



Seminario Final de administración

Título: Camino a la sostenibilidad, transformación de Grupo Meta en una empresa de triple impacto.

Nombre y Apellido: María Fiorella Guiditta

DNI: 29194095

Profesora/or: Patricia Alejandra Barrón

Legajo: VADM04265

Índice de Contenido

Introducción	0
Análisis Situacional	3
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	3
Factor Político	3
Factor Económico.....	4
Factor Social.....	5
Factor Tecnológico.....	6
Factor Ecológico.....	6
Factor Legal.....	6
<i>Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter</i>	7
Poder de negociación de los clientes	8
Poder de negociación de los proveedores.....	8
Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores	9
Amenaza de productos sustitutos	10
Rivalidad entre competidores	10
<i>Mercado:</i>	10
<i>Análisis interno: Cadena de Valor</i>	12
Actividades Primarias:	12
Actividades de soporte:	12
<i>Indicadores financieros</i>	13
Rentabilidad.....	13
Liquidez.....	13
Calidad de los activos.....	13
Marco teórico.....	14
Diagnóstico	15
Propuesta de aplicación	17
<i>Descripción de la propuesta</i>	17
<i>Objetivos</i>	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
<i>Planes de acción</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	24
<i>Presupuesto</i>	24
<i>Análisis financiero</i>	24
Flujo de caja para los diferentes años.....	25

Conclusiones y recomendaciones	26
Bibliografía	28
Anexos	30

Resumen

En un mundo cada vez más consciente de los desafíos sociales y ambientales, la transformación de empresas con fabricación convencional en empresas de triple impacto se presenta como una respuesta necesaria.

En este reporte se presenta a la empresa Grupo Meta en el cual se propone una estrategia de diferenciación a fin de obtener mayores beneficios a largo plazo a través del posicionamiento de su marca.

El mismo establece la idea de la reutilización de los residuos y explotación de la energía verde a fin de atraer a los consumidores responsables que se sienten representados con estas nuevas tendencias. El camino escogido está determinado por objetivos que tienen como finalidad el aumento de sus ventas como la optimización de la capacidad de planta y reconocimiento de la marca a través del enfoque del triple impacto.

Este camino se encuentra basado en la organización de los recursos y las fortalezas de la organización como así también de las oportunidades establecidas en el análisis de su contexto, teniendo en cuenta que el mismo traza un hilo que relaciona a diferentes empresas del grupo.

Palabras Claves: Planificación Estratégica - Triple impacto – Sostenibilidad - Industria cervecera - Transformación Empresarial.

Abstract

In an increasingly socially and environmentally conscious world, the transformation of conventional manufacture into triple-impact enterprises is seen as a necessary answer.

This report presents a differentiation strategy of Grupo Meta in which is proposed to obtain greater long-term benefits through the revaluation of its brand.

It establishes the idea of reusing waste and exploiting green energy in order to attract responsible consumers who feel represented with these new trends. The chosen path is determined by objectives that aim to increase sales such as optimizing plant capacity and brand recognition through the triple impact approach.

This path is based on the organization of the resources and strengths of the company as well as the opportunities established in the analysis of its context, considering that it traces a thread that relates different companies in the group.

s

Keywords: Strategic Planning - Triple Impact - Sustainability - Brewery Industry - Business Transformation

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se lleva adelante el análisis de las unidades del negocio del Grupo Meta a fin de establecer dentro del marco de una planificación estratégica un plan de acción por el cual la organización a través de una estrategia de diferenciación aumente el valor de su marca logrando así generar mayor rentabilidad.

El grupo está inmerso en industrias tradicionales que desempeñan un papel importante en la economía y la cultura contemporánea. En este contexto, este informe llevará a cabo el análisis del Grupo Meta, con el propósito de establecer una planificación estratégica que posibilite un mayor posicionamiento en el mercado a través de una mirada sostenible.

En las nuevas economías, las empresas compiten no sólo de la manera tradicional (mayor porción del mercado, mayor rentabilidad, etc.) sino también por generar impacto positivo para la sociedad y el medioambiente. Ejemplo de esto es la Cervecería El Botellón en la provincia de Mendoza que mediante políticas sociales y ambientales con su personal, se encuentra generando soluciones transformadoras por medio de de soluciones de puestos de trabajo a personas con discapacidad, herramientas de accesibilidad cultural y espacios de difusión, entre otros, priorizando su empoderamiento económico a través de una economía circular por medio de sus proveedores, clientes y empleados (Sistema B, 2022).

El concepto de triple impacto, enfocado en el beneficio económico, la contribución a la sociedad y la mitigación del impacto ambiental, es una visión que muchas organizaciones han abrazado en la actualidad. En el contexto del grupo, esto implica no solo la excelencia de sus productos, sino también el compromiso con la equidad social, la gestión sostenible de los recursos y la creación de empleo local.

A nivel estratégico el objetivo es la búsqueda del crecimiento a través de penetración de nuevos mercados con los mismos productos, pero con prácticas sostenibles lo cual ayudará a incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa. Por último, a nivel funcional se buscará una estrategia de diferenciación de la marca de la mano de la sostenibilidad.

La transformación se llevará a cabo en varias etapas claves. En primer lugar, se implementará la incorporación de paneles solares con el objetivo de reducir el consumo energético. A continuación, se procederá con la reutilización de los residuos orgánicos, como el

bagazo. Este enfoque holístico en la gestión de recursos busca maximizar la eficiencia y minimizar el impacto ambiental.

Una vez completadas estas fases, se buscará obtener la certificación como empresa B, lo que reflejará el compromiso del grupo con prácticas comerciales sostenibles y socialmente responsables. Posteriormente, se llevará a cabo un proceso de comunicación destinado a informar a todas las partes interesadas sobre los logros y avances alcanzados en esta transformación.

El Grupo Meta fue fundada por tres hermanos con la idea de generar proyectos de diversos rubros, formando una gran familia empresaria. Es una organización que concentra cuatro unidades de negocios diferentes que tienen como eje principal de explotación, ganadería, agricultura y gastronomía.

La sede central del grupo se encuentra Sacanta, provincia de Córdoba dónde se gestiona la totalidad del grupo y se encuentra integrada por cuatro unidades de negocios:

- *La Tregua S.A.*: desarrolla sus actividades en la industria de la agricultura y tambo en la localidad de Sacanta.
- *Sauco S.A.*: es una unidad de negocios encargada de la gestión de dos locales gastronómicos Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y el restaurant La Jirafa en San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro.
- *Cervezas Argentinas SAS*: la cual comparte el 50% de la participación accionaria del bar Casa Negra en Córdoba Capital.
- *Brewing SAS*: dedicada a la producción de cerveza artesanal que incluirá un bar propio.

Aunque cada unidad de negocio opera en entornos diferentes, todas enfrentan desafíos similares, como la adquisición de insumos y tecnología, las fluctuaciones en la mano de obra calificada y los cambios en las políticas sanitarias y tributarias. Sin embargo, Grupo Meta se esfuerza por mantener la sinergia entre sus unidades y optimizar la asignación de recursos para enfrentar estos desafíos de manera efectiva.

En términos de calidad y responsabilidad, la organización ya ha obtenido la certificación bajo norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad y Buenas Prácticas de Manufactura, sentando así las bases esenciales para su futura certificación como empresa B. En las nuevas economías, las empresas compiten no sólo de la manera tradicional (mayor porción del mercado, mayor rentabilidad, etc.) sino también por generar impacto positivo para la sociedad y el

medioambiente. Para esto, las empresas B adoptan estándares de prácticas ambientales y sociales buscando ser más resilientes durante las crisis y los desafíos de la actualidad (Sistema B, 2022).

Por último, en lo que concierne al impacto ambiental, el bagazo de la fabricación de cerveza, principal residuo sólido de la industria, se produce en un promedio de 600 gramos por cada litro de cerveza elaborado. Este subproducto tiene un valioso uso en la alimentación del ganado, al servir como suplemento del forraje tradicional debido a su aporte nutricional y su costo reducido. Asimismo, se encuentra en proceso de incorporación al Código alimentario argentino abriendo la posibilidad de emplearlo como ingrediente en la producción de diversos productos alimenticios. Esto implica la potencial incorporación del bagazo cervecero en la elaboración de una amplia gama de productos de panadería y repostería, como panes, budines, brownies, barritas de cereal, entre otros, representando así un avance significativo en la diversificación de su uso y valoración en la industria alimentaria (Argentina, 2021).

A pesar de que la empresa se encuentra en una fase de expansión y está implementando diversas herramientas de gestión y estandarización para optimizar sus procesos, aún no ha centrado su atención en las nuevas economías de triple impacto. Estas economías, que están adquiriendo una creciente relevancia en las generaciones actuales, representan el mercado objetivo de por ejemplo Cervecería Checa.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar los factores del macro entorno que afectan el desarrollo de la empresa analizando los siguientes aspectos:

Factor Político

Los resultados de las elecciones generales dejaron una sorpresa en el plano político argentino. Javier Milei se consagró nuevo presidente del país dejando detrás al histórico partido Justicialista. El recorte de gastos, reducción del estado (a través del plan “motosierra”) y la disminución de la emisión monetaria fueron parte de sus promesas de campaña. Los nuevos desafíos se entornan a corregir el equilibrio fiscal, monetario y cambiario, como así también de tarifas.

En primera instancia, el nuevo gobierno, se muestra débil dado que no cuenta con gobernadores propios en cada una de las provincias, en la cámara baja cuenta con 38 de 257 diputados propios en total (14%) y 75 (29%) si se suman los diputados del partido político PRO, su principal aliado. En la cámara alta los senadores propios son 7 sobre un total de 72 representantes (10%) y 13 en total sumando a los aliados más cercanos del PRO (18%). Este escenario en el plano legislativo demuestra que cualquier ley que el actual gobierno decida implementar deberá atravesar un duro debate en ambas cámaras.

