

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**Planificación estratégica Grupo Meta en su unidad Saucó SA, centrada
en la Cervecería Checa realizando desarrollo de mercado hacia
Rosario y la incorporación del Gin artesanal**

Alumno: Casal Sánchez David Ezequiel

DNI: 42.081.770

Legajo: VADM026951

Profesor: Claudia Navas

Carrera: Licenciatura en Administración

TFG Última versión

2024

Resumen

¿Es importante que la empresa realice constantemente innovaciones para hacer más competitiva en el mercado? El presente Trabajo Final de Grado desarrolla un reporte de caso para el Grupo Meta en su unidad de Sauco SA, en la unidad Cervecería Checa se desarrollará una planificación estratégica implementando una estrategia de diversificación la empresa desarrollará mercado hacia la ciudad de Rosario también se implementará un nuevo producto que es tendencia en los jóvenes el Gin, en busca de aumentar la rentabilidad de la empresa y su ventaja competitiva.

La empresa enfrenta una caída en la rentabilidad debido a factores externos como la inestabilidad económica y cambios en los patrones de consumo. Para revertir esta situación, se recomienda implementar estas estrategias con el objetivo de aumentar la rentabilidad y competitividad en el mercado.

Palabras claves: estrategia, gin, clientes, rentabilidad, ventas.

Abstract

Is it important for the company to constantly make innovations to become more competitive in the market? This Final Degree Project develops a case report for Grupo Meta in its Sauco SA unit, in the Cervecería Checa unit a strategic planning will be developed implementing a diversification strategy the company will develop a market towards the city of Rosario a new product that is trending among young people in Gin, seeking to increase the company's profitability and its competitive advantage.

The company faces a drop in profitability due to external factors such as economic instability and changes in consumption patterns. To reverse this situation, it is recommended to implement these strategies with the aim of increasing profitability and competitiveness in the market.

Keywords: strategy, gin, customers, profitability, sales.

Índice

Introducción	3
Análisis Situacional	5
Análisis macroentorno Pestel:	5
Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	8
Análisis de mercado:	10
Análisis interno: cadena de valor	11
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	16
Propuesta	17
Objetivo general.....	18
Objetivo específico	18
Plan de acción	19
Presupuesto de inversión del proyecto consolidado.....	23
Análisis Financiero	23
Flujo de Fondos Proyectado	24
Conclusión y recomendaciones	25
Bibliografía	27
Anexo	29
Anexo 1	29

Tabla de contenido

Tabla 1:Plan de acción 1	20
Tabla 2:Plan de acción 2	21
Tabla 3:Plan de acción 3	22
Tabla 4:Grafico de Gantt.....	23
Tabla 5:Presupuesto anual actualizado	23
Tabla 6:Flujos de Fondos	24

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado desarrolla un reporte de caso para el Grupo Meta en su unidad de Sauco SA, en la unidad Cervecería Checa se desarrollará una planificación estratégica implementando una estrategia de diversificación la empresa desarrollará mercado hacia la ciudad de Rosario también se implementará un nuevo producto que es tendencia en los jóvenes el Gin, En busca de aumentar la rentabilidad de la empresa y su ventaja competitiva.

La empresa enfrenta una disminución en su rentabilidad, atribuida a factores externos como la inestabilidad económica del país y los cambios en los patrones de consumo. Una de las causas internas clave es la ausencia de un departamento de marketing, lo que ha limitado la capacidad de optimizar la comercialización de sus productos como la centralización de la administración en una sola ubicación para las cuatro unidades de negocio ha generado ineficiencias operativas, impactando negativamente en las ventas. Para contrarrestar esta situación, se recomienda el desarrollo de mercado hacia la ciudad de Rosario y la introducción de un nuevo producto, el Gin, en respuesta a las tendencias de consumo entre los jóvenes, con el fin de aumentar tanto la rentabilidad como la competitividad en el sector.

El Grupo Meta, constituido en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández. La sede del Grupo Meta está situada en Bv. Mitre 331, accesible desde Córdoba mediante la ruta provincial N.º 13 y la ruta E-52. A pesar de la dispersión geográfica de las unidades, la oficina centraliza la administración y mantiene relaciones formales y cordiales con proveedores, clientes y comercios locales. El grupo busca fortalecer su reputación mediante una integración más profunda con la comunidad local, promoviendo el uso de mano de obra capacitada y fomentando el desarrollo regional. Cada unidad opera en contextos diversos, pero se ajusta eficazmente a su entorno, logrando una buena aceptación a pesar de las amenazas externas.

La Tregua S.A. se dedica a la agricultura y ganadería en Sacanta-El Arañado. Su actividad agrícola. La Tregua opera un sistema Dry-lot, con una explotación promedio de 300 vacas en ordeño, produciendo 34 litros por vaca al año.

Sauco S.A. integra la gestión de Cervecería Checa en Sacanta y el restaurante La Jirafa en San Carlos de Bariloche. La cervecería, ubicada en Sacanta, Córdoba, tiene una capacidad productiva anual de 360,000 litros y está equipada con tecnología

avanzada para la elaboración de cerveza. Aunque goza de buena aceptación local, se busca fortalecer su identidad como unidad económica y productiva, así como mejorar su visibilidad en el mercado. El restaurante La Jirafa, situado en el centro de Bariloche, tiene una capacidad para 160 comensales y ofrece una variedad de platos, desde minutas hasta especialidades regionales. Aunque el restaurante es bien valorado por los turistas, se busca también incrementar su atractivo para los residentes locales.

Cervezas Argentinas S.A.S., con una participación del 50%, opera el bar Casa Negra en Córdoba capital. Este bar ofrece una experiencia gastronómica destacada con cócteles y cerveza artesanal Checa en un ambiente sociable y amigable, goza de una buena aceptación en su entorno.

