportunidad
Charlas cuatrimestrales de técnicas y tendencias	Horas de trabajo	Cuatrim- estral	6	4	\$6.500,00	\$156.000,00	Valor horas estimativas de tiempo dedicado a charlas / Costo de oportunidad
Subtotal						\$214.500,00	
Fortalecimiento de Reconocimiento de Grupo Meta							
Campaña de marketing para comunicación de reconocimiento	Tercerizado	Unidad	1		\$0,00	\$0,00	Incluidas en paquete de contratación de Quo MKT
Eventos colaborativos entre las UEN	Horas de trabajo, Articulos y demás	Cuatrim- estral	1	1	\$800.000,00	\$800.000,00	Estimación de valor de evento, entre otros APOORTE CHECA
Subtotal						\$800.000,00	
Total Presupuestado						\$16.245.250,02	
Inversión Inicial:							
Merchandising Promocional	\$3.181.543,77						
Pagos sueldos y servicios a partir de febrero							
Contratación de Licenciado/a de RRHH	\$509.125,00						
Contratación de Agencia de Marketing	\$334.893,75						
Contratación e implementación del ERP	\$213.353,31						

Anexo 8: Concepto de Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing, o producción esbelta, es una filosofía de gestión de producción que busca maximizar el valor para el cliente final, eliminando todo aquello que no lo aporta. Originada en el sistema de producción de Toyota, esta metodología se enfoca en identificar y eliminar desperdicios en todos los procesos, como tiempos de espera, exceso de inventario, movimientos innecesarios y defectos (Womack, Jones, & Roos, 1990).

El objetivo principal del Lean Manufacturing es entregar productos y servicios de alta calidad en el momento adecuado, con el mínimo de recursos y esfuerzo. Para lograrlo, se emplean diversas herramientas y técnicas, como el mapeo de valor, el análisis del valor añadido, la mejora continua (Kaizen) y la producción justo a tiempo (Just-in-Time).

Liker (2004) destaca que la clave del éxito de Toyota reside en sus 14 principios de gestión, los cuales guían la implementación del Lean Manufacturing en la organización. Estos principios abarcan desde la filosofía de mejora continua hasta el desarrollo de los empleados y la relación con los proveedores.

Anexo 9: Presupuesto de Imprenta para merchandising

PAÍS

\$2.825.543,77

CATEGORIAS DESTACADAS
SHOP
DESARROLLOS PERSONALIZADOS
BLOG
CONTACTO

CARRITO → FINALIZAR COMPRA → PEDIDO COMPLETADO

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
Cooler GRAND - Gris Plata - Negro	\$62.443,27	18	\$1.123.978,86
Gorro Fisherman - Blanco	\$11.934,24	15	\$179.013,61
Musculosa Coral - Blanco, Medium	\$4.548,73	100	\$454.873,00
SET DE ASADO / BBQ "LIRA" - Negro	\$19.036,48	4	\$76.145,92
Rifonera Vector - Gris Claro - Gris Claro	\$29.119,21	28	\$815.337,88
Bolsa con Base Mediana - 40x45x8 - Natural	\$8.809,73	20	\$176.194,50

TOTALES DEL CARRITO

Subtotal \$2.825.543,77

Total \$2.825.543,77

Anexo 10: Flujos de Caja

Concepto / Mes	Inversión Inicial	ene-2025	feb-2025	mar-2025	abr-2025	may-2025	jun-2025	jul-2025	ago-2025	sep-2025	oct-2025	nov-2025
Ingresos por ventas		\$3,884,434.96	\$3,944,138.73	\$4,004,760.14	\$4,066,313.31	\$4,128,812.54	\$4,192,272.39	\$4,256,707.62	\$4,322,133.21	\$4,388,564.40	\$4,467,558.56	\$4,547,974.61
Egresos generados por Planes												
Reestructuración Organizativa												
Delegación y Planificación con la Agencia de Marketing												
Fidelización de clientes mayoristas y minoristas												
Reducción de Costos												
Reconocimiento de Grupo Meta												
Depreciaciones (ERP)												
Subtotal												
Imp Ganancias												
Depreciaciones												
Inversion Inicial												
Capital de Trab.												
Saldo												
Saldo Actual												
Saldo Actual Acum												
Costo de Capital												
TIR:	34.07%	0.3407										
VAN:	51%											
ROI:	\$18,030,128.14											
	\$1.35											

Concepto / Mes	Inversión Inicial	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		\$50,833,508.63	\$55,916,859.50	\$61,508,545.45
Egresos generados por Planes				
Reestructuración Organizativa				
Delegación y Planificación con la Agencia de Marketing				
Fidelización de clientes mayoristas y minoristas				
Reducción de Costos				
Reconocimiento de Grupo Meta				
Depreciaciones (ERP)				
Subtotal				
Imp Ganancias				
Depreciaciones				
Inversion Inicial				
Capital de Trab.				
Saldo				
Saldo Actual				
Saldo Actual Acum				
Costo de Capital				
TIR:	34.07%	0.3407		
VAN:	846%			
ROI:	\$41,828,169.78			
	\$10.13			

Anexo 10: Ajustes inflacionarios REM

ESTADO FINANCIERO 2019			AJUSTE A 2023			AJUSTE A 2024			AJUSTE A 2025		
Ingresos 2019	\$	30,802,495.68	Ingresos 2023 ajustado	\$	75,774,139.37	Ingreso 2024 ajustado	\$	157,610,209.90	Ingreso 2025 ajustado	\$	186,452,878.31
Costo de ventas 2019	\$	18,914,484.82	Costo de ventas 2023	\$	46,529,632.66	Costo de ventas 2024	\$	96,781,635.93	Costo de ventas 2025	\$	114,492,675.30
Gastos Administrativos	\$	3,447,905.58	Gastos Administrativos	\$	8,481,847.73	Gastos Administrativos	\$	17,642,243.27	Gastos Administrativos	\$	20,870,773.79
Gastos de Comercialización	\$	14,396,023.33	Gastos de Comercialización	\$	35,414,217.39	Gastos de Comercialización	\$	73,661,572.17	Gastos de Comercialización	\$	87,141,639.88
Resultados financieros	\$	6,149,832.17	Resultados Financieros	\$	15,128,587.14	Resultados Financieros	\$	31,467,461.25	Resultados Financieros	\$	37,226,006.66
Resultado vta. Bienes uso	\$	195,323.17	Resultado vta. Bienes uso	\$	480,495.00	Resultado vta. Bienes uso	\$	999,429.60	Resultado vta. Bienes uso	\$	1,182,325.21
Utilidad neta 2019	\$	374,689.99	Utilidad neta 2023	\$	921,737.38	Utilidad neta 2024	\$	1,917,213.74	Utilidad neta 2025	\$	2,268,063.86
Total ingresos 2019	\$	37,147,651.02	Total ingresos 2023	\$	91,383,221.51	Total ingresos 2024	\$	190,077,100.74	Total ingresos 2025	\$	224,861,210.17
Inflación (REM)	2023		2024		2025		2026				
	146.0%	2.46	108.0%	2.08	18.3%	1.18	11.6%	1.12			