A su vez, el último 20 de diciembre se emitió un proyecto a través de un decreto de necesidad y urgencia (DNU) llamado “Ley de Bases y Punto de Partida para la Libertad de los Argentinos” (Infoleg, 2023).

El primer proyecto contenía 664 artículos más anexos, los cuales estaban referidos a diversos temas tales como seguridad, emergencia económica, reorganización administrativa, interior, ambiente, turismo y deporte, capital humano e infraestructura y servicios entre otros. Luego de diferentes rechazos y recortes en la cantidad de capítulos, la ley se encuentra en comisión con un total de 232 artículos esperando su aprobación más los anexos. Los mismos contemplan la promoción del empleo registrado, modernización laboral, el Régimen de Incentivo de Grandes Inversiones (RIGI) y cambios previsionales como así también la privatización o concesión de empresas públicas como Aerolíneas Argentinas S.A., Energía Argentina S.A., Corredores Viales S.A., entre otras.

Factor Económico

La economía argentina experimentó una contracción del 2,5% del PIB en 2023, después de haber crecido un 5,0% en 2022. En abril de 2024, la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanzó un alarmante 289,4%, lo que afecta significativamente el poder adquisitivo de los consumidores y los costos operativos de las empresas (Datos Macro, 2024).

El gobierno de Javier Milei, que asumió con el objetivo de avanzar hacia una economía más abierta y menos regulada, ha implementado varias políticas para corregir los precios relativos y estabilizar la economía. Estas medidas incluyen un aumento del tipo de cambio del 120% en diciembre de 2023, seguido por un deslizamiento mensual del 2%, y ajustes en los precios regulados. Aunque estas políticas buscan estabilizar la economía a largo plazo, han resultado en una inflación mensual elevada y una contracción económica esperada del 4% para 2024 (BBVA, 2024).

A pesar de estos datos de 2023, la inflación mensual se encuentra en un proceso de desaceleración luego del pico de fin de año, aunque las proyecciones de bancos privados analizan que la misma continuará elevada hasta al menos mitad de año. Estas mismas proyecciones auguran una actividad económica en números negativos durante este primer semestre dado la corrección de los precios relativos y la elevada inflación (BCRA, 2024).

A pesar de estos datos, el ejercicio fiscal 2024 mostró el mayor superávit fiscal para el mes de enero de los últimos 16 años. La contracción del gasto y la reconfiguración de la composición del balance del BCRA permitió una desaceleración de la asistencia monetaria al tesoro (BBVA, 2024).

Esta contracción económica, el encarecimiento de los productos provenientes del exterior y la recuperación agrícola, sumado al aporte del sector energético llevan a la conclusión de los informes privados que se puede anticipar un saldo comercial de por lo menos U\$S 20 mil millones más elevado que el año pasado (BBVA, 2024).

De acuerdo al BCRA, la tasa de desocupación para el primer trimestre del año se proyectó en 7,1% (teniendo en cuenta la población económicamente activa), lo que implica una reducción de 0,6 p.p. respecto al período pasado. Para el último trimestre del 2024 se espera una tasa de desocupación que ronda los 7,5% (BCRA, 2024).

Argentina ha transitado una baja considerable de su tasa de interés en el último semestre. Para octubre de 2023 la tasa de interés se encontraba en el 133% y como resultado del ajuste

realizado por la actual administración para abril del 2024 la misma se sitúa en un 60% con tendencias a la baja (Datos Macro, 2024).

De acuerdo al informe de la OCDE de Mayo 2024, si bien se estima una caída del 3,3 puntos para el año en curso, se prevé un rebote del 5,5 puntos alcanzando para el año 2025 un crecimiento del 2.7 del PBI de Argentina. (OECD, 2024).

Factor Social

El contexto social en Argentina se caracteriza por altos niveles de pobreza e indigencia, que han aumentado en los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la pobreza alcanzó el 40,1% en el primer semestre de 2023, afectando a aproximadamente 18,5 millones de personas. De este total, 4,3 millones de personas viven en la indigencia, sin poder cubrir una Canasta Básica Alimentaria (CBA). La indigencia se situó en 9,3%, lo que marca un incremento de 0,5 puntos porcentuales con respecto al primer semestre de 2022 (Slipczuk et.al, 2024).

Estos niveles de pobreza han continuado en ascenso luego de una baja registrada en 2021, posterior al pico del 42% en el segundo semestre de 2020, provocado por las restricciones derivadas de la pandemia de COVID-19. En el segundo semestre de 2023, el 41,7% de las personas estaban bajo la línea de pobreza y el 11,9% por debajo de la línea de indigencia. Estas cifras reflejan un incremento de 2,5 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior (Giménez, 2023).

La reducción del poder adquisitivo de la población afecta la demanda de productos y servicios, particularmente aquellos que no son de primera necesidad, como la cerveza artesanal y las comidas en restaurantes. Esto es especialmente relevante para unidades de negocio como Casa Negra y La Jirafa, que pueden experimentar una disminución en el número de clientes y, por ende, en sus ingresos.

De acuerdo a las estimaciones de la población por sexo y grupo de la provincia de Córdoba de los años 2022-2027 gran parte de la misma se encontrará dentro de los rangos de edad de 20 a 44 años siguiéndolos los de 5 a 19 años de manera constante. Es un dato a tener en cuenta ya que estos rangos etarios son los que se identifican con la importancia de empresas de economía circular. (Ministerio de Economía y Gestión Pública, 2023).

Según el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede, Argentina es una sociedad que considera importante el estatus y la apariencia en donde prevalecen rasgos colectivistas como la importancia de los vínculos familiares y las relaciones sociales. Por otra parte, dado este análisis, se considera significativo la orientación la fuerte orientación al logro y el comportamiento

decisivo de las mujeres en los planos directivos y políticos. Por otra parte Argentina, a nivel social, necesita convivir con un sistema legal elaborado para estructurar su vida, sin embargo es extendido la necesidad del individuo en desobedecer las leyes establecidas. Por último y continuando con el análisis, Argentina posee un alto nivel de sociabilización, donde sus habitantes poseen una actitud positiva tendiente al optimismo, dando mayor importancia al tiempo libre, actuar por impulso, disfrutar la vida y gastar el dinero en cuestiones recreativas. (Hosftede, 2024).

Factor Tecnológico

Desde la automatización de la fermentación hasta el monitoreo en tiempo real de la calidad del producto, las herramientas tecnológicas sirven para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la consistencia en la producción. Por ejemplo, el uso de sensores y sistemas de control automatizados ayuda a mantener las condiciones ideales de temperatura y presión en los tanques de fermentación.

En el ámbito del marketing y la interacción con los clientes, la tecnología juega un papel fundamental en la creación de experiencias personalizadas y la construcción de relaciones sólidas con la base de clientes. La utilización de herramientas de análisis de datos y software de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para recopilar información sobre las preferencias y comportamientos de los clientes, permite ofrecer promociones y ofertas personalizadas. Además, las plataformas de comercio electrónico y las redes sociales son utilizadas para llegar a nuevos clientes y mantener un compromiso activo con la comunidad.

Factor Ecológico

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan una iniciativa global que tiene como finalidad la construcción de un futuro más prometedor y sostenible para toda la humanidad. A través de esta serie de 17 objetivos, se busca ampliar de manera significativa el impacto positivo tanto en el ámbito social como en el ambiental (Naciones Unidas, 2015).

Factor Legal

Las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, incluyendo cervezas y sidras, están reglamentadas en el capítulo XIII del Código Alimentario Argentino. Según el artículo No 1083 de dicho código, se establecen los requisitos para los envases de cerveza, barriles para la venta al detalle, así como los estándares de higiene para recipientes, tuberías y otros elementos en contacto con la cerveza. Además, la Ley Nacional No 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo prohíbe la venta a menores de dieciocho años en todo el país.

A nivel municipal, la Ordenanza No 7630 establece un horario límite para la venta de bebidas alcohólicas para consumo fuera del establecimiento, prohibiéndola desde las 23:00 hasta las 8:00 del día siguiente. En 2016, mediante la Ordenanza Número 9.611 por la cual se creó el Registro Municipal para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas y la Licencia Municipal para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas, lo que contribuye a una mayor fiscalización y un mayor control en la venta de estas bebidas.

En los últimos años, la regulación de la cerveza artesanal ha ganado relevancia, incorporándose al Código Alimentario Argentino, donde se definen tipos, componentes y requisitos de producción y comercialización.

Luego de la aprobación de la Ley de Emprendedores en Argentina, se busca ahora el reconocimiento legal de las empresas y emprendedores de triple impacto con la Ley Bic presentada en el Congreso Nacional. Las empresas de triple impacto hoy funcionan como organizaciones sin fines de lucro o sociedades comerciales, sin tener ninguna de estas formas jurídicas, y de allí que la aprobación de la Ley BIC será un avance fundamental para apoyar a un sector que está transformando la economía.

“...La Ley BIC es un régimen especial que identifica y regula empresas que integran en su negocio la creación de valor económico, social y ambiental. Su importancia radica en que estas empresas, entre ellas las Empresas B, son un sector clave para evolucionar hacia una nueva economía más inclusiva y sustentable [...]El objetivo principal de la ley es identificar, reconocer y promover a los emprendimientos de impacto social y ambiental. Los diversos beneficios surgirán del mercado y/o de políticas que el Estado pueda implementar a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito o a fondos, etc.” (Sistema B, 2022).

Por último, en el año 2023, la Resolución Conjunta 29/2023 de la Secretaría de Calidad en Salud y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, resuelven incorporar al artículo 1083 bis del Código Alimentario Argentino al bagazo cervecero seco (que se entiende como el producto sólido resultante de las operaciones de prensado y/o filtración del mosto cervecero) (Argentina, 2023).

Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Con el propósito de llevar a cabo un análisis del microentorno, se empleará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de evaluar la posición de la empresa en la industria y su relación con los actores clave.