Brewing S.A.S., con nuevo bar Checa, situado en Córdoba (Canvas, 2020)

Comprender y aplicar la Matriz de Ansoff te permitirá identificar las oportunidades de crecimiento más adecuadas para tu negocio, optimizando tu estrategia y minimizando los riesgos asociados. La diversificación puede llevarse a cabo a través de varias estrategias: introducir nuevos productos en mercados distintos a los actuales, pero que puedan atraer a un público similar. Ampliar la oferta dentro de la cadena de valor de tu industria, añadiendo productos o servicios relacionados. Expandir y diversificar tu oferta y mercados mediante la adquisición o fusión con otras empresas (Salvador, 2024)

Como antecedente se tiene encuentra una empresa que desarrollo gin artesanal se estableció en 2015 en Londres, con el objetivo de encontrar los ingredientes perfectos para crear una bebida fresca y agradable. Su inspiración proviene de las costas del océano Atlántico, específicamente de Mar del Plata, cerca del faro de la restinga. Los ingredientes utilizados se obtienen en las áreas circundantes, especialmente en las sierras de Balcarce, conocidas por sus tierras que favorecen la producción de botánicos orgánicos de alta calidad. El perfil aromático del gin presenta notas de enebro y toques florales, con matices de pimienta, hierba de limón, naranja y kinoto. En el paladar, los sabores se despliegan con una combinación de cítricos y enebro, complementados por un toque de laurel y cardamomo (Restingagin, 2024)

Análisis Situacional

Análisis macroentorno Pestel:

Se desarrolla la herramienta de pestel para analizar los factores del macroentorno que son externos a las empresas, pero tienen incidencia en sus actividades.

Factor Político:

A pesar del ajuste económico severo y la caída del poder adquisitivo, Milei mantiene un respaldo cercano al 40% en sus políticas de privatización, aumentos tarifarios y contracción económica. No obstante, el aumento de tarifas es el aspecto que enfrenta mayor rechazo, con un 55,7%. También, el 60% está en contra de permitir una base de EE.UU. en el sur de Argentina. Además, el 69% de los usuarios de redes sociales desconfía de la información proporcionada a través de estos canales (Pagina 12, 2024)

Apenas dos días después de asumir, el nuevo gobierno llevó a cabo una serie de medidas drásticas que incluyeron la reducción a la mitad de ministerios y secretarías, así como la eliminación de empleados públicos con menos de un año de antigüedad. Además, se suspendió la obra pública por un año y se redujeron los subsidios a la energía y al transporte. También se suspendió la publicidad gubernamental en medios durante un año y se minimizó las transferencias discrecionales del Estado a las provincias.

Estas medidas, aunque efectivas para alcanzar el superávit deseado, tuvieron un impacto profundo en la población. La suspensión de la obra pública provocó una drástica caída del 32% en el sector de la construcción durante el primer cuatrimestre del año, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Bbc, 2024)

Factor económico:

En el informe divulgado el 5 de septiembre de 2024, se resumen los hallazgos de una encuesta realizada del 28 al 30 de agosto de 2024, con la participación de 42 expertos, incluyendo 28 consultoras locales e internacionales y 14 entidades financieras de Argentina.

Según este estudio, la inflación mensual para agosto se estimó en 3,9%, con proyecciones de 3,5% para septiembre y una inflación anual del 122,9%. Los analistas

mejor calificados pronosticaron una inflación de 3,9% para agosto, 3,5% para septiembre y un 123,7% para el año 2024.

En términos de Producto Interno Bruto (PIB) real, se anticipa una contracción del 3,8% para 2024, con una ligera recuperación esperada en el tercer trimestre. La tasa de desempleo se mantuvo en 8,0%, y se proyecta el 8,1% para el último trimestre de 2024.

En el sector financiero, se estimó una tasa BADLAR del 38,5% TNA para agosto, con una proyección de aumento a 39,0% TNA en diciembre. Se prevé un tipo de cambio nominal de \$961,9 por dólar para septiembre. En comercio exterior, las exportaciones se calculan en USD 77.857 millones para 2024, con un superávit comercial anual incrementado en USD 11 millones (Bcra, 2024)

Factor social:

La consultora Analogías realizó un estudio sobre la gestión de Javier Milei en sus primeros cuatro meses, revelando que el 54% de los encuestados considera que la inflación ha disminuido poco o nada y el 57% opina que el ajuste económico ha afectado principalmente a trabajadores y jubilados.

A pesar de esto, la imagen positiva de Milei (48,3%) sigue superando la negativa (47,3%) y no ha cambiado respecto al mes anterior. Sin embargo, el 60% percibe a Milei como "agresivo" y el 52% encuentra su discurso "confuso". Un 41% de los encuestados aún atribuye la inflación al Gobierno anterior, mientras que el 33% lo responsabiliza de las políticas libertarias.

El 40,4% de los encuestados cree que no hay alternativa al "gran sacrificio" prometido por Milei para obtener resultados a largo plazo, aunque el apoyo a esta postura ha disminuido en 7 puntos desde enero. La encuesta, realizada entre el 19 y el 22 de abril, no capturó la reacción a la marcha universitaria reciente, pero un 59% consideró el reclamo como legítimo a pesar del discurso oficial (Pagina 12, 2024)

Desde 2020, el consumo de gin en Argentina ha experimentado un notable incremento. En la actualidad, existen más de 300 marcas en el mercado local, y en los últimos cinco años, el sector ha registrado una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 27,7%. El consumo promedio anual de gin en el país es de 0,024 litros por

persona. Este resurgimiento del gin en Argentina es parte de una tendencia global, que ha visto a esta bebida ganar popularidad en todo el mundo (Forbes, 2024)

Factor tecnológico:

La tecnología continuará acelerando el desarrollo y la transformación del sector de la cerveza artesanal, introduciendo innovaciones que permitirán la creación de cervezas más creativas, eficientes y sostenibles, así como ofrecer experiencias más personalizadas y atractivas para los consumidores.

La inteligencia artificial jugará un papel fundamental en la optimización de los procesos de producción, el diseño de nuevas recetas y la personalización de las experiencias del consumidor. La robótica y la automatización seguirán perfeccionando la eficiencia y sostenibilidad en los procesos de producción.

Además, la realidad aumentada y la realidad virtual brindarán nuevas formas de interacción con la cerveza artesanal, facilitando visitas virtuales a cervecerías, catas interactivas y experiencias sensoriales inmersivas para los consumidores (Master Cervezero, 2024)

Factor ecológico:

En Rosario, el sector de la cerveza artesanal ha experimentado un crecimiento significativo en el último año y medio, incluyendo un aumento en la recarga de botellones para consumo privado. En respuesta a esta expansión, el Concejo Municipal está desarrollando una normativa para regular el sector, siguiendo el ejemplo de otras legislaciones.

Guillermo Martínez, presidente de la Cámara Rosarina de Cerveceros Artesanales, ha enfatizado la importancia de establecer una regulación que permita un "crecimiento ordenado" del sector, que cuenta con entre 50 y 60 fabricantes locales. El concejal Enrique Estévez está trabajando en una ordenanza que abordará la venta y recarga de "growlers", botellones de hasta 2,5 litros.

La normativa propuesta busca establecer directrices sobre la higiene de los envases y garantizar que los consumidores reciban información detallada sobre los fabricantes y el producto. Estévez ha colaborado con productores locales y el Instituto del Alimento para incorporar sus perspectivas en el proyecto y asegurar prácticas seguras en la manipulación de la cerveza.

Esta tendencia de regulación en envases retornables ya se está implementando en ciudades internacionales con crecimientos similares, y los empresarios locales aseguran que, aunque los usuarios son responsables de limpiar sus propios envases, no existen riesgos significativos para la salud. Se busca reducir la contaminación (La Capital, 2017)

Factor legal

En Argentina, restaurantes y cervecerías están sujetos a diversas leyes y regulaciones que abarcan aspectos de seguridad alimentaria, normativa laboral y fiscal. Entre las principales normativas, se destacan las siguientes:

Ley de Defensa del Consumidor (Ley 24.240): Esta legislación protege los derechos de los consumidores al establecer directrices sobre la calidad de productos y servicios, y detalla tanto los derechos como las obligaciones de proveedores y consumidores (Infoleg, 1993)

Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Ley 24.557): Esta normativa establece los requisitos para garantizar la salud y seguridad de los empleados, aplicándose a todos los empleadores, incluidos restaurantes y cervecerías. La ley aborda las condiciones laborales seguras y la prevención de riesgos (Infoleg, 1995)

Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744) Regula las relaciones laborales en Argentina, especificando tanto los derechos como las obligaciones de empleadores y empleados. La ley abarca aspectos como la contratación, el despido, los salarios y las condiciones de trabajo. (Infoleg, 1974)

Ley de Alimentos (Ley 18.284): Regula la producción, comercialización y venta de alimentos y bebidas, estableciendo normas para el etiquetado, el control de calidad y la seguridad alimentaria (Argentina, 1969)

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

La herramienta de las 5 Fuerzas de Porter es un marco de análisis estratégico que evalúa la competitividad de una industria.

Amenaza de nuevos ingresantes: alto

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de gin se presenta como una preocupación significativa debido a las bajas barreras de entrada: pocas inversiones

iniciales y sin necesidad de una infraestructura compleja, además La creciente popularidad del gin impulsa la entrada de nuevos competidores que buscan aprovechar el aumento en la demanda de esta bebida. La tendencia hacia el consumo de gin está en auge, atrayendo tanto a emprendedores como a empresas establecidas. Los nuevos entrantes a menudo introducen innovaciones en términos de sabores, ingredientes y métodos de producción, ofreciendo productos únicos y diferenciados que pueden atraer a los consumidores y desafiar a las marcas existentes.

Poder de negociación de los clientes: alto

El poder de negociación de los clientes en el mercado de gin está en aumento debido a varios factores estratégicos: con más de 300 marcas en el mercado, los consumidores tienen una amplia variedad de opciones para elegir, esto aumenta el poder de negociación de los clientes, quienes pueden seleccionar marcas que mejor se adapten a sus preferencias y presupuestos. La transparencia en la información sobre ingredientes, métodos de producción y prácticas de sostenibilidad también influye en sus decisiones de compra. Los consumidores buscan marcas que ofrezcan opciones diferenciadas y experiencias de consumo personalizadas, lo que otorga un mayor poder de negociación a los clientes.

Poder de negociación de los proveedores: alto

El poder de negociación de los proveedores en el mercado de gin es alto está influenciado por varios factores. La especialización en ingredientes, como botánicos y especias raras, otorga a los proveedores un alto poder de negociación, ya que son esenciales para crear perfiles de sabor únicos. La concentración del mercado de proveedores de materias primas también aumenta su poder de negociación, lo que puede resultar en precios más altos y condiciones menos favorables para los productores de gin. La calidad y exclusividad de los ingredientes, así como la dependencia de proveedores específicos, también son factores importantes. Además, la innovación y el desarrollo de nuevos productos pueden influir en el mercado, al igual que las condiciones del mercado que pueden afectar la disponibilidad y precios de los ingredientes.

Amenaza de productos sustitutos: alto

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de gin se manifiesta a través de varios factores clave. Bebidas como vodka, ron, tequila y whisky pueden actuar

como sustitutos del gin, ofreciendo perfiles de sabor distintos. El crecimiento de cócteles innovadores y la popularidad de bebidas no alcohólicas, como los mocktails, también representan alternativas. La tendencia hacia opciones más saludables, como las infusiones herbales, y las innovaciones en el mercado de bebidas pueden competir directamente con el gin.

Rivalidad empresas existentes:

La rivalidad entre empresas en el mercado de gin es alta por diferentes motivos, incluyendo la diversificación y diferenciación de productos, la competencia en precios, el marketing y posicionamiento de marca, y el acceso a canales de distribución. Además, las tendencias de consumo, la innovación continua, la entrada de nuevos competidores y la calidad de la experiencia y el servicio al cliente juegan un papel crucial. Las empresas buscan destacar mediante la innovación en sabores, técnicas de destilación, y perfiles aromáticos distintivos, así como mediante estrategias de precios competitivos para captar clientes. La constante innovación y la oferta de experiencias únicas son esenciales para mantener una ventaja competitiva en un mercado dinámico y en evolución.

Análisis de mercado:

Desde 2020, el consumo de gin en Argentina ha mostrado un notable crecimiento. Actualmente, el mercado cuenta con más de 300 marcas, y en los últimos cinco años, el gin ha registrado una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 27,7%. A partir de la pandemia, la demanda ha aumentado significativamente, con un fuerte impulso desde 2020, aunque las tasas de crecimiento se han moderado desde entonces.

El consumo promedio anual es de 0,024 litros per cápita. El mercado está compuesto por aproximadamente 300 marcas, con una distribución de dos tercios nacionales y un tercio de productos importados. A pesar del crecimiento, la reciente coyuntura económica ha afectado las ventas, especialmente en las categorías premium.

El gin en Argentina se consume predominantemente en cócteles clásicos como el gintonic, que representa alrededor del 80% del consumo. Sin embargo, los consumidores están empezando a explorar otras opciones como Negroni, Martini y Gimlet, así como mezclas con ginger ale o lima limón. Esta evolución en el consumo refleja una creciente cultura y conocimiento sobre el gin (Forbes, 2024)

Análisis interno: cadena de valor

Para realizar análisis interno Se desarrollas el análisis de las actividades primarias y secundarias que crean valor a la empresa. es una herramienta de análisis interno, cada actividad en la cadena de valor contribuye de alguna manera a la creación de valor y, por ende, a la rentabilidad de la empresa.

Actividades primarias

Logística interna:

La logística interna de la Cervecería Checa se centra en garantizar la eficiencia y calidad a lo largo de su proceso productivo. Las materias primas, como cebada malteada, lúpulo, levadura y agua, son recibidas y almacenadas en áreas específicas bajo condiciones controladas. Esto asegura su calidad mediante rigurosos controles que cumplen con los estándares de la cervecería. Lo mismo sucede en el restaurante se hace un control de la mercadería y se almacena para cuidar la calidad del insumo.

Operaciones:

El proceso de producción de cerveza en la Cervecería Checa está compuesto por varias etapas coordinadas para asegurar su eficiencia: molienda, maceración, fermentación, filtración y envasado. La planta cuenta con una capacidad de producción de 360,000 litros anuales y utiliza tecnología avanzada, incluyendo equipos para garantizar la calidad del producto. Luis, licenciado en Química, lidera el área de producción, supervisando a un equipo de tres jóvenes que también se encargan de tareas administrativas. La cervecería produce 30,000 litros de cerveza al mes, ofreciendo variedades en barril y enlatadas. La certificación ISO 9001 asegura la existencia de manuales de procedimientos para la elaboración, envasado y comercialización.

En cuanto a las ofertas gastronómicas, los establecimientos Casa Negra, La Jirafa y Checa Bar destacan por la calidad de sus comidas tradicionales y rápidas, siguiendo procedimientos de seguridad e higiene que garantizan la satisfacción de los clientes (Canvas, 2020)

Logística Externa:

La Cervecería Checa distribuye sus productos a través de su bar y restaurante, además de una tienda virtual que permite la venta directa al consumidor. También participa en festivales y mercados especializados en cerveza artesanal, aunque con una

presencia limitada. La logística de transporte es esencial para preservar la calidad de la cerveza, utilizando vehículos refrigerados o en condiciones controladas. La cervecería dispone de una flota propia para la distribución, realizando entregas tanto en su bar como en su restaurante. El restaurante La Jirafa tiene una capacidad de 160 comensales, mientras que el Checa Bar puede atender a 300 personas (Canvas, 2020)

Marketing y ventas:

El Bar Casa Negra, asociado con la cervecería, ha obtenido excelentes reseñas en Google Maps, con una calificación de 4.3 estrellas. Su ubicación estratégica y la calidad del servicio lo posicionan competitivamente en el mercado local de bares, destacándose por su ambiente y oferta diferenciada. La relación con la competencia, como Antares, es positiva, con clientes que consumen tanto Cervecería Checa como otras marcas reconocidas.

La Cervecería Checa se ha consolidado en el mercado de cerveza artesanal gracias a su cuidadosa elaboración y alta aceptación entre el público, con una tasa de recomendación del 80%. La cervecería ha construido una sólida reputación por sus diversos estilos de cerveza, enfocándose en un público joven y manteniendo una presencia destacada en bares y restaurantes afines. Su estrategia de marketing y ventas incluye una plataforma online que, aunque necesita actualización, amplía su alcance y se adapta a las tendencias digitales. (Canvas, 2020)

Servicio post ventas:

En la actualidad, la cervecería dispone de un técnico especializado que se encarga de medir la satisfacción del cliente en relación con sus productos. No obstante, en el restaurante aún no se implementa un sistema de seguimiento de la satisfacción del cliente, lo cual es crucial para recoger información y fomentar la mejora continua. Aunque la cervecería ya maneja los reclamos de manera efectiva, sería beneficioso considerar la introducción de un servicio adicional que respalde tanto la producción como la satisfacción del cliente. (Canvas, 2020)

Actividades secundarias

Infraestructura:

La administración central del grupo se encuentra en una oficina con fachada de estilo antiguo en Sacanta, Córdoba. La oficina está equipada con aire acondicionado y

calefacción para garantizar un entorno de trabajo confortable. Accesible desde la ciudad de Córdoba por la ruta provincial N.º 13 y la ruta E-52, el espacio es amplio y está diseñado para centralizar y gestionar todas las actividades económicas, legales, contables y comerciales del grupo. Cervecería Checa: Situada en Sacanta, Córdoba, dentro del departamento de San Justo, la cervecería tiene una capacidad de producción anual de 360,000 litros. Su planta está equipada con tecnología avanzada y una infraestructura para garantizar una producción eficiente. El restaurante La Jirafa está ubicado en el centro de San Carlos de Bariloche, Río Negro, el restaurante tiene una capacidad para 160 comensales y ofrece una variada gama de platos, desde opciones rápidas hasta especialidades regionales. El Bar Casa Negra está situado en la zona de Güemes, Córdoba, combina una amplia oferta gastronómica con cócteles y cerveza artesanal de Cervecería Checa. Ha recibido críticas positivas por su ambiente y servicio. Bar Checa: Localizado en Nueva Córdoba, con estilo moderno. (Canvas, 2020)

Desarrollo tecnológico:

Cada unidad de negocio tiene sus propios espacios y equipamientos adaptados a sus necesidades operativas, incluyendo tecnología de vanguardia en la cervecería y equipos de cocina y sistemas informáticos en el restaurante. En 2020, se realizaron inversiones por un total de \$1.502.918,12 en ambas

Cervecería Checa su planta está equipada con tecnología avanzada para garantizar un proceso productivo eficiente y de alta calidad.

Restaurante La Jirafa, Bar Casa Negra, Bar Checa: cuenta con lo necesario para brindar el servicio, nuevos equipos, aires, artículos de tecnología para decoración y elaboración del menú.

Recursos humanos:

La gestión del grupo está liderada por tres hermanos, cada uno encargado de diferentes áreas. En la Cervecería Checa, José y Luis (quien tiene formación en Química) supervisan la producción y administración, asistidos por tres jóvenes. Paula dirige el equipo administrativo, que incluye tres contadoras y una abogada. En el Bar Casa Negra, Juan Cruz y Paula se encargan de la administración del restaurante La Jirafa, con Francisco y Nancy representando el restaurante en Bariloche. La Tregua está bajo la supervisión de José. La selección de personal se centra en encontrar candidatos

con calidad humana, proactividad y preparación, mientras que la evaluación se realiza de manera continua, con un enfoque en la capacitación para optimizar el desempeño.

Aprovisionamiento:

Sea analiza los insumos a comprar de acuerdo a la producción de cada periodo, se realiza a proveedores de la zona para reducir costos y tiempos exigiendo calidad y compromisos de los mismos, buscando mantener la buena relación con los proveedores.

Marco teórico

En el siguiente apartado se citan conceptos de temas importantes como planificación y tipos de estrategias que servirían de guía para el presente reporte caso. El proceso administrativo se define como un enfoque metodológico que utilizan los líderes, administradores, gerentes y empresarios, para gestionar eficazmente una organización. Este enfoque se descompone en varias etapas, cada una de las cuales busca abordar seis preguntas clave: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde? Estas preguntas son fundamentales para el desempeño administrativo. Además, el proceso administrativo consta de diversas fases que pueden funcionar tanto de manera autónoma como simultáneamente, lo que hace esencial comprenderlas para implementar la administración de manera efectiva en cualquier entorno organizacional (Münch, 2007)

Los factores que responden a la pregunta "¿Cómo alcanzaremos nuestro destino?" son fundamentales para establecer la estrategia. Esta estrategia consiste en decisiones y acciones elegidas por la dirección para competir eficazmente, lograr rentabilidad y utilizar diversas alternativas. La elaboración de la estrategia requiere el compromiso de la administración para adoptar acciones específicas y enfoques que guíen a la empresa hacia sus objetivos, mejoren su posición en el mercado y su desempeño. Las decisiones estratégicas suelen ser complejas y necesitan ajustes en la estructura organizacional, pero es importante tomar decisiones claras y estar dispuestos a implementar cambios para lograr el éxito a largo plazo (Thompson, 2012)

La estrategia corporativa se enfoca en la gestión y asignación eficiente de los recursos financieros y de otro tipo entre las distintas divisiones y líneas de productos de una empresa. Mediante procesos de coordinación, se distribuyen las habilidades y

capacidades adquiridas entre las diferentes unidades, generando sinergias que aumentan el valor total de la organización. Para definir una estrategia de crecimiento, una empresa debe abordar tres preguntas cruciales: ¿Debemos expandir, reducir o mantener nuestras operaciones? ¿Deberíamos concentrarnos en nuestro sector actual o diversificarnos hacia otros? Si queremos crecer, ¿es mejor hacerlo a través de crecimiento interno, adquisiciones, fusiones o asociaciones estratégicas? Dependiendo de las respuestas, las empresas pueden optar por tres enfoques principales en su estrategia direccional:

Estrategias de crecimiento: para aumentar la expansión.

Estrategias de estabilidad: para mantener el mismo nivel de operaciones.

Estrategias de reducción: para disminuir las actividades de la empresa.

Una vez definida la orientación, la organización puede implementar estrategias más específicas, como centrarse en una sola industria o diversificarse. Este enfoque es aplicable tanto a pequeñas empresas con un único producto como a grandes conglomerados que operan en múltiples sectores. Por último, todas las empresas deben coordinar el flujo de recursos y promover sinergias entre sus unidades, optimizando así su valor agregado (Wheelen &Hunger,2007)

Las estrategias competitivas según Porter son la estrategia de diferenciación donde la empresa busca tener un producto único liderazgo con costo cuando la empresa busca diferenciarse en costos o enfoque cuando la empresa se enfoca en un nicho optando por ser con diferenciación o liderazgo en costos.

Ansoff introdujo el concepto de "vector de crecimiento" para describir la dirección que una empresa toma en relación con su posición actual en el mercado-producto. Para ilustrar esto, creó la matriz producto-mercado, que clasifica las estrategias de crecimiento de una empresa. En el caso de una estrategia de diversificación, la clave es identificar oportunidades en diferentes mercados y productos, aprovechando al mismo tiempo las sinergias. Esto implica utilizar una competencia clave que la empresa ha desarrollado en un mercado-producto para lograr el éxito en otro. En resumen, la diversificación no solo busca nuevas oportunidades, sino que también intenta aprovechar habilidades y capacidades existentes de la empresa para crear valor en distintos contextos de mercado (Lobaton,2006)

Diagnóstico y discusión

Realizado los análisis se observa que la Cervecería Checa, según la cadena de valor se destaca por su cuidadosa elaboración y una amplia oferta de cervezas artesanales con un alto nivel de aceptación en el mercado local. También opera restaurantes y bares que complementan su propuesta. La empresa ha logrado construir una sólida reputación entre sus clientes, con una tasa de recomendación del 80%, especialmente en su restaurante y bar. Su planta de producción cuenta con tecnología moderna y una capacidad anual de 360,000 litros, lo que asegura la eficiencia en la producción. La obtención de la certificación ISO 9001 asegura que los procesos de producción cumplen con altos estándares, lo cual es una ventaja competitiva.

De acuerdo al análisis de mercado se observa que el mercado está en expansión, y hay oportunidades para crecer aprovechando el aumento en el consumo de gin y la demanda de productos diferenciados. La evolución en el consumo de gin y cerveza ofrece la oportunidad de innovar en sabores, mezclas y combinaciones para satisfacer a un público más amplio. Participar en festivales especializados y ampliar su presencia más allá de los canales actuales podría fortalecer su reconocimiento y base de clientes.

Con los datos obtenidos la cadena de valor se determinaron las siguientes debilidades a pesar de la presencia de la tienda virtual, la plataforma necesita mejoras para mantenerse competitiva en el entorno digital. Aunque existen procedimientos de medición de satisfacción del cliente, en el restaurante aún no se ha implementado un sistema robusto para dar seguimiento a las opiniones de los clientes, tiene pérdida de ventas que fue afectando su rentabilidad sumando a la falta de estrategias para captar mas clientes.

La prisa de tener en cuenta las siguientes amenazas, con más de 300 marcas en el mercado y la baja barrera de entrada, la competencia es feroz. Los nuevos entrantes podrían afectar su participación de mercado. Por otro lado, la dependencia de proveedores de ingredientes exclusivos también podría aumentar los costos y afectar la rentabilidad. La popularidad de otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como el vodka, whisky o mocktails, representa una amenaza directa al consumo de gin.

Por el diagnóstico realizado anteriormente se recomienda a la empresa desarrollar una planificación estratégica implementando una estrategia de diversificación la empresa desarrollará mercado hacia la ciudad de Rosario también se implementará un nuevo producto que es tendencia en los jóvenes el Gin, en busca de aumentar la rentabilidad de la empresa y su ventaja competitiva. Sería un paso importante para ampliar su base de clientes y fortalecer su presencia regional, consolidando su ventaja competitiva, aprovechar el crecimiento de esa ciudad además de la nueva tendencia del gin en los jóvenes.

Propuesta

Se desarrolla una planificación estratégica implementando una estrategia de diversificación la empresa desarrollará mercado hacia la ciudad de Rosario también se implementará un nuevo producto que es tendencia en los jóvenes el Gin, en busca de aumentar la rentabilidad de la empresa y su ventaja competitiva. Sería un paso importante para ampliar su base de clientes y fortalecer su presencia regional, consolidando su ventaja competitiva, aprovechar el crecimiento de esa ciudad además de la nueva tendencia del gin en los jóvenes.

Visión: “Convertirse en una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”

Misión: “Crear y gestionar de manera eficientes las inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo”

Valores:

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida.

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.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% para diciembre 2027 teniendo como base el balance 2019 de la empresa, a través de una diversificación realizando desarrollo de mercado hacia la ciudad de Rosario y agregando un nuevo producto el Gin.

El balance de la unidad muestra una tendencia de crecimiento sostenido, reflejándose en una rentabilidad que pasó del 1,16% en 2018 al 1,22% en 2019. Desde 2020, el consumo de gin en Argentina ha experimentado un notable incremento. En la actualidad, existen más de 300 marcas en el mercado local, y en los últimos cinco años, el sector ha registrado una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 27,7%. El consumo promedio anual de gin en el país es de 0,024 litros por persona. Este resurgimiento del gin en Argentina es parte de una tendencia global, que ha visto a esta bebida ganar popularidad en todo el mundo (Forbes, 2024)

Objetivo específico

-Incrementar la captación de nuevos clientes en un 20% a noviembre del año 2027, a través del desarrollo de mercado como la incorporación del nuevo producto a través de la venta digital hacia el nuevo mercado y a través de los locales actuales de la empresa.

justificación:

Desde 2020, el consumo de gin en Argentina ha mostrado un notable crecimiento. Actualmente, el mercado cuenta con más de 300 marcas, y en los últimos cinco años, el gin ha registrado una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 27,7%. A partir de la pandemia, la demanda ha aumentado significativamente, con un fuerte impulso desde 2020, aunque las tasas de crecimiento se han moderado desde entonces. (Forbes, 2024)

-Lograr un aumento del 10% de la producción a través de la elaboración del nuevo producto el Gin para diciembre 2026.

Justificación:

El gin en Argentina se consume predominantemente en cócteles clásicos como el gintonic, que representa alrededor del 80% del consumo. Sin embargo, los consumidores están empezando a explorar otras opciones como Negroni, Martini y Gimlet, así como mezclas con ginger ale o lima limón. Esta evolución en el consumo refleja una creciente cultura y conocimiento sobre el gin (Forbes, 2024)

-Capacitar al 80% del personal del área de ventas para reducir errores en atención al cliente a agosto 2025.

justificación:

Es importante capacitar al personal del área de ventas ya que la empresa cuenta con la publicidad de boca a boca y el 80% de los clientes actuales y las recomiendan por lo cual la empresa debería mejorar constantemente la atención al cliente.

Plan de acción

Plan de acción 1: Incrementar la captación de nuevos clientes en un 20% a **noviembre del año 2027**, a través del desarrollo de mercado como la incorporación del nuevo producto a través de la venta digital hacia el nuevo mercado y a través de los locales actuales de la empresa.

Se comienza el plan con la determinación del perfil de los potenciales clientes de Rosario como del mercado actual, para poder determinar los cambios a realizar en la venta digital, para poder incorporar la venta del nuevo producto como la incorporación del nuevo mercado. Se define la estrategia de marketing para captar los clientes de acuerdo a su perfil, se realiza alianza con intermediarios para la distribución de los productos en el mercado nuevo, enfocados a empresas. Luego se comienza con la publicidad para dar a conocer los productos de la empresa como formas de pago, promociones, lanzamientos, entre otros. Se realizará evaluaciones y control continua.

Tabla 1: Plan de acción 1

Plan de Acción 1: aumentar la captación de clientes						
Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Recursos Económico	Observación
Plan de Acción 1	Inicio	Fin				
1.1 Determinar el perfil de los potenciales clientes de Rosario como del mercado actual	ene-25	ene-25	Comercial	Computadora servicio de internet	\$ 1,900,000	sueldo mensual
1.2 Hacer cambios en la venta digital	feb-25	mar-25	Comercial	Computadora servicio de internet		
1.3 Definir estrategia de marketing	feb-25	feb-25	Marketing	Computadora servicio de internet	\$ 2,200,000	sueldo mensual
1.4 Realizar alianza con intermediarios	feb-25	feb-25	Comercial	Computadora servicio de internet	\$ 1,500,000	sueldo mensual
1.5 Realizar publicidad para informar los nuevos productos como los actuales en el mercado actual y nuevo	mar-25	dic-25	Comercial	Equipos	\$ 12,600,000	
1.6 Evaluaciones y control continua	ene-26	nov-27	Marketing	Computadora servicio de internet	\$ 750,000.00	sueldo mensual

Elaboración propia

Plan de acción 2: Lograr un aumento del 10% de la producción a través de la elaboración del nuevo producto el Gin para diciembre 2026.

El plan de acción para la producción de gin comienza con la identificación de las características del producto, existen sabores, aromas y otras características que lo hacen único en el mercado. Esto es muy importante, porque el sabor es muy importante para atraer clientes. En el siguiente paso, es necesario especificar los insumos necesarios,

como materiales vegetales y alcohol base, y elegir proveedores que puedan garantizar la calidad y disponibilidad de estos materiales. Una vez que se complete la instalación, se introducirán dos nuevas operaciones en el proceso de producción y será necesario capacitar a los trabajadores en estos nuevos procedimientos para garantizar que todos cumplan con los estándares de producción. Se lleva a cabo un proceso de prueba para evaluar la calidad y la eficiencia del proceso de producción antes de su lanzamiento al mercado. Durante el proceso se realizan evaluaciones y controles para monitorear la calidad del producto y realizar los cambios necesarios en base al feedback recibido, asegurando así un producto final que cumpla con las expectativas del mercado.

Tabla 2: Plan de acción 2

Plan de Acción 2: aumentar de la producción						
Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Recursos Económico	Observación
Plan de Acción 2	Inicio	Fin				
2.1 Determinar característica del producto	ene-25	ene-25	Comercial	Computadora internet	\$ 1,930,000	sueldo mensual
2.2 Determinar insumos necesarios y seleccionar proveedores	feb-25	mar-25	Comercial	Computadora internet		
2.3 Incorporar 2 operación y capacitarlos con los nuevos procesos	feb-25	mar-25	RRHH	Computadora/ internet	\$ 4,400,000	sueldo mensual
2.4 Realizar la producción a prueba	abr-25	may-25	Producción	Computadora/ internet	\$ 4,100,000	sueldo mensual
2.5 Producción	jun-25	dic-26	Producción	Equipos	\$ 4,100,000	
2.6 Evaluaciones y control continua	jul-26	dic-26	Producción	Computadora internet	\$1,351,000.00	sueldo mensual

Elaboración propia

Plan de acción 3: Capacitar al 80% del personal del área de ventas para reducir errores en atención al cliente a agosto 2025.

Se diseña un plan de capacitación para capacitar al área de ventas así poder reducir errores en la atención al cliente se comienza analizando las áreas críticas en la atención al cliente y los principales errores recurrentes. Se diseña un programa enfocado en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y técnicas de servicio al cliente. Se implementa la capacitación, realizando sesiones de formación teórico-prácticas y simulaciones de situaciones reales con clientes. Se realizará las evaluaciones y control continua a cargo del área de recursos humanos.

Tabla 3: Plan de acción 3

Plan de Acción 3: capacitar al área de ventas						
Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Recursos Económico	Observación
Plan de Acción 3:	Inicio	Fin				
3.1 Evaluar necesidades del área	ene-25	ene-25	Comercial RRHH	Computadora internet	\$ 2,130,000	sueldo mensual
3.2 Desarrollo del plan de capacitación	feb-25	mar-25	Comercial RRHH	Computadora internet		
3.3 Implementar la capacitación	feb-25	mar-25	Comercial RRHH	Computadora internet	\$ 2,730,000	sueldo mensual
3.4 Evaluaciones y control continua	abr-25	ago-25	Comercial RRHH	Computadora internet	\$1,491,000.00	sueldo mensual

Elaboración propia

Tabla 4: Grafico de Gantt

Periodo	2025												2026												2027											
Plan 1	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.1																																				
1.2																																				
1.3																																				
1.4																																				
1.5																																				
1.6																																				
Plan 2																																				
2.1																																				
2.2																																				
2.3																																				
2.4																																				
2.5																																				
2.6																																				
Plan 3																																				
3.1																																				
3.2																																				
3.3																																				
3.4																																				

Elaboración propia

Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

Se detallan los costos totales de cada plan de acción que serán utilizados para desarrollar el flujo de caja, se incluye la inflación anual establecido por REM, para determinar si es rentable el proyecto.

Tabla 5: presupuesto anual actualizado

Presupuesto anual	2025	2026	2027
Plan 1	\$ 119,000,000.00	\$ 21,459,165.00	\$ 27,593,184.78
Plan 2	\$ 49,166,000.00	\$ 291,067.35	
Plan 3	\$ 19,427,000.00		
Total	\$ 187,593,000.00	\$ 21,750,232.35	\$ 27,593,184.78

Elaboración propia

Análisis Financiero

Tabla 6: Indicadores financieros

Inversión a realizar	-\$ 236,936,417.13
Flujo neto del período 1	\$ 155,733,073.81
Flujo neto del período 2	\$ 302,592,430.56
Flujo neto del período 3	\$ 577,229,686.60
Flujo neto del período 4	\$ 805,839,131.21
VAN	\$ 372,206,203.64
TIR	114%

ROI	
Beneficios	\$ 1,535,709,847.75
Costos	\$ 236,936,417.13
ROI	548%

Elaboración propia

VAN: El valor actual neto da un resultado positivo indicando que se recupera la inversión realizada y la tasa de costo capital establecida de 36% relacionándola con la tasa de Leliq, además se obtiene un excedente de \$ 372,206,203.64 (miles de pesos).

TIR: Indicador indica que se le puede exigir al proyecto una rentabilidad de 114% siendo superior a la tasa de Leliq establecida de 36%.

ROI: Este indicador también resultó ser positivo indicando que el proyecto como los indicadores anteriores es rentable, indica que por cada peso invertido se genera \$5,48.

Flujo de Fondos Proyectado

Tabla 7:Flujos de Fondos

CASH FLOW PROYECTADO - "Cerveceria Checa"				
	Año base	2025	2026	2,027
Ingresos				
Por ventas de mercaderías	\$ 798,164,687	\$ 1,181,283,736	\$ 1,645,528,245	\$ 2,292,220,845
Plan de acción 1		\$ 212,631,073	\$ 296,195,084	\$ 412,599,752
Plan de acción 2		\$ 118,128,374	\$ 164,552,824	\$ 229,222,084
Plan de acción 3		\$ 23,625,675	\$ 32,910,565	\$ 45,844,417
Total de ingresos	\$ 798,164,687	\$ 1,535,668,857	\$ 2,139,186,718	\$ 2,979,887,098
Egresos				
Costo de mercadería vendida	-\$ 285,902,475	-\$ 451,725,910	\$ -629,254,192.97	\$ -876,551,090.80
Gastos de comercialización	-\$ 217,603,532	-\$ 343,813,580	-\$ 478,932,317	-\$ 667,152,718
Gastos administrativos	-\$ 52,116,922	-\$ 82,344,737	-\$ 114,706,219	-\$ 159,785,763
Otros egresos	-\$ 2,952,413	-\$ 4,664,813	-\$ 6,498,085	-\$ 9,051,832
Plan de acción 1		-\$ 119,000,000.00	-\$ 21,459,165.00	-\$ 27,593,184.78
Plan de acción 2		-\$ 49,166,000.00	-\$ 291,067.35	\$ -
Plan de acción 3		-\$ 19,427,000.00	\$ -	\$ -
Total de egresos	-\$ 558,575,342	-\$ 1,070,142,041	-\$ 1,251,141,046	-\$ 1,740,134,589

Utilidad bruta	\$ 239,589,344	\$ 465,526,816	\$ 888,045,672	\$ 1,239,752,510
Impuesto a las ganancias	-\$ 83,856,271	-\$ 162,934,386	-\$ 310,815,985	-\$ 433,913,378
Utilidad neta	\$ 155,733,074	\$ 302,592,431	\$ 577,229,687	\$ 805,839,131

Elaboración propia

Premisas:

- Se utilizó el balance 2019 de Sauco S.A, Actualizado con los índices de inflación (REM), como los costos de los planes actualizados por la inflación.
- Se considera un costo capital de 36%, representando la tasa de interés de un plazo fijo.
- Se incremento un 18% de los ingresos de acuerdo a los ingresos de la empresa para el objetivo específico 1. Se incremento un 10% de los ingresos de acuerdo a los ingresos de la empresa para el objetivo específico 2. Se incremento un 2% de los ingresos de acuerdo a los ingresos de la empresa para el objetivo específico 3.

Conclusión y recomendaciones

Por el diagnóstico realizado anteriormente se recomienda a la empresa desarrollar una planificación estratégica implementando una estrategia de diversificación desarrollar mercado hacia la ciudad de Rosario también se implementar un nuevo producto que es tendencia en los jóvenes el Gin, así logra aumentar la rentabilidad de la empresa y su ventaja competitiva. Es importante para la empresa así amplia su base de clientes y fortalece su presencia regional, consolidando su ventaja competitiva, aprovechar el crecimiento de esa ciudad además de la nueva tendencia del gin en los jóvenes.

Con esta propuesta la empresa logra incrementar la rentabilidad establecida en el objetivo general y lograr un aumento de nuevos clientes a través del desarrollo de

mercado como la incorporación del nuevo producto y a través de la venta digital hacia el nuevo mercado y a través de los locales actuales de la empresa, también logra el aumento de la capacidad productiva, a través de la capacitación se logra reducir errores en atención al cliente, es importante mejorar la atención al cliente para mejorar la relación que tiene la empresa con los clientes actuales ya que el 80% de estos clientes la recomiendan.

Los indicadores financieros como Van, tir y roí resultaron ser positivo esto demuestra que la propuesta es rentable ya que se recupera la inversión se obtiene la tasa exigida y además se tiene un excedente.

Se recomienda a la empresa seguir innovando en nuevos productos relacionados a las nuevas tendencias que se demuestra que hay un aumento en el consumo de bebidas artesanales algunas bajan alcohol otras son bebidas con contenido alcohólico elaboradas con materias primas como uva, cereales, frutos secos, remolacha, caña, fruta, etc. Resultando productos como el brandy, el whisky, el ron, , el vodka, o los licores, entre otros. También la empresa puede seguir ampliándose geográficamente tanto a nivel país mediante franquicias o realizando alianzas con intermediarios para poder llegar a ofrecer también en cadena de supermercado y también poder exportar.

Bibliografía

(Münch, 2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Primera edición. Pearson Educación. México, 2007

(Thompson, 2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

(Wheelen & Hunger, 2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición. Pearson Educación, México, 2007

Argentina. (1969). Obtenido de CODIGO ALIMENTARIO ARGENTINO: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>

Bbc. (7 de Junio de 2024). Obtenido de 5 de las decisiones más radicales de Milei en su primer semestre como presidente de Argentina (y qué efecto tuvieron): <https://www.bbc.com/mundo/articles/cn443d743qro>

Bcra. (Agosto de 2024). Obtenido de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM): https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Canvas. (2020). Obtenido de Grupo Meta: <https://siglo21.instructure.com/courses/36012/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Forbes. (9 de Junio de 2024). Obtenido de Día Mundial del Gin: su consumo en la Argentina y las mejores recetas para preparar en casa: <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/dia-mundial-gin-su-consumo-argentina-mejores-recetas-preparar-casa-n54171>

Infoleg. (1974). Obtenido de CONTRATOS DE TRABAJO: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm#:~:text=%E2%80%9420Por%20esta%20ley%20se%20>

20proh%C3%ADbe,pol%C3%ADticos%2C%20gremiales%20o%20de%20edad

.

Infoleg. (1993). Obtenido de Defensa del consumidor:
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Infoleg. (1995). Obtenido de Ley N° 24.557:
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>

La Capital. (13 de Diciembre de 2017). Obtenido de Buscan regular la venta de cerveza artesanal: <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/buscan-regular-la-venta-cerveza-artesanal-n1523046.html>

Master Cervezero. (18 de Mayo de 2024). Obtenido de ¡Brindemos por la innovación: La tecnología transforma el panorama de la cerveza artesanal!: <https://mastercervecero.com/brindemos-por-la-innovacion-la-tecnologia-transforma-el-panorama-de-la-cerveza-artesanal/>

Pagina 12. (26 de Abril de 2024). Obtenido de El ajuste económico como talón de Aquiles de Milei: <https://www.pagina12.com.ar/732221-el-ajuste-economico-como-talon-de-aquiles-de-milei>

Restingagin. (2024). Obtenido de Nuestra Historia...: <https://restingagin.com/nuestra-historia/>

Salvador. (2024). *Economiatic*. Obtenido de Matriz de Ansoff | Qué es, ejemplos y cómo hacerla paso a paso: <https://economiatic.com/startups/startup-growth/matriz-ansoff/>

Anexo

Anexo 1

Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
sep-24	var. % mensual	3,5	3,6	0,2	4,0	3,0	3,9	3,8	3,5	3,4	42
oct-24	var. % mensual	3,4	3,4	0,3	4,0	2,6	3,8	3,6	3,2	2,9	42
nov-24	var. % mensual	3,3	3,5	0,9	7,4	2,5	4,2	3,7	3,0	2,8	42
dic-24	var. % mensual	3,6	3,7	1,0	7,5	2,2	4,7	3,9	3,0	2,5	42
ene-25	var. % mensual	3,4	3,6	1,0	6,0	1,7	5,5	3,8	3,0	2,5	42
feb-25	var. % mensual	3,3	3,5	1,4	10,0	1,5	5,0	4,0	2,7	1,9	42
mar-25	var. % mensual	3,0	3,2	1,0	6,5	1,5	4,0	3,6	2,7	2,0	42
próx. 12 meses	var. % i.a.; sep-25	40,9	41,5	9,0	64,4	24,0	50,9	47,5	36,3	30,0	39
próx. 24 meses	var. % i.a.; sep-26	25,0	23,9	8,3	41,9	11,0	33,8	28,7	16,5	12,9	35
2024	var. % i.a.; dic-24	123,6	123,8	4,2	135,7	117,0	128,5	126,0	120,2	118,8	42
2025	var. % i.a.; dic-25	35,0	35,8	9,4	58,0	19,0	47,1	40,0	32,6	25,0	41
2026	var. % i.a.; dic-26	21,3	21,3	8,1	39,3	9,4	31,1	25,7	13,9	11,1	32

Fuente: REM - BCRA (sep-24)

Fuente: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-sep-2024.pdf>

Anexo 2

Sueldos: <https://www.randstad.com.ar/empresas/reporte-salarial/>