

Universidad Siglo 21

Seminario Final de la Licenciatura en Administración



Brewing SAS – Planificación estratégica enfocada en una alianza estratégica entre Bar Checa y foccaceria Oti

Nombre y Apellido: Brandalissi Ana Belén

DNI: 43.882.594

Profesora: Patricia Alejandra Barron

Legajo: ADM 07060

2024

Resumen

En el desarrollo del siguiente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se aborda el estudio de caso de Grupo Meta y su unidad de negocio Brewing SAS, la cual administra a el Bar Checa, ubicado en Nueva Córdoba, al cual se le propone realizar una planificación estratégica logrando potenciar su desempeño en el mercado.

La misma se basa en una alianza estratégica con la foccaceria Oti, con el propósito de incrementar en un 10% las utilidades para el año 2028. Para lograrlo, se ampliará en un 30% la cartera de producto. Además, se realizará una campaña de marketing con el objetivo de ampliar la cartera de clientes en un 25%, generando de esta manera una mayor visibilidad del bar como así también dar a conocer la nueva alianza. A su vez, se brindarán capacitaciones a todos los empleados garantizando una mejora tanto en los procesos internos como en los externos del bar, para así mejorar la satisfacción de los clientes como la posición en el mercado.

Luego de establecidos los objetivos, como los planes de acciones a seguir, se procedió a realizar el análisis financiero de dicho proyecto, el cual arrojó resultados positivos, significando un proyecto altamente rentable.

Palabras claves: planificación estratégica, utilidades, alianza estratégica, mercado, incremento

Abstract

The development of the following Final Degree Project of the Bachelor's Degree in Administration of Universidad Siglo 21, addresses the case study of Grupo Meta and its business unit Brewing SAS, which manages the Bar Checa, located in Nueva Córdoba, which is proposed to carry out a strategic planning in order to enhance its performance in the market.

This is based on a strategic alliance with the Oti brewery, with the purpose of increasing profits by 10% by 2028. To achieve this, the product portfolio will be expanded by 30%. In addition, a marketing campaign will be carried out to increase the customer portfolio by 25%, thus generating greater visibility for the bar and raising awareness of the new alliance. At the same time, training will be provided to all employees to ensure an improvement in both the

bar's internal and external processes, in order to improve customer satisfaction and market position.

After establishing the objectives and the action plans to be followed, a financial analysis of the project was carried out, which showed positive results, making it a highly profitable project.

Key words: strategic planning, profitability, strategic alliance, market, growth

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que me ayudaron a hacer posible llegar a esta instancia. Principalmente a mi familia y amigos quienes con su amor y comprensión me acompañaron en los momentos más desafiantes, como así también celebrar cada logro conmigo.

A cada profesor increíble que conforma dicha institución, quienes contribuyeron con su conocimiento y aporte a mi aprendizaje a lo largo de mi carrera universitaria.

Índice

Contenido

Brewing SAS – Planificación estratégica enfocada en una alianza estratégica entre Bar Checa y foccaceria Oti.....	1
Introducción	1
<i>Antecedentes</i>	<i>2</i>
Análisis situacional.....	3
<i>Análisis del macro entorno</i>	<i>3</i>
<i>Análisis político</i>	<i>4</i>
<i>Análisis económico</i>	<i>5</i>
<i>Análisis social</i>	<i>5</i>
<i>Análisis ecológico</i>	<i>6</i>
<i>Análisis tecnológico</i>	<i>6</i>
<i>Análisis legal.....</i>	<i>7</i>
Análisis del micro entorno.....	8
- <i>Poder de negociación de los clientes - ALTO</i>	<i>8</i>
- <i>Poder de negociación de los proveedores – BAJO.....</i>	<i>9</i>
- <i>Amenaza de nuevos competidores - ALTA.....</i>	<i>9</i>
- <i>Rivalidad de competencia existente – ALTA</i>	<i>10</i>
- <i>Rivalidad de productos sustitutos - ALTO</i>	<i>10</i>
Análisis de mercado	11
Cadena de valor.....	12
<i>Actividades primarias.....</i>	<i>13</i>
- <i>Operaciones</i>	<i>13</i>
- <i>Logística interna</i>	<i>14</i>
- <i>Logística externa.....</i>	<i>14</i>
- <i>Marketing y venta</i>	<i>14</i>
- <i>Servicio postventa</i>	<i>15</i>
<i>Actividades secundarias</i>	<i>15</i>
- <i>Infraestructura de la organización</i>	<i>15</i>
- <i>Soporte tecnológico</i>	<i>15</i>
- <i>Gestión de recursos humanos</i>	<i>16</i>
- <i>Aprovisionamiento</i>	<i>16</i>
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión.....	20

Propuesta de aplicación	21
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	24
Plan de implementación	24
Plan de acción 1: Alianza estratégica con foccaceria Oti - Desde 01/01/2025 al 30/11/2025	24
<i>Plan de acción 2: campaña de marketing. Desde 01/2025 al 12/2027</i>	26
<i>Plan de acción 3: capacitación de personal desde nov. 2025 a Julio de 2027</i>	28
Análisis económico y financiero	30
<i>Presupuesto general</i>	30
<i>Presupuesto proyectado</i>	31
Conclusión	33
Recomendaciones profesionales	34
Bibliografía	35
Anexos	38

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se llevará a cabo el desarrollo de una planificación estratégica dirigida a la empresa Grupo Meta haciendo foco en una de sus unidades de negocio, Brewing S.A.S.

El Grupo Meta está conformado por cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A., dedicada a la actividad agrícola y de tambo ubicada en la localidad de Sacanta – El Arañado; Sauco S.A., encargada de la integración de la gestión con Cervecería Checa, además cuenta con el restaurante La Jirafa ubicada en San Carlos de Bariloche; Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el Bar Casa Negra ubicado en Güemes, Ciudad de Córdoba; y Brewing S.A.S., responsable del Bar Checa, el cual se encuentra en Nueva Córdoba.

Grupo Meta fue creada en el año 2019, sus fundadores son tres hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, quienes, motivados por su pasión por el rubro, combinaron sus fortalezas y convicciones para dar origen a la empresa. Con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas anteriormente mencionadas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general y de esta manera fomentar un crecimiento continuo.

Un hito significativo para Grupo Meta fue la adquisición del fondo de comercio del restaurante La Jirafa, ya que bajo la dirección anterior el restaurante había sufrido una disminución en la aceptación por parte del público. Sin embargo, tras la compra, la empresa logró revitalizar el establecimiento, impulsando su recuperación y posicionamiento nuevamente en el mercado.

Otro punto importante a destacar fue la creación desde cero de la fábrica de cervezas artesanales Checa y la implementación y mejora continua de los procesos de producción. Además, se puede mencionar como proyecto transversal activo la certificación de normas de calidad ISO 19001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se han implementado desde el año 2020, por lo que actualmente cuenta con certificaciones de inocuidad alimentaria BPM y gestión de la calidad.

Además, se puede mencionar que actualmente los productos de cervecería Checa se han expandido a lo largo del país, en provincias tales como, Buenos Aires, Santa Fe, Santiago

del Estero, Salta, Entre Ríos, Neuquén, San Juan y Mendoza logrando de esta manera un fuerte posicionamiento de la marca.

Como desventaja de la empresa se puede mencionar que, al ser una empresa en crecimiento, aún no posee valoraciones y un rango de posición frente a la competencia. De igual manera, cada unidad de negocio que la conforma, tiene una buena posición en las áreas geográficas donde se desarrolla. Además, se puede mencionar que la comunidad aún no reconoce o identifica en sí a la empresa, sino que por unidades de negocio por lo que se han implementado ciertas estrategias para reconocer a Grupo Meta como el conjunto de las unidades.

Como puntos críticos por la que debió atravesar la empresa fue la pandemia generada por el COVID- 19 ya que la misma afectó significativamente a la empresa, si bien afectó a la mayoría de las unidades de negocio que la conforman, no fue así con La Tregua S.A. ya que formó parte de las actividades esenciales.

Antecedentes

Dentro de la competencia directa con el Bar Checa, podemos mencionar bares tales como Antares, Capitán, Vidón, bares de Cerveza Patagonia, entre otros.

La competencia más fuerte con la que se enfrenta el bar Checa es Antares, la misma cuenta con una muy buena reputación en el mercado, incluso fue elegida como la mejor cervecería en la encuesta anual del Circuito Gastronómico cinco veces seguidas (2017,2018,2019,2021,2022), lo que se convirtió en una de las leyendas gastronómicas de Córdoba. Para mantenerse competitivos en el mercado creen necesario que se deben renovar e innovar para mantenerse al tanto de las tendencias y las preferencias de los consumidores, por lo que es fundamental seguir evolucionando y ofrecer nuevas experiencias tanto en la cervecería como en la gastronomía, generando así nuevos estilos de cerveza, colaboraciones con otras cervecerías o empresas locales, además de estar abiertos a un feedback con los clientes para de esta manera adaptarse a los gustos y necesidades de los mismos (Circuito gastronómico, 2024).

Como así también, el mismo organiza eventos importantes como, por ejemplo, el día del Homebrewer, el cual es un evento de cocciones de cerveza, happy hour, shows musicales, DJ, Food Trucks y descuentos especiales a los clientes (Punto noticias, 2024).

Otra importante competencia es Capitán Bar, la cual la misión del mismo es que los clientes rompan con su rutina, ofrece una central cervecera que hace honor a su especialidad y dispone de variados estilos de cerveza tirada, algunos únicos en el interior del país. El espacio cuenta con un diseño fabril, con distintos ambientes. Es especial para grupos, ya que su propuesta gastronómica se destacan las tablas para compartir (Circuito gastronómico, 2020).

Otra de la competencia fuerte que se destaca es Vidón, el cual propone ser mucho más que un bar ya que no solo ofrece cenas y almuerzos sino también desayunos y meriendas, ofreciendo una carta que se adapta a todos los gustos. Además, cuenta con una particularidad especial que es el asado bidonero, una propuesta que atrae mucho a los clientes. Las opciones de bebidas van desde tragos tradicionales a tragos de autor más elaborados. El ambiente del bar es acogedor, ideal para disfrutar con familia como así también con amigos (La Voz de San Justo, 2023).

Otra de la competencia fuerte es los bares de cerveza Patagonia, el mismo cuenta con varias franquicias en la provincia de Córdoba el cual se destaca por ofrecer una propuesta gastronómica consiste en tres islas: cocina de fuegos, hamburguesas y papas fritas, y cocina de autor, para complementar con su cerveza Premium, además de ofrecer descuentos diariamente (La voz del interior, 2017).

A raíz del análisis de los antecedentes mencionados anteriormente se puede destacar la importancia de realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas gastronómicas de la zona, de esta manera satisfaciendo las necesidades del público objetivo como así también diversificarlo y fortaleciendo la marca.

Análisis situacional

Análisis del macro entorno

Para abordar eficazmente la unidad de negocios Brewing, se llevará a cabo un análisis del macro entorno con el fin de identificar los factores externos que pueden afectar a la toma de decisiones de la organización, considerando la situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del país. Este proceso se realizará utilizando el análisis PESTEL como herramienta principal, logrando así obtener una visión global del entorno y de esta manera identificar los factores que pueden influir tanto en el éxito como en el fracaso a la hora de la toma de decisiones.

Análisis político

En Argentina, la situación política es incierta debido al rechazo de la ley omnibus por parte del Congreso presentada por Milei, lo que ha debilitado al nuevo gobierno. A raíz de este acontecimiento Milei formuló y modificó las leyes anteriormente presentadas aprobándose así finalmente el paquete de la Ley Bases.

Entre unas de las medidas más importantes contempladas en la Ley Bases, se puede mencionar la reducción y ajuste de gasto público para de esta manera lograr un déficit cero, el que conduce en la reducción de gastos en obras públicas, eliminación de ministerios y secretarías, reducción de subsidios en transporte y energía, privatización de empresas públicas, entre otras (Ámbito, 2024).

Recientemente se aprobó la Ley sobre movilidad jubilatoria en el Congreso, pero finalmente el presidente Javier Milei decidió vetar la ley argumentando que su implementación implica un gasto público excesivo comprometiendo de esta manera el superávit fiscal logrado, además se busca mantener en cero la emisión monetaria para así combatir la inflación (Ámbito, 2024).

Milei predice que para 2025 se podría lograr la dolarización de la economía. A partir de las medidas implementadas se ha logrado acumular u\$s7.000 millones de reservas y la base monetaria es de u\$s7.500. Además, se presentó un presupuesto de déficit cero para 2025 lo que implica no emitir deuda por parte del Estado, salvo que sea necesario para financiar la deuda actual (Ámbito, 2024).

Además, bajo el decreto 608/2024 el cual establece la posibilidad de declarar activos no registrados, sin límite de monto, es decir, un blanqueo de capitales, el mismo tendrá fecha de finalización el 30 de septiembre de 2024. Por lo que los fondos blanqueados podrán invertirse en mercados financieros generando así una oportunidad para generar rendimientos, logrando de esta manera la regulación de bienes y fondos no declarados (Ambito,2024).

Por otro lado, se prevé una gran incertidumbre en las elecciones de 2025 para diputados y senadores, dado que, en la actualidad, la mayoría actualmente pertenecen al partido opositor.

Análisis económico

Actualmente, la economía en Argentina atraviesa un momento difícil debido principalmente a la inflación, ya que cuando el nuevo gobierno asumió, estuvimos a punto de alcanzar una hiperinflación.

El IPC acumulado en el año alcanzó el 87%, mientras que la inflación interanual llegó al 263%, si bien en los últimos meses se observó una baja de la misma llegando a Julio con una inflación del 6%. En relación a los alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo un incremento de apenas el 3,2% (La Voz del Interior, 2024).

En noviembre de 2024 la inflación mensual se estimó en un 3,5%, la interanual en un 209 % y la inflación esperada en los próximos 12 meses se estima en un 35% (Banco Central de la República Argentina, 2024). Además, según la inflación proyectada para los próximos años se estima que para el 2025 disminuirá a 18,3% anual, para el 2026 se espera un 11,6% y para 2027 del 7,4% (Ámbito, 2024).

En junio, el Riesgo País disminuyó a 1.382 puntos básicos, pero en los primeros días de Julio aumentó debido a los anuncios del ministro de Economía de la Nación sobre la base monetaria, llegando a los 1.600 puntos básicos. Estos cambios constantes implican una decisión complicada y de mucha incertidumbre para los inversionistas (Ámbito, 2024).

Milei se enfoca en medidas para reactivar la economía y aliviar la carga impositiva del sector privado en el plan económico hacia 2025. El plan consiste en disminuir el gasto público y establecer el Régimen de Promoción para Inversiones (RIGI) con el fin de atraer inversiones extranjeras, brindando beneficios fiscales para proyectos que superen los 200 millones de dólares. Milei tiene la intención de reducir gradualmente el cepo cambiario en función de la disminución de la deuda del Banco Central y la estabilización económica (Ámbito, 2024).

Análisis social

En lo social, la pobreza en Argentina ha aumentado significativamente. En el primer trimestre de 2024, Argentina registró 3,2 millones de nuevos pobres, lo que equivale a 22,6 millones de personas en su totalidad (Infobae 2024).

La principal causa que afectó fue la inflación, que en 2023 cerró en 211,4 %, lo que significó un aumento excesivo en el precio de todos los productos, sin que la mayoría de las

personas pudiera satisfacer sus necesidades básicas, reduciendo de esta manera el poder adquisitivo de los salarios. Resultando en una disminución del poder adquisitivo de los salarios del 11,5 % para el sector privado y del 16% para el sector público (Infobae, 2024).

El consumo en bares y restaurantes ha disminuido significativamente en los últimos tiempos. El consumo general de bebidas alcohólicas y no alcohólicas ha disminuido en un 12,5 % anual desde junio de 2024, dado que las personas priorizan los gastos esenciales sobre el aumento constante de precios (Infobae, 2024).

A causa del veto de la ley de movilidad jubilatoria la misma generó un descontento social importante, principalmente por parte de los jubilados. Generando de esta manera importantes protestas y movilizaciones a lo largo del país, como así también críticas desde la oposición argumentando que la decisión tomada perjudica a los sectores más vulnerables de la sociedad. (La Nación, 2024).

Análisis ecológico

El Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático de Argentina se llevará a cabo a partir del año 2030 con el objetivo de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y disminuir los efectos del cambio climático, así como adaptar el territorio y fortalecer la matriz productiva (Argentina.gob.ar).

A través de la lucha contra el cambio climático, Argentina tiene como objetivo lograr una reducción en los niveles de carbono en el mundo y ser una herramienta para el crecimiento económico, mediante la transformación de los sectores energético y agrícola, la inversión en infraestructura hídrica, la disminución de la deforestación y la implementación de prácticas agrícolas más sostenibles (bancomundial.org).

Análisis tecnológico

En el auge de las tecnologías emergentes, como lo es la inteligencia artificial, en la que el 90% de los argentinos considera que es un gran avance posibilitando la optimización de procesos, la personalización de la experiencia del cliente y la eficiencia en la gestión del talento humano (Infobae, 2024).

En términos de optimización de procesos, permite analizar grandes cantidades de datos y ayudar de esta manera en la toma de decisiones.

Sin embargo, la IA tiene el potencial de reemplazar una serie de puestos de trabajo en muchos campos e industrias, lo que genera importantes desafíos y preocupaciones.

Además, se ha visualizado un creciente aumento de ventas online en comparación del 2023, las mismas aumentaron un 248% en el primer semestre de 2024 en comparación al año 2023, por lo que es fundamental el e-commerce en todo tipo de negocio, ya que el mundo se encuentra cada vez más digitalizado, siendo la categoría con mayor facturación los alimentos y bebidas (CACE, 2024).

Análisis legal

Argentina ha introducido muchas reformas importantes en diversas áreas desde la aprobación de la Ley Base. Las medidas más destacadas incluyen reformas laborales, la abolición de ciertos impuestos y la reclasificación del monotributo.

Además, el ministro de Economía anunció la eliminación de retención a cuenta IVA y Ganancias en las ventas que realicen los comercios de esta manera disminuyendo costos y además fomentando la formalización de las transacciones (La Nación, 2024).

El secretario coordinador de Producción del Ministerio de Economía informó la implementación de un mini RIGI el cual la norma contemplaría reducciones en cargas y aportes patronales sobre el incremento de personal, atado a un blanqueo laboral, amortización acelerada para bienes de capital, devolución de IVA con plazos más beneficiosos y alivio a firmas que perdieron acceso al crédito por morosidad en sus deudas (Infobae, 2024).

En relación a la reforma laboral el objetivo es aumentar la flexibilidad del mercado laboral y reducir los costos para las empresas.

Se pueden distinguir los siguientes cambios significativos como, el período de prueba para los empleados es de 3 a 6 meses, ampliable a 8 meses para las pequeñas y medianas empresas y hasta 1 año para las microempresas. Durante este período los empleados pueden ser despedidos sin derecho a indemnización (Mundo gremial, 2024). Además, se introducirá

un nuevo sistema mediante el cual los empleadores harán aportes mensuales a un fondo de cesantías en lugar de la tradicional indemnización por despido (Ámbito Financiero, 2024).

Las empresas que dependen de la importación de materias primas para su proceso productivo experimentaron una disminución significativa de sus costos como resultado de la reducción del Impuesto PAÍS desde septiembre de 2024, que se reducirá de 17.5 % a 7.5% y se estipula que se eliminará completamente para diciembre de 2024 (Infobae,2024).

En conclusión, a la situación en Argentina tanto política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal presenta grandes desafíos.

En cuanto a la situación política actualmente se encuentra en un momento desafiante a partir de la aprobación de la ley bases y los cambios que la misma conlleva en todos los aspectos, lo que ha generado un desconecto social por parte de la misma. Como así también las medidas tomadas han modificado varios aspectos en cuanto al entorno empresarial, lo que las mismas apuntan a lograr estabilizar la economía para así atraer grandes inversiones fomentando el empleo.

En cuanto al aspecto económico, si bien Argentina se enfrentó a grandes índices de inflación, actualmente se ha logrado reducir paulatinamente, así mismo los salarios han perdido poder adquisitivo, ocasionado un importante porcentaje de pobreza.

Podemos mencionar, además, que en cuanto al aspecto ecológico se encuentra enfrentado un gran desafío a causa del calentamiento global por lo que se han presentado planes para mitigar dicha situación.

Análisis del micro entorno

Luego del análisis realizado del macro entorno, se procederá a examinar el micro entorno a través de la herramienta 5 fuerzas de Porter, la cual permite comprender la posición en la que se encuentra la industria gastronómica. A partir de este análisis, se podrán identificar tanto las amenazas como las oportunidades del mercado y a partir de ello desarrollar posibles estrategias.

- Poder de negociación de los clientes - ALTO

El poder de negociación con los clientes en relación a la industria gastronómica es alto, debido a que existen múltiples bares y restaurantes. Esto lleva a que los clientes sean selectivos

y sensibles a los precios, por lo que tienden a elegir aquellos bares que ofrecen menores precios, promociones y una amplia carta. Aunque la calidad del producto es indispensable, es fundamental considerar el precio, ya que los clientes pueden cambiar de preferencia con facilidad si encuentran una mejor oferta en otro lugar.

Además, según estudios han revelados que luego de la pandemia y a causa de la crisis económica por la que atraviesa el país, el consumo disminuyó significativamente, debido a la suba de la inflación como la pérdida del poder adquisitivo de los salarios. En dicho contexto es indispensable destacarse ante la competencia, logrando ofrecer calidad y precios bajos, por lo que es crucial gestionar eficientemente costos (Ámbito, 2024).

Como así también los bares enfocados en cervezas artesanales deben constantemente innovar en sabores y tipos para de esta manera lograr una mayor valoración por parte de los clientes.

- Poder de negociación de los proveedores – BAJO

En cuanto al poder de negociación con los proveedores en el sector gastronómico es bajo, ya que existen una amplia oferta en cuanto a materia prima para elaborar los platos de la carta, las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, por lo que limita el control de los proveedores sobre los precios lo que permite al departamento de compra elegir la mejor opción, disminuyendo principalmente costos.

Sin embargo, en los restaurantes que buscan productos exclusivos o de alta calidad, como alimentos orgánicos o importados, el poder del proveedor puede aumentar.

- Amenaza de nuevos competidores - ALTA

La posibilidad de la entrada de nuevos competidores es alta, debido a que no se necesita una importante inversión inicial para poder iniciar en la industria gastronómica en comparación a otras industrias lo que significa una amenaza importante ya que puede afectar a la rentabilidad del mercado.

Estudios han relevado que el mercado de cerveza artesanal creció significativamente en el 2023 y se pronostica que seguirá en crecimiento a una tasa de crecimiento compuesta del 9,30 % durante 2024 – 2032 (Informes de expertos, 2024).

Al existir una amenaza significativa por el exceso de oferta en el sector gastronómico, las empresas nuevas que entren al mercado deben poder aplicar ciertas estrategias que lo lleven a diferenciarse de la competencia, creando valor y captando a los clientes potenciales.

– Rivalidad de competencia existente – ALTA

Existe una amplia oferta de industria gastronómica que ofrecen cervezas artesanales por lo que la industria debe innovar y renovarse constantemente para de esta manera lograr diferenciarse del resto, como así también el mismo estilo o temática de los bares y al público que se dirigen.

Los principales bares que se destacan en Nueva Córdoba, podemos mencionar, Antares, Posta. Vidon Bar, Beer Joint, The BARBER, Lupulus, El Botellón, La Terminal, Malibu, Fruta, entre otros.

Además, se está generando una mayor tendencia por la gastronomía internacional en la provincia de Córdoba, al ser una ciudad turista. Destacándose la comida árabe, que ofrece el restaurante Al Malek, además se destaca Armenia dicho restaurante ofrece platos tipos de Armenia y el Medio Oriente, como así también se destacan otro restaurante que ofrecen platos mexicanos, venezolanos, tailandeses, entre otros (Circuito gastronómico, 2023).

– Rivalidad de productos sustitutos - ALTO

La rivalidad para los productos sustitutos de la industria gastronómica es alta. Debido a que existe una amplia variedad de opciones para poder consumir satisfaciendo las mismas necesidades.

Además, existe una alta tendencia en la alimentación saludable, vegetariana o vegana como así también los platos internacionales lo que puede cambiar el interés de los consumidores de las opciones tradicionales.

Dentro de las bebidas alcohólicas que se pueden sustituir por la cerveza artesanal se pueden mencionar, vinos, espumantes, tragos de autor, entre otros y de bebidas no alcohólicas, aguas saborizadas gaseosas, jugos, entre otros satisfaciendo las mismas necesidades, ya sea para acompañar comidas, como así también disfrutar de un momento de ocio.

En conclusión, al análisis PORTER realizado podemos destacar que debido a la industria gastronómica presenta una gran oferta, el poder de negociación con los clientes es alto, ya que