Poder de negociación de los clientes

En el contexto de la industria cervecera artesanal, el poder de negociación de los clientes se ve influenciado por varios factores. Por un lado, oferta de cerveza artesanal en el mercado puede sugerir una amplia variedad para los consumidores, lo que podría disminuir su lealtad a una marca específica. Sin embargo, en este mercado no es común que los clientes se organicen para exigir rebajas o mayores beneficios, lo que sugiere un poder de negociación relativamente bajo por parte de los consumidores.

La tendencia que impulsa actualmente al mercado de la cerveza es la diversidad de sabores ofrecidos. Los consumidores tienen a disposición diferentes sabores y estilos de elaboración dado que las cervecerías artesanales exploran diferentes ingredientes, técnicas de elaboración, recetas y graduaciones alcohólicas (Informes de Expertos, 2023).

Por otro lado, en la industria gastronómica, los clientes tienen un mayor poder de negociación debido a la alta competencia entre bares y restaurantes. Los consumidores pueden elegir entre una amplia variedad de establecimientos y consideran diversos factores, como la calidad de la experiencia y el precio, al tomar su decisión de compra. Esta situación otorga a los clientes la capacidad de cambiar fácilmente de proveedor si no perciben un valor adecuado en relación con el precio.

En cuanto a la industria agropecuaria, el poder de negociación de los clientes varía según el sector. En el caso de los granos, los precios están establecidos por la Cámara Arbitral de la Bolsa de Cereales de Rosario, lo que limita el margen de negociación de los compradores. En el caso de la leche, los compradores, que son las empresas transformadoras, también enfrentan precios preestablecidos basados en los kilos de sólidos útiles, lo que les deja poco poder de negociación.

En resumen, mientras que en la industria cervecera artesanal el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo, en la industria gastronómica tienen un mayor poder de elección, y en la industria agropecuaria, especialmente en la comercialización de granos y leche, el poder de negociación de los clientes es limitado debido a la fijación de precios preestablecidos.

Poder de negociación de los proveedores

Las materias primas críticas para la industria son:

- - Agua: se obtiene a través de la corriente de red.
- - Cereales: son commodities que se encuentran en un mercado de competencia perfecta.

- - Envases: los mismos se encuentran disponibles en diferentes plataformas de e-commerce, existiendo varias empresas dentro del país como por ejemplo Frusso, Ball Corporation, DC Inc, entre otros.

Si bien las mismas son indispensables para la elaboración y envasado del producto, no existe un alto poder de negociación de los proveedores ya que existen diversas opciones de compra en el mercado.

Además, en la industria gastronómica, donde se encuentran una amplia variedad de proveedores que ofrecen alimentos, bebidas y equipamientos de cocina, el poder de influencia de los proveedores no presenta grandes riesgos, ya que los insumos son relativamente fáciles de conseguir y la competencia entre proveedores es alta.

Por otro lado, en la industria agrícola, el poder de negociación de los proveedores varía según el sector. En el caso de los agroinsumos, la especulación en los precios se debe a su cotización en moneda extranjera, lo que genera una competencia constante de precios. Los proveedores tienden a reservar los insumos esperando una cotización más alta, lo que les otorga un alto poder de negociación. En contraste, en el sector ganadero, especialmente en las cabañas, los proveedores tienen un alto poder de negociación debido a la influencia de factores como las características de los animales, las condiciones de alimentación y la calidad exigida. No existe un formato de compra ni precios establecidos, lo que les permite una libertad de negociación considerable, especialmente cuando se requieren animales que cumplan con estándares de calidad específicos.

Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

La industria de cerveza artesanal genera la misma cantidad de empleo que todas las cervezas industriales del país, siendo un mercado muy atractivo y través de programas de formación de la Secretaría de Agricultura como cursos, tutoriales y guías de buenas prácticas manufactureras para mejorar los proceso productos y lograr cervezas con mayor valor agregado (Perfil, 2023).

Por otro lado, de acuerdo al CIBART (Centro de Integral de bebidas artesanales), un equipo con una capacidad de producción de 400 litros mensuales tiene un costo inferior a los usd 4.000 incluyendo capacitación de uso y elaboración de cerveza. (CIBART, 2024).

Partiendo de la base de esta información, se considera que las barreras de entradas para nuevos competidores es de mediana a baja ya que hay que considerar también la distribución del producto.

En contraste, en la industria láctea y del agro, el mercado no es tan atractivo para nuevos competidores debido a las altas barreras de entrada, que implican una inversión inicial considerable para posicionarse. Esto se debe a la complejidad de la cadena de producción y distribución, así como a la regulación y exigencias del mercado, lo que limita la entrada de nuevos actores.

Amenaza de productos sustitutos

Para la industria gastronómica, los productos sustitutos están definidos de acuerdo a la necesidad que persigue el cliente. Para el caso de buscar esparcimiento los productos sustitutos se encuentran en cines, teatros, entre otros.

Dentro de la industria también se encuentran varios productos sustitutos como por ejemplo las bebidas espirituosas, fernet, vinos, aperitivos, etc.

Rivalidad entre competidores

La industria gastronómica tiene un alto nivel de competencia sobretodo en destinos turísticos como la ciudad de Córdoba y Bariloche que ofrecen una diversa oferta. Existen en Argentina una gran cantidad de franquicias de diferentes inversiones iniciales que generan posibles futuros competidores dentro de los cuales se encuentran Maldita Malta, Antares, Cervecería 372, Peñon del Águila y Barbarroja.

Según el último relevamiento de la cámara de cerveceros artesanales de Argentina, para Agosto de 2023 existían cerca de 2500 fábricas de cervezas artesanales (Perfil, 2023)

Por contar la industria con gran cantidad de competidores y marcas arraigadas la rivalidad entre competidores es alta.

Mercado:

De acuerdo con la Cámara de Cerveceros Argentinos, que reúne a las principales compañías cerveceras del país, se produce aproximadamente 5 millones de toneladas de cebada al año y cerca de 900 mil toneladas de malta destinada al consumo local. Esta materia prima es esencial para la producción anual de más de 20 millones de hectolitros de cerveza, con un consumo promedio de aproximadamente 45 litros por persona al año en Argentina (Cámara de Cerveceros Argentina, 2022).

A nivel local, la industria no artesanal se encuentra dominada por dos actores principales: el grupo Quilmes (perteneciente a AB InBev) y la empresa chilena CCU, con una participación

minoritaria, mientras que el 2% restante del mercado corresponde a cervecerías independientes artesanales. En los últimos dos años, el grupo CCU realizó inversiones por valor de más de 4 mil millones de pesos argentinos en el fortalecimiento de la industria, lo que le permitió expandirse a través de plataformas de comercio electrónico.

La producción artesanal de cerveza en Argentina se comercializa en su mayoría (95%) a través de canales como bares, restaurantes y establecimientos gastronómicos. Actualmente, se han establecido cerca de 400 plantas cerveceras, de las cuales el 3% corresponde a microcervecerías que emplean a un máximo de entre 4 y 5 personas.

Según una investigación realizada por la Cátedra de Inteligencia Comercial de la Universidad Blas Pascal, de cada 100 cordobeses mayores de 18 años, 68 consumen cerveza de manera social y habitual. De estos, 25 prefieren cervezas artesanales, mientras que 22 optan por las cervezas industriales, y 21 personas no tienen preferencia definida. Estos consumidores se dividen en tres grupos distintos: el primero incluye a varones adultos de entre 30 y 45 años con un nivel socioeconómico alto, que valoran el ambiente, la música y la compañía; el segundo grupo comprende a hombres y mujeres de entre 25 y 35 años con un nivel socioeconómico medio (estudiantes universitarios) que consumen tanto cervezas artesanales como industriales y valoran el encuentro con amigos; por último, el tercer grupo está compuesto por jóvenes de 18 a 25 años con un nivel socioeconómico bajo que prefieren las cervezas industriales y tienen dificultades para distinguirlas entre sí (Pulso Cervezero, 2018)

De acuerdo a la consultora Nielsen Global Consumer Survey desde el año 2013, las marcas relacionadas con la Responsabilidad Social que promueven la conservación del medio ambiente y la igualdad social son preferidas por los millennials, quienes lideran un movimiento orientado hacia su círculo social (amigos, familia, conexiones cercanas) y valoran la autenticidad, la creatividad, la compra de productos locales y el impacto triple (económico, social y ambiental) (Nielsen, 2013). Relacionada a esta tendencia, toma fuerza la certificación internacional de Sistema B cuyo movimiento busca promover formas de organización económica que se miden no solo por la rentabilidad, sino también por su impacto en la sociedad, el medio ambiente y el bienestar de las personas (Sistema B, 2022).

En la actualidad, existen más de 8500 empresas certificadas en todo el mundo, con un 4.5% de ellas en Argentina. Algunas de las empresas más destacadas en la industria alimentaria y gastronómica en Argentina que han adoptado esta filosofía incluyen a Aguas Danone, Nutricia Bagó, Grupo Mitre, Bodegas Lagarde, Bodega Araujo, Cervecería El Botellón, Cervecería Wesley entre otras (Sistema B, 2022).

Análisis interno: Cadena de Valor

Actividades Primarias:

Logística interna: No se cuenta con depósito de almacenamiento en el cual se pueda distribuir los productos de manera eficiente y optimizando las compras y la logística para cada punto de venta dentro de la provincia de Córdoba. Internamente, existen dos encargados de recibir la materia prima en la cervecería y quienes realizan el control de calidad de productos en planta.

Operaciones: En la planta de Sacanta el proceso productivo se lleva adelante de forma estandarizada a través de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 asegurando el control de las operaciones a través de las buenas prácticas de manufacturas alimenticias. La planta cuenta con macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y las instalaciones para el correcto funcionamiento de los equipos.

Logística de salida: Una vez fabricada la cerveza, las mismas se almacenan en latas de 350ml para su posterior distribución por parte de un proveedor a los diferentes lugares de venta.

Marketing y ventas: tienen una muy buena recepción por parte de los clientes con una alta calificación en Google obteniendo 4.3 de 5 estrellas posicionándose por encima de su competencia. A su vez, cuenta con página web y redes sociales donde muestran no solo los productos y estilos si no el estilo de vida de sus consumidores. La satisfacción de clientes se analiza a través de un técnico de marketing propio. Los canales de distribución es a través de los propios bares y franquicias ubicados en diferentes puntos del país.

Servicio: La cerveza insignia del grupo tiene un 80% de aceptación entre sus consumidores siendo la tarea del técnico de marketing realizar seguimiento a estas mediciones.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: En cuanto la infraestructura, Grupo Meta cuenta, de acuerdo a los datos proporcionados por la organización con tecnología adecuada para garantizar las operaciones y cada uno de los procesos y con maquinaria adecuada para la elaboración de cerveza tales como hervidor, fermentadores, enfriadores, enlatadores, filtradores, entre otros.

Gestión de Recursos Humanos: Si bien cuenta con diferentes procesos de apoyo de la casa matriz Contabilidad, Finanzas, Ingenieros expertos, entre otros, la planta en sí cuenta con una fábrica de 3 operarios hombres siendo el rango etario de 20 a 30 años.

Desarrollo de la tecnología: cuenta con procesos sólidos de planeación que se ven reflejadas en las diferentes unidades de negocio. Asimismo, cuenta con maquinarias de última tecnología.

Compras: La adquisición de insumos y maquinaria específica para la producción de cerveza artesanal es una actividad clave. La empresa realiza compras estratégicas para asegurar la calidad y disponibilidad de los ingredientes necesarios para sus productos.

Indicadores financieros

A continuación, se realiza un breve análisis de los principales indicadores financieros evaluando los resultados de desempeño de la organización sobre los períodos 2018 a 2020.

Rentabilidad

Para 2019 la rentabilidad de los activos fue del 2% con una estrepitosa caída para el 2020 de un 54% negativo. Mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio fue del 3% durante 2019 y un 177% negativo durante el 2020. Esta variación se debe principalmente a que la empresa tuvo pérdidas por más de 7 millones de pesos debido a la pandemia de COVID-19.

Liquidez

A su vez, la liquidez de la empresa tuvo una caída de cerca de 90 puntos siendo de 195% en el 2019 y 107% en 2020. Si bien los activos corrientes tuvieron un leve crecimiento, este número se explica por un aumento del casi 100% de los pasivos corrientes.

Calidad de los activos

Por último, en cuanto la calidad de activos hubo un aumento del 193% en 2019 a 499% en 2020 explicado por el aumento de la cartera de deudas, tanto corrientes como no corrientes de la organización.

Marco teórico

La planificación estratégica y la implementación de estrategias son elementos fundamentales en la gestión organizacional contemporánea. Se basan en la identificación de oportunidades, la anticipación de amenazas y la optimización de recursos para alcanzar los objetivos corporativos (Kotler, 2013).

Según Porter, la estrategia genérica de una empresa constituye el núcleo de su plan estratégico, definiendo su enfoque fundamental para lograr ventajas competitivas. Estas estrategias genéricas incluyen el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en nichos de mercado. Dichas estrategias son esenciales para guiar las acciones en cada área funcional de la organización. (Porter, 1985)

La planeación estratégica, según Chiavenato, se enfoca en formular y ejecutar estrategias que inserten a la organización en su contexto de manera eficiente y efectiva. Implica maximizar resultados y minimizar deficiencias a través de la optimización de recursos y la adaptación al entorno cambiante. Consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. (Chiavenato, 2017)

Es Ansoff quien define que el principal objetivo de una organización, una vez establecida la estrategia a seguir, es identificar sus oportunidades de crecimiento, analizando y relacionando los productos con los mercados. Así, se evalúa los cuatro posibles escenarios en los que una empresa debe desarrollarse para encontrar el camino del crecimiento. Este autor reduce las decisiones a cuatro cuadrantes posibles entre mercados nuevos y actuales, producto nuevos y actuales (Ansoff, 1990).

Es de destacar que para cada uno de estos posibles escenarios es necesario desarrollar diferentes estrategias, establecer las diferentes metas y elaborar los planes correspondientes.

Por su parte, Michel Porter, detalla que la estrategia de diferenciación es aquella por la cual la compañía intenta distinguirse dentro de su sector en algún aspecto apreciado por el competidor. Este posicionamiento puede darse por uno o más atributos correspondientes a la lógica de la industria o bien llegar a través de una disrupción concreta sobre la manera de operar o mostrar el producto a los clientes (Porter, 1985)

Es este elemento de diferenciación el que va a dotar a la empresa con la posibilidad de mostrarse hacia los clientes de manera diferente a la de sus competidores.

En cuanto esta diferenciación, es que el concepto del éxito corporativo se fue transformando a lo largo del tiempo. La gestión del triple impacto es una herramienta que colabora con la organización para tomar decisiones relacionadas al impacto social, medioambiental y económico de todas sus operaciones.

“...El eje de la estrategia ya no pasa por la búsqueda de la rentabilidad, si no por un desarrollo dónde el rédito se genere sin comprometer los recursos. Es un modelo basado en tres conceptos: valor económico, mirada social e impacto ambiental.” (Santander Río, 2022).

De acuerdo al planteo del Banco de Desarrollo de América Latina, “el éxito económico permite alinear los intereses de los mercados y de las empresas con los intereses de la sociedad. Es el mercado de la nueva economía, que se inspira en los miles de empresarios y emprendedores que desde hace más de 20 años crean empresas para resolver problemas sociales y ambientales. Son un nuevo tipo de empresa que surge con fuerza en todo el mundo, empresas que consideran los resultados económicos como una herramienta indispensable pero no como el único objetivo del negocio” (Botero, 2019).

A partir de las nuevas tendencias, se presentan cambios de paradigma dónde se busca que los valores de las organizaciones sean compatibles con los de los consumidores. Por esto, y más allá del intercambio de bienes y servicios, se busca crear un espacio donde las personas puedan expresar sus valores y que estos sean compatibles a nivel social y ambiental. Estas nuevas demandas ciudadanas se ven reflejadas en regulaciones alimenticias (disminución de sal y azúcar en los alimentos), prohibición de fumar, empleo digno y sostenible a personas con diversas capacidades, entre otros (Botero, 2019).

En conclusión, la integración de diferentes enfoques teóricos proporciona una visión amplia y enriquecedora de la planificación estratégica y la implementación de estrategias. La combinación de estos enfoques ofrece una base sólida para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno empresarial actual, manteniendo la adaptabilidad y flexibilidad como elementos clave para el éxito a largo plazo.

Diagnóstico

A lo largo de este trabajo, hemos llevado a cabo una exhaustiva exploración de la empresa, utilizando diversas herramientas para recopilar información clave desde diferentes perspectivas.

Este análisis revela que el Grupo Meta es una empresa relativamente nueva que se encuentra en un proceso de crecimiento, mostrando una apertura a explorar nuevas oportunidades.

Al examinar tanto el macroentorno como el microentorno, podemos destacar varios aspectos positivos. Su ubicación estratégica, rodeada de otros tambos, y su prestigio en la zona son aspectos favorables. Además, la empresa cuenta con un sistema de organización eficiente, concentrando toda la información en un solo lugar y contando con un equipo capacitado.

Un aspecto relevante que hemos identificado es el desperdicio generado en el proceso de producción de cerveza, conocido como bagazo. Sin embargo, esta problemática se convierte en una oportunidad cuando consideramos la posibilidad de utilizar este bagazo como alimento para los animales en la unidad de La Tregua S.A. Después de consultar con especialistas, esta solución no solo reduce los costos al suplantar otros productos más caros, sino que también contribuye al cuidado del medio ambiente al aprovechar al máximo los recursos disponibles. Esta estrategia no solo ofrece una ventaja competitiva sino una diferenciación para Sauco S.A.

Según las estimaciones de la población en Córdoba, el rango de los consumidores de los productos de Cervecería Checa se mantendrá en constante crecimiento hasta el año 2027 siendo los mismos, los propulsores del cambio hacia un estilo de vida de consumo responsable. (Dirección General de Estadística y Censo de Córdoba, 2018),

Este es un contexto de oportunidad para su implementación, ya que además del sector encontrarse en crecimiento, son las nuevas generaciones las impulsadoras del cambio. La industria cervecera artesanal tiene un alto nivel de competencia en la provincia donde se encuentran instaladas las cervecerías artesanales más importantes del país, por lo que es necesario encontrar un sello personal para destacarse sobre los mismos y poder atraer al mercado meta.

La estabilidad política en Argentina se ha vuelto una preocupación latente para empresas como la Cervecería Checa, ya que los cambios en el gobierno y el control y/o mejora de la inflación pueden impactar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, la demanda de cerveza artesanal.

Socialmente, la cultura cervecera en Argentina es una fuerza importante que influye en los hábitos de consumo y la identidad regional. Los bares locales son espacios sociales clave donde las personas disfrutan de la experiencia de tomar una buena cerveza, lo que resalta la importancia de establecer una conexión sólida entre la empresa y su comunidad de consumidores. Sin embargo, esto también implica la necesidad de cumplir con requisitos de infraestructura y regulaciones estatales para garantizar la seguridad y calidad de los productos.

En cuanto a los factores legales, la Cervecería Checa debe cumplir con una serie de regulaciones relacionadas con la producción, distribución y venta de cerveza, desde disposiciones higiénico-sanitarias hasta normativas fiscales y laborales. La inclusión de la cerveza artesanal en el Código Alimentario Argentino y la promulgación de leyes específicas demuestran un aumento en la regulación del sector, lo que requiere una atención meticulosa para garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles sanciones.

Tecnológicamente, la industria cervecera ha experimentado avances significativos en la automatización de procesos y el envasado de productos. La implementación de tecnología de vanguardia en las instalaciones de producción de la Cervecería Checa puede mejorar la eficiencia y calidad de sus productos, mientras que las innovaciones en el envasado, como el uso de latas con recubrimientos internos de silicona, pueden ofrecer ventajas competitivas en términos de preservación de la frescura y la calidad de la cerveza. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías también requiere una inversión significativa y una capacitación adecuada del personal para su implementación efectiva.

Los factores políticos, sociales, legales y tecnológicos presentan tanto oportunidades como desafíos para Grupo Meta. La comprensión y gestión efectiva de estos factores son fundamentales para el éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

En resumen, el análisis de situación nos ha brindado una visión integral de la empresa y nos ha permitido identificar no solo desafíos, sino también valiosas oportunidades para su crecimiento y desarrollo futuro. La implementación de estrategias como la utilización del bagazo como alimento para los animales refleja el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la eficiencia económica. El Grupo Meta debe enfocarse en capitalizar sus fortalezas y oportunidades, al tiempo que aborda sus debilidades y amenazas. Esto podría implicar estrategias como la diversificación de productos, la optimización de costos, el fortalecimiento de la marca y la búsqueda de alianzas estratégicas para superar los desafíos del entorno empresarial actual.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

La presente propuesta está dirigida a lograr un aumento de las ventas a través de un mayor posicionamiento de marca de Cervecería Checa como empresa de triple impacto.

Para este tipo de cambio organizacional, es preciso que los objetivos se encuentren alineados con la cultura de la empresa y con las partes interesadas tanto a nivel interno como externo. De esta manera, ésta cultura debe ser coherente para que el trabajador se identifique con estos cambios y pueda transmitirlos socialmente. Algunos de los puntos más importantes de la cultura organizacional son la visión, misión y valores.

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad (Grupo Meta, 2024).

Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo (Grupo Meta, 2024).

Valores:

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, 2024).

Desde sus orígenes el Grupo Meta, comparte las ideas de triple impacto a través de su visión, misión y valores, ya que promulga no solamente crear y gestionar inversiones para tener rentabilidad futura si no que también basamenta ese crecimiento en el bienestar de la familia, la comunidad, el respeto entre las personas y los equipos de trabajo positivos.

Para que estas premisas se conviertan en un sólido punto de partida para el logro de los objetivos es necesario ampliar el enfoque de la visión, misión y valores incorporando el compromiso ambiental.

Para llevar adelante el proyecto, la organización no solo deberá enfocarse a implementar y desarrollar las acciones referidas a triple impacto, si no también a lograr una correcta comunicación a sus partes interesadas asegurándose una retroalimentación positiva en cuanto al valor del producto percibido por el cliente.

“...Hay un nuevo entendimiento universal de que las fuerzas de mercado son esenciales para el desarrollo sostenible”. (Annan, 2001).

Objetivos

Objetivo general

- Incrementar un 45% de ventas netas de inflación, para julio 2027 con base al ejercicio 2019 a través del posicionamiento de la marca como empresa de triple impacto.

Justificación:

Actualmente, existe un movimiento global orientado a economías de triple impacto en empresas de consumo masivo de reconocimiento internacional como Danone y Nespreso y localmente iniciativas de sustentibilidad como Cervecería Wesley en Bariloche, El Botellón en Mendoza o Peñón del Aguila en Córdoba. Esta es una oportunidad para continuar con la tendencia y aprovechar la diferenciación a través de la implementación de políticas que consideren cuestiones socio ambientales. El mercado meta de Sauco S.A. son las personas de 20 a 44 años que justamente son las que se encuentran identificadas con esta nueva forma de ver los negocios.

Por otra parte, a pesar de la caída del PBI que se encuentra considerado para 2024 de acuerdo a los informes de la OCDE para el año 2025 el mismo tendrá un rebote de más de 5 puntos estimando que el crecimiento del PBI de Argentina se encontrará cercano a los 2.7 puntos. (OECD, 2024)

Asimismo, las estimaciones para los próximos años, consideran una baja de la inflación y cierta estabilidad de la economía gracias a las políticas de restricciones en el gasto público de la presente administración y los esfuerzos por mantener un déficit fiscal positivo.

Por último, se considera el crecimiento de los ingresos por venta que tuvo Sauco S.A. para el período 2018-2019 para los cuales fue cercano a un 100%. De acuerdo al análisis de la rentabilidad en el 2019 la misma fue del 2% sobre los activos y del 3% sobre el patrimonio.

Por estas razones y sabiendo que en condiciones normales la empresa puede duplicar su crecimiento en un año es que se considera que el aumento de las ventas en un 125% luego de un período de caída de los salarios y recesión es considerado viable para el período 2024-2027.

Objetivos específicos

1. Aumentar un 45% mínimo de la producción para julio 2027 con base a la producción 2019 optimizando la capacidad de planta instalada (360.000 litros anuales).

Justificación:

Teniendo en cuenta que la capacidad de planta al 100% es de 360.000 litros anuales, hoy se producen alrededor de 120.000 anuales de acuerdo a lo manifestado por los dueños (La Voz, 2017). Esto, significa que la planta cuenta con una capacidad ociosa de casi un 70%.

La planta cuenta con tres operarios que realizan tareas productivas sin mayor esfuerzo. Para un aumento estipulado de la producción de un 45% en los próximos 3 años, se considera la incorporación de un nuevo empleado en el segundo período, donde se calcula que la producción alcanzará un 20% más a la producción actual. Para valorizar el aumento del costo relacionado a los sueldos de esta nueva incorporación, se toma en cuenta los valores de sueldos del último convenio colectivo de trabajo de Fataga que reúne los trabajadores de bebidas y afines. (Fataga, 2024).

De acuerdo al análisis de la empresa, las tres personas que hoy en día desarrollan sus tareas dentro de la planta, lo realizan de manera eficiente. Además por tener implementado un sistema de gestión ISO 9001:2015 la organización tiene definidos y estandarizados todos los procesos estratégicos, de soporte y operativos orientados a la mejora continua y necesarios para su correcto funcionamiento. Por esto, en un principio, un aumento en la productividad y el ingreso de una nueva persona, no debería generar mayores riesgos a lo ya instalado.

Por otro lado, la empresa cuenta con maquinarias de última tecnología para producir a una capacidad por encima de la actual, lo que significa que un incremento en la producción no derivaría en un estrés de los recursos.

2. Lograr ser una de las 10 cervezas artesanales más reconocidas en Córdoba para finales de 2027 estableciendo lineamientos y directrices de triple impacto.

Justificación:

Actualmente, las empresas más reconocidas del mercado cordobés son Peñon del Águila, Lupulus Cervecería, Belfast, Santa Marta y Antares entre otras, por lo que para lograr un mayor posicionamiento y mejora de las ventas de acuerdo al objetivo general, siendo necesario que la marca se diferencie de sus competidores y obtenga un mayor reconocimiento de su mercado meta. Por esto, se considera que el establecimiento de políticas de triple impacto, crean un valor económico regenerando el ambiente e impulsando el desarrollo de las comunidades para generar un impacto positivo en las personas y el planeta para continuar haciendo negocios y mantener la sostenibilidad de la organización a través de los años.

Como ejemplo, la Cervecería y Maltería Quilmes situada en la provincia de Córdoba, genera su propia energía renovable a través de sus propios parques eólicos abasteciendo

cervecerías, plantas de gaseosas, malterías y fábricas de tapas, reduciendo un 25% la emisión de carbono de la cadena de valor (Cevecería y Maltería Quilmes, 2024).

Por esto, para Cevecería Checa se plantea transformar el uso de la energía eléctrica en energía renovable a través de la instalación de paneles solares en su planta de Sacanta. Por otro lado, se plantea la utilización del residuo orgánico “bagazo” para la elaboración de alimentos para la unidad de negocio de La Tregua, reduciendo así de residuos que representa el 85% de toda la industria (Infocampo, 2023).

Basandose en estos pilares, se plantea para fines de 2025 obtener la certificación de empresa B que es un movimiento global de empresas que quieren realizar un cambio, utilizando la fuerza del mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales reconociendolas a través de su certificación y sello internacional (Sistema B, 2022).

3. Lograr un reconocimiento de marca del 90% dentro de la provincia de Córdoba para fines de 2026 vinculado al enfoque de triple impacto de la empresa.

Justificación:

Teniendo en cuenta que para el éxito del objetivo general se debe considerar el público meta que son las nuevas generaciones comprometidas con las nuevas tendencias de economía circular, es necesario comunicarles los cambios internos y las nuevas políticas de la organización.

Como primera acción, es necesario realizar un plan de marketing y comunicación donde se busca dar a conocer las novedades de la marca acercandose al consumidor consciente teniendo más herramientas con el cliente generando un mayor compromiso con el grupo de interés.

El plan de comunicación consiste en estrategias on line y off line. Para la primera, se definen acciones a través de redes sociales actualmente utilizadas y rediseño de la identidad de la marca relacionada a triple impacto. Para esto se tiene estipulado contratar los servicios profesionales con conocimiento no solamente del diseño si no también de estrategias de comunicación de triple impacto. Para la segunda, se considera la participación de ferias relacionadas a economía circular y acciones conjuntas con supermercados como ejemplo el mes de empresas B donde se diseñan góndolas tanto físicas como virtuales con productos con este sello.

Además, la determina sorteos para obtener grupos de 5 personas mensualmente que visiten la planta productiva de Sacanta con e fin de dar a conocer los procesos y el aporte a este tipo de economía con su respectiva comunicación en redes sociales.

Por último anualmente y posterior al cierre de balance de la organización, se realizará la comunicación de los Reportes de Sustentabilidad correspondientes al período.

Planes de acción

Plan de acción: objetivo específico 1.

Aumentar un 45% mínimo de la producción para julio 2027 con base a la producción 2019 optimizando la capacidad de planta instalada (360.000 litros anuales)

Táctica	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas				
Reorganización de depósito para almacenamiento de materias primas y productos terminados	jul-24	oct-24	Responsable de producción	Producción	Area establecida para la guarda y almacenamiento de las materias primas a utilizar en el proceso de producción y los productos terminados listos para la venta	N/A	N/A	Las reorganización forma parte de las tareas correspondientes a los empleados de la producción. Considerando la capacidad ociosa de planta no se considera contratar a terceros en este punto
Compra de materia prima	jul-24	jul-27	Responsable de compras	Compras	Adecuado espacio físico para acopio de materias primas	N/A	Año 2024: \$18.262.800 Año 2025: \$57.527.820 Año 2026: \$88.20.324	Anexo 1
Búsqueda y selección de nuevo operador	abr-25	jul-25	Responsable de RRHH	RRHH	Personal de RRHH	N/A	N/A	N/A
Capacitación de inducción del nuevo empleado	jul-25	ago-25	Responsable de Producción RRHH	Producción RRHH	Personal de RRHH Producción	N/A	N/A	Se capacita al empleado en el uso de las tecnologías de planta y la cultura de la organización

Plan de acción: objetivo específico 2.

Lograr ser una de las 10 cervezas artesanales más reconocidas en Córdoba para finales de 2027 estableciendo lineamientos y directrices de triple impacto

Táctica	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas				
Contratación de consultoría de sustentabilidad	jul-24	jul-24	Dirección	Dirección Pr	N/A	Consultoría triple impacto	N/A	N/A
Compra de paneles solares	sep-24	dic-24	Dirección	Dirección C	N/A	N/A	\$20.064.389	Anexo 2
Contratación de terceros para la instalación de paneles solares de acuerdo a la capacidad instalada	oct-24	dic-24	Dirección	Producción	N/A	Servicios profesionales	\$ 4.494.800	Anexo 3
Compra de bin para el traslado y almacenaje de bagazo	ene-25	ene-25	Compras	Compras	Área de almacenaje	N/A	\$429,995	Anexo 4
Establecer la logística del bagazo como alimento ganadero	jul-24	ene-25	Responsable de Logística	Logística	N/A	N/A	N/A	Anexo 4
Análisis de los modelos de impacto a desarrollar	jul-24	sep-24	Dirección	Dirección Producción	N/A	Consultoría de triple impacto	\$360,000	Anexo 5
Implementación y certificación como empresa B	oct-24	jul-25	Dirección	Dirección Producción	N/A	Consultoría triple impacto	\$1.800.000 \$1.330.000	Anexo 5
Capacitación del personal en herramientas de triple impacto	ene-25	jul-25	Responsable de RRHH	RRHH Producción	Personal de RRHH	N/A	N/A	La capacitación se realiza de forma interna y es parte de la implementación

Plan de acción: objetivo específico 3

Lograr un reconocimiento de marca del 90% dentro de la provincia de Córdoba para fines de 2026 vinculado al enfoque de triple impacto de la empresa.

Táctica	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas				
Búsqueda y contratación de terceros para rebranding de la marca relacionado al triple impacto	jul-24	oct-24	Dirección	Dirección	N/A	Diseñadores con orientación triple impacto	\$548,400	Anexo 6
Realización del rebranding	ene-25	jul-25	Dirección	-	N/A	Diseñadores con orientación triple impacto	N/A	Se realiza con la empresa Juno
Generación de plan de marketing y comunicación	ene-25	jul-27	Dirección	Dirección Marketing	N/A	Diseñadores con orientación triple impacto	N/A	Se realiza con la empresa Juno Design que son los encargados de llevar adelante la propuesta de marca
Publicidad en redes sociales	ene-25	continuo	Marketing	Producción Marketing	N/A	Diseñadores con orientación triple impacto	\$850,000	Se destina un presupuesto anual de \$850.000 a razón aproximada de usd 20 semanales
Participación en ferias gratuitas de economía circular	ene-25	continuo	Marketing	Marketing Dirección	Personas y stand	N/A	N/A	Las ferias de economía circular se realizan de forma gratuita en plazas y otros lugares públicos
Acciones conjuntas con supermercados	ene-25	continuo	Marketing	Marketing Dirección	N/A	N/A	N/A	Marzo es el "mes de las empresas B", que tiene por objetivo visibilizar el compromiso y accionar de compañías unidas por su gestión de triple impacto: generar valor económico, social y ambiental.
Participación en mes de empresa B	mar-26	mar-27	Marketing	Marketing	N/A	N/A	N/A	
Contratación de terceros para realizar las encuestas	dic-26	ene-27	Compras	Marketing Compras	N/A	Encuestadores	\$7.312.000	Anexo 7
Realización de sorteo para visita a planta	ene-26	continuo	Marketing	Marketing Producción	Traslado a planta	Logística de traslado	\$30.000 nafta + peajes \$50.000 lunch	El mismo se realiza vía instagram con los seguidores del perfil de instagram y se les comunica vía correo electrónico o envío de whatsapp
Encuestas para medir el reconocimiento de marca	ene-27	jul-27	Marketing	Marketing	N/A	Encuestadores	N/A	N/A
Generación del reporte de sustentabilidad	jul-26	continuo	Dirección	Dirección Producción Marketing	N/A	N/A	N/A	El reporte de sustentabilidad se realiza con el cierre contable de la organización y sirve para comunicar a la sociedad los avances obtenidos en la materia.

Diagrama de Gantt

OBJETIVO	ACTIVIDAD	Año 2024					Año 2025					Año 2026					Año 2027							
		jul	ago	sept	oct	nov	dic	ene	feb	abr	may	jun	jul	sept	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul
Aumentar un 45% mínimo de la producción para julio 2027 con base a la producción 2019 optimizando la capacidad de planta instalada (360.000 litros anuales)	Reorganización de depósito para almacenamiento de materias primas y productos terminados																							
	Compra de materia prima																							
	Búsqueda y selección de nuevo operador.																							
	Capacitación de inducción del nuevo empleado																							
Lograr ser una de las 10 cervezas artesanales más reconocidas en Córdoba para finales de 2027 estableciendo lineamientos y directrices de triple impacto	Contratación de consultoría de sustentabilidad																							
	Compra de paneles solares																							
	Contratación de terceros para la instalación de paneles solares de																							
	Compra de bin para el traslado y almacenaje de bagazo																							
	Establecer la logística del bagazo como alimento ganadero																							
	Análisis de los modelos de impacto a desarrollar																							
	Implementación y certificación como empresa B																							
	Capacitación del personal en herramientas de triple impacto																							
Lograr un reconocimiento de marca del 90% dentro de la provincia de Córdoba para fines de 2026 vinculado al enfoque de triple impacto de la empresa.	Búsqueda y contratación de terceros para rebranding de la																							
	Realización del rebranding																							
	Generación de plan de marketing y comunicación																							
	Publicidad en redes sociales																							
	Participación en ferias gratuitas de economía circular																							
	Acciones conjuntas con supermercados																							
	Participación en mes de empresa																							
	Contratación de terceros para Realización de sorteo para visita																							
Encuestas para medir el																								
Generación del reporte de																								

Presupuesto

En el siguiente plan presupuestario, se expresan los valores considerando los diferentes planes de acción.

La actualización de los valores por inflación es de acuerdo a la esperada según REM extraído del BCRA (BCRA, 2024).

Año	2025	2026
Inflación	50%	26.5%

Con inflación			
Concepto	2024	2025	2026
Plan de acción 1	\$18.262.800,00	\$94.091.730,00	\$124.943.194,86
Plan de acción 2	\$28.459.189,00	\$4.529.992,50	\$0,00
Plan de acción 3	\$548.400,00	\$1.275.000,00	\$7.744.330,00
Total	\$47.270.389,00	\$99.896.722,50	\$132.687.524,86

Total del presupuesto:	\$279.854.636,36
------------------------	------------------

Análisis financiero

Para elaborar el siguiente análisis financiero de la empresa, se tienen en cuenta los datos del balance 2019 que es el de números más representativos.

Para determinar el rendimiento esperado de la inversión de la empresa se utiliza el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) el cual define la rentabilidad que un inversor debe exigirle a un activo financiero. La fórmula del CAPM es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta * (E(R_m) - R_f)$$

Para su cálculo se definen los siguientes valores:

Rf: se toma la tasa Badlar al 06/2024 con un valor del 38%. Su valor se extrae del BCRA.

Rm: se toma como base los bonos CER de acuerdo a su valoración en el mes de mayo de 2024 de acuerdo a los datos proporcionados por Invertironline.com. La misma tiene un rendimiento de 66%.

B: el valor del riesgo sistemático que afecta a la empresa se toman los valores del sector de bebidas alcohólicas de Estados Unidos al no contar registros de Argentina. La misma es de 1,13 para el período mayo 2024.

Aplicando la fórmula del CAPM, la tasa de corte Ke da un resultado de rendimiento de 69,60%. Esto significa que el rendimiento mínimo que la empresa va a exigirle a la inversión es de ese valor.

Flujo de caja para los diferentes años.

Concepto	0	1	2	3
Ingresos		30.438.000	143.819.550	185.974.658
Costos Variables		-18.262.800	-86.291.730	-111.584.795
Depreciaciones		-2.006.439	-2.006.439	-2.006.439
Egresos				
Nuevo empleado			-7.800.000	-13.358.400
Instalación de paneles solares		-4.494.800		
Sistema B		-900.000	-3.885.000	
Rebranding		-548.400		
Bin Bagazo			-644.993	
Redes Sociales			-1.275.000	-1.075.250
Encuestas				-5.454.680
Sorteo				-1.214.400
Subtotal		4.225.561	41.916.389	51.280.694
Imp Gananc		-1.478.946	-14.670.736	-17.948.243
Depreciaciones		2.006.439	2.006.439	2.006.439
Inversiones Fijas	-20.064.389			
Cap Trabajo	-			
Saldo	-20.064.389	4.753.054	29.252.091	35.338.890
Saldo Actual	-20.064.389	2.802.449	10.169.200	7.243.487
Saldo Actual Acum	-20.064.389	-17.261.940	-7.092.740	150.747
CálculoPB	1	1	1	0

Para un mejor análisis se utilizaron diferentes indicadores financieros dentro de los cuales se encuentra el VAN (Valor actual neto) el cual arroja un valor positivo de \$150.746,98. Teniendo

en cuenta que es un valor positivo, el mismo indica una aceptación del proyecto ya que el flujo de caja será positivo.

La tasa interna de retorno tiene como finalidad definir si el proyecto genera una rentabilidad mínima requerida la cual se compara con la anterior tasa de corte definida como K_e . Para este caso, la TIR arroja un valor final de 70,18%, 0,57 puntos por encima de la tasa de corte K_e que arrojó un total de 69,60%. Esto indica que, a pesar de ser un mínimo rendimiento, el proyecto sigue siendo viable por lo que el resultado es favorable.

El período de repago define la cantidad de período necesarios para recuperar la inversión primaria. En este caso, la misma se logra recuperar en el tercer período. Es de destacar que la inversión no se agota en este tercer período por lo que se estima que en un plazo mayor de análisis los valores financieros tienden a ampliarse en favor de la empresa.

A continuación se transcriben los valores de los indicadores financieros.

VAN	\$ 150.746,98
K_e	69,6%
TIR	70%
PB	3
IVAN	0,01

Conclusiones y recomendaciones

En el presente reporte de caso se llevó adelante el análisis de Grupo Meta donde se realizó un planteo de planificación estratégica que tiene como objetivo aumentar la rentabilidad a través de una estrategia de diferenciación llevada por medio de la transformación del grupo hacia una empresa de triple impacto.

Para estar alineada a este concepto, es que se propone la utilización de los residuos orgánicos que genera la producción de cerveza (bagazo) como alimento del ganado en la unidad de negocio La Tregua. Además de esto, la propuesta contempla la instalación de paneles solares como fuente de energía con el fin de transformar el uso de energía convencional en renovable como así también reducir los costos de servicio.

Para una correcta ejecución del plan estratégico el planteo se basamentó en los respectivos análisis del entorno, mercado y financiero. Para los dos primeros se realizó un análisis de situación, para el último, se llevó a cabo un proyectado de ventas de tres períodos anuales comprendidos entre mediados del año 2024 hasta el 2027, teniendo en cuenta la inflación proyectada de acuerdo al REM extraído del BCRA para los años 2025-2026.

Teniendo en cuenta las inversiones consideradas en los planes de acción dentro de los cuales se encuentran la reorganización de las instalaciones, compras de materias primas y bienes, contratación de personal propio y de servicios de terceros más capacitación que suman un total cercano a los 280 millones de pesos, la propuesta consigue resultados financieros satisfactorios con una tasa interna de retorno del 70,18% apenas por encima de la tasa de corte Ke de 69,60% con un período de retorno de la inversión de 3 años.

En cuanto a la proyección de crecimiento, se considera una gran oportunidad ya que gran parte de la población en el período bajo estudio en la provincia de Córdoba estará en el rango de edad de 20 a 44 años que son quienes son los que más se identifican con las empresas de economía circular.

Teniendo en cuenta el análisis financiero positivo y las perspectivas a futuro favorables relacionados a la reducción de costos de los servicios y la posibilidades de nuevos negocios por pertenecer a la red de empresas de triple impacto en Argentina, es que se recomienda realizar el proyecto.

Por último, como y recomendación de mejora para futuros proyectos, considerando la integración de las unidades de negocio relacionadas al campo y a la industria cervecera a través del bagazo, es que sugiere analizar la posibilidad de realizar una integración vertical hacia arriba a través de la siembra de cebada en campos de La Tregua para proveer los propios insumos a la industria cervecera. Esto no solo generaría la posibilidad de ser su propio proveedor si no que también aportaría la reducción de huella de carbono a través de la optimización de la logística de transporte y reducción de recorrido de las materias primas.

Bibliografía

- Hubspot. (2019). *Insights transforma su marketing con Hubspot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Hubspot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>
- Slipczuk et.al, M. (2024). *¿Cómo evolucionó la pobreza en la Argentina con cada presidente?* Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/como-evoluciono-la-pobreza-con-cada-presidente/>
- Giménez, J. (2023). *La pobreza aumentó al 40,1% en el primer semestre de 2023 y afecta al 56,2% de los niños*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/la-pobreza-aumento-al-401-en-el-primer-semester-de-2023-y-afecta-al-562-de-los-ninos/>
- Unidas, N. (2015). *Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas*. (2015). Obtenido de Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Sistema B*. (2022). Obtenido de Sistema B: <https://www.sistemab.org/nueva-economia/>
- Datos Macro. (2024). *Argentina: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina#:~:text=La%20%C3%BAltima%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n,de%20vida%20de%20sus%20habitantes.>
- BBVA. (2024). *Situación Argentina. Marzo 2024*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-marzo-2024/>
- Infoleg*. (2023). Obtenido de Infoleg: <http://www.infoleg.gob.ar/wp-content/uploads/2024/01/LEY-DE-BASES-Y-PUNTOS-DE-PARTIDA-PARA-LA-LIBERTAD-DE-LOS-ARGENTINOS.pdf>
- BCRA*. (2024). Obtenido de Resultados de relevamiento de expectativas de mercado.: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-mar-2024.pdf>
- Datos Macro*. (2024). Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina>
- Ministerio de Economía y Gestión Pública*. (2023). Obtenido de Estadísticas y Censos: <https://estadistica.cba.gov.ar/>
- Hofstede*. (2024). Obtenido de Hofstede: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=argentina>
- Informes de Expertos*. (2023). Obtenido de Informes de expertos: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-en-argentina>
- Perfil*. (2023). Obtenido de La producción de cerveza artesanal marcó un nuevo récord en Argentina: <https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-lidera-la-produccion-artesanal-de-cervezas-en-latinoamerica.phtml#:~:text=Por%20su%20tradici%C3%B3n%20de%20vinos,impulsadas%20por%20la%20creciente%20demanda>

CIBART. (2024). Obtenido de Cibart: [https://cibart.com.ar/producto/equipo-profesional-de-
cerveza-de-50-
litros/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwxqayBhDFARIsAANWRnSsxf3zuIJnvM1D1eq
VvzPm9jfYp7Dj47b7nhAKA_UiOQr7p1jxGvIaAoyAEALw_wcB](https://cibart.com.ar/producto/equipo-profesional-de-cerveza-de-50-litros/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwxqayBhDFARIsAANWRnSsxf3zuIJnvM1D1eqVvzPm9jfYp7Dj47b7nhAKA_UiOQr7p1jxGvIaAoyAEALw_wcB)

Cámara de Cerveceros Argentina. (2022). Obtenido de Cerveceros Argentinos:
<http://www.cervecerosargentinos.org/>

Pulso Cervezero. (2018). Obtenido de Pulso Cervezero: [https://pulsocervezero.com/cordoba-ya-
unas-100-
cerveceriasartesanales/#:~:text=El%20auge%20de%20la%20cerveza,diario%20La%20V
oz% 20del%20Interior](https://pulsocervezero.com/cordoba-ya-unas-100-cerveceriasartesanales/#:~:text=El%20auge%20de%20la%20cerveza,diario%20La%20Voz%20del%20Interior)

Nielsen. (2013). Obtenido de Nielsen: www.nielsen.com

(s.f.).

Anexos

Anexo 1: Costo de materia prima

La costo de la materia prima se define como el 60% del total de la venta de acuerdo a los balances contables de la firma			
El precio del litro de cerveza se determina de acuerdo a un promedio de los precios de las cervezas definidos en las redes sociales			
Q producidas	120000	126000	144900
Q incremental	6000	18900	28980
Q total	126000	144900	173880
Precio unitario	\$5.073,00		
Ventas producidas	\$608.760.000,00	\$639.198.000,00	\$735.077.700,00
ventas incrementales	\$30.438.000,00	\$95.879.700,00	\$147.015.540,00
Ventas totales	\$639.198.000,00	\$735.077.700,00	\$882.093.240,00
CMV de producción	\$365.256.000,00	\$383.518.800,00	\$441.046.620,00
CMV incremental	\$18.262.800,00	\$57.527.820,00	\$88.209.324,00
CMV total	\$383.518.800,00	\$441.046.620,00	\$529.255.944,00

Fuente: elaboración propia

CHÉCA - PURO ESTILO -				
CERVEZAS A PURO ESTILO				
ESTILOS DE CERVEZAS	ALC	AMARGOR	PINTA	LATA (PALLEVAR)
STREET RULES CARAMELOS, FRUTOS Y FRUTAS SECAS	9%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.900
COTTON FIELD CAFÉ Y CHOCOLATE	5,8%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.500 \$ 2.400
GOOD DEVIL CARAMELOS	5,3%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.500 \$ 2.400
BYLE LIGERA Y REFRESCANTE	5,3%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 1.900 \$ 1.900
WING BEE MIEL	5,5%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 1.900 \$ 1.900
UTER ZÖRKER REFRESCANTE, BANANA Y TRIGO	5,1%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 1.900 \$ 2.200
MESOPOTAMIA CÍTRICAS Y TRIGO	5,1%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.500 \$ 2.500
LITTLE BASTARD HERBAL, CÍTRICAS, FLORAL Y CARAMELOS	5,6%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.500
HELLFISH FRUTADAS, CÍTRICAS Y CARAMELOS	5,8%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.500 \$ 2.500
HODGSON FLORALES Y CÍTRICAS	6,1%	♥♥♥♥♥	♥♥♥♥♥	\$ 2.900

**CERVEZAS ESPECIALES Y CERVEZAS INVITADAS
¡VER EN EL PIZARRÓN!**

Fuente: Instagram – Cervecería Checa

Anexo 2: Inversión paneles solares

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Paneles	45	\$266.747,00	\$12.003.615,00
Inversores	2	\$4.030.387,00	\$8.060.774,00
Total			\$20.064.389,00

Fuente: elaboración propia

Construcción > Electricidad > Energía Solar > Paneles Solares

Vender uno igual | Compartir

Nuevo

Panel Solar 280 Watts 60 Celdas Policristalino

\$ 266.747

en 12x de \$41.377^{ms} pagando con Mercado Crédito

Ver los medios de pago

Envío gratis a todo el país
Alejandro Korn, Buenos Aires

Ver formas de entrega

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (15 disponibles)

Comprar ahora

Volver al listado | Electrónica, Audio y Video > Componentes Electrónicos > Inversores de Corriente > Inversor

Vender uno igual | Compartir

Nuevo

Inversor Solar On Grid Trifásico 10kw 2mppt 110Vdc Wifi

\$ 4.030.387⁷⁹

en 6 cuotas de \$888.767^{ms}

Ver los medios de pago

Llega gratis el miércoles
Comprando dentro de las próximas 5 h 30 min

Más formas de entrega

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

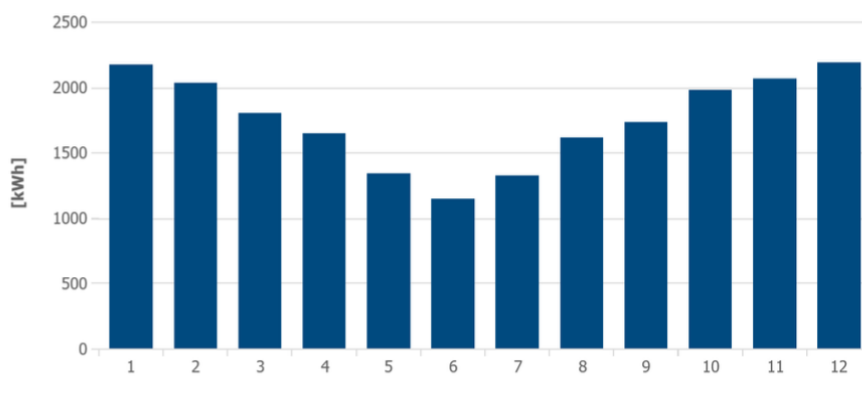
Tienda oficial Energü

+5 ventas

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Anexo 3: Instalación y rendimiento energético paneles solares.

/ Rendimiento energético



Fuente: <https://www.sunnydesignweb.com/sdweb>

Mes	Rendimiento energético [kWh]	Coefficiente de rendimiento
1	2167 (10,3 %)	84 %
2	2032 (9,7 %)	85 %
3	1797 (8,6 %)	84 %
4	1641 (7,8 %)	85 %
5	1334 (6,4 %)	86 %
6	1142 (5,4 %)	86 %
7	1320 (6,3 %)	87 %
8	1608 (7,7 %)	87 %
9	1729 (8,2 %)	86 %
10	1974 (9,4 %)	85 %
11	2060 (9,8 %)	85 %
12	2185 (10,4 %)	84 %

Fuente: <https://www.sunnydesignweb.com/sdweb>

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Instalación	1	\$4.494.800,00	\$4.494.800,00

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Compra y rendimiento de bin para bagazo



Nuevo | +25 vendidos

Bin Plástico Cerrado Apilable 

570 Litros (opcional Con Tapa)

4.5  (4)

\$ 429.995

en 6 cuotas de \$ 94.821*

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Mataderos, Capital Federal

[Ver formas de entrega](#)

Stock disponible

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

Descripción

Factura A o B

- Bin Plástico Cerrado Apilable.
- 4 Patas.
- PEAD.
- Apilables y encastrables.
- Resistentes a altas y bajas temperaturas.
- Resistente a rayos ultravioletas e infrarrojos.
- Medidas: 1200 x 1000 x 760 mm (largo x ancho x alto).
- Capacidad: 570 Litros.
- Carga Máxima: 450 kilos.
- Peso: 33 kilos.

Fuente:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-757350728-bin-plastico-cerrado-apilable-570litros-opcional-contapa_JM#position=21&search_layout=stack&type=item&tracking_id

Se considera la compra de un solo bin para el traslado ya que la producción bagazo es aproximadamente 600 grs por litro de cerveza de acuerdo a

<https://www.infocampo.com.ar/bagazo-de-cebada-el-gobierno-aprobo-su-uso-para-la-elaboracion-de-alimentos/>

Año	2024	2025	2026
Producción estimada	126000	144900	173880
Kg de bagazo anual	75600	86940	104328
Kg de bagazo mensual	6300	7245	8694
Q de bins por mes (capacidad máxima 450 kg)	14	16,1	19,32
Fuente: Elaboración propia			

Anexo 5: Consultoría en triple impacto y Certificación Sistema B

Concepto	Mes	Valor
Medición	07/2024	\$120.000,00
	08/2024	\$120.000,00
	09/2024	\$120.000,00
Implementación	10/2024	\$180.000,00
	11/2024	\$180.000,00

	12/2024	\$180.000,00
	01/2025	\$180.000,00
	02/2025	\$180.000,00
	03/2025	\$180.000,00
	04/2025	\$180.000,00
	05/2025	\$180.000,00
	06/2025	\$180.000,00
	07/2025	\$180.000,00
Certificación	07/2025	\$1.330.000,00

Fuente: elaboración propia

Se proponen para SAUCO S.A. En su unidad Cervecería Checa 12 meses de trabajo para completar las etapas (medición e implementación Sistema B).
Se detalla a continuación la inversión a realizar:

Etapas medición julio a septiembre 2024: \$120.000 (ciento veinte mil pesos argentinos) finales

Etapas Implementación septiembre 2024 a julio 2025: \$180.000 (ciento ochenta mil pesos argentinos) finales

Las tareas se facturaran a mes vencido con factura monotributo

Validez de la oferta: 30 días.

Encina Carlos Rubén
Mayo 2024



PRESUPUESTO Y CONDICIONES

Fuente: Kualita Consultores SRL

FEE DE CERTIFICACIÓN ANUAL

FACTURACIÓN ANUAL (US\$)	FEE DE CERTIFICACIÓN ANUAL (US\$) A PARTIR DEL 15/04/2023
\$0 - \$149.999	\$1.000
\$150.000 - \$499.999	\$1.000
\$500.000 - \$999.999	\$1.250
\$1MM - \$1.999.999	\$1.350
\$2MM - \$2.499.999	\$1.350
\$2.5MM - \$4.999.999	\$2.000
\$5MM - \$7.499.999	\$3.000
\$7.5MM - \$9.999.999	\$3.500
\$10MM - \$14.999.999	\$5.000
\$15MM - \$19.999.999	\$7.500
\$20MM - \$29.999.999	\$10.000
\$30MM - \$49.999.999	\$12.500
\$50MM - \$74.999.999	\$17.500
\$75MM - \$99.999.999	\$25.000
\$100MM - \$174.999.999	\$30.000
\$175MM - \$249.999.999	\$35.000
\$250MM - \$499.999.999	\$40.000

Rango de Facturación (US\$)	Fee de Aplicación (US\$)
0 - \$499.999	\$400
\$500.000 - \$999.999	\$400
\$1MM - \$2.499.999	\$600
\$2.5MM - \$4.999.999	\$600
\$5MM - \$7.499.999	\$1.000
\$7.5MM - \$9.999.999	\$1.200
\$10MM - \$14.999.999	\$1.200
\$15MM - \$19.999.999	\$2.000
\$20MM - \$29.999.999	\$2.500
\$30MM - \$49.999.999	\$2.500
\$50MM - \$74.999.999	\$3.000
\$75MM - \$99.999.999	\$3.000
\$100MM - \$174.999.999	\$4.000
\$175MM - \$249.999.999	\$4.000
\$250MM - \$499.999.999	\$4.000
\$500MM - \$749.999.999	\$5.000
\$750MM - \$999.999.999	\$5.000

Fuente: <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Anexo 6: Cotización rediseño institucional y estrategia comunicacional.

Concepto	Precio	Cotización oficial BNA vendedor	Total
Rebranding	400	914	\$365.600,00
Sitio Web	200	914	\$182.800,00
Total			\$548.400,00

Fuente: elaboración propia

Rebranding

Nuestra propuesta de honorarios para el diseño de la identidad corporativa de Kualita consta de 2 opciones:

[1] Manual de marca básico - USD 400

- Diseño de logotipo
- Racional de marca
- Área de seguridad
- Aplicaciones cromáticas
- Valor cromática
- Positivo y negativo
- Usos permitidos y no permitidos
- Sistema del logotipo
- Reducciones de marca
- Backgrounds permitidos
- Avatar
- Tipografía.

Sitio web en Wordpress

Nuestra propuesta de honorarios para el rediseño de la plataforma actual de Kualita es de **USD 200**. Este proceso abarcaría:

- [1] Reuniones con Ustedes.
- [2] Entendimiento y análisis del proyecto.
- [3] La realización de un moodboard.
- [4] El diseño de arquitectura de la información.
- [5] El diseño en Wordpress de las secciones correspondientes en versión Desktop y Mobile.
- [6] El diseño de mensajes de error.
- [7] Hasta 2 ajustes/modificaciones de diseño por sección.

Fuente: Juno Design

Anexo 7: Encuestas medición reconocimiento de marca

Concepto	Precio usd	Cotización oficial BNA vendedor	Total
Encuesta	4717	914	\$4.312.000,00
Total			\$4.312.000,00

Fuente: elaboración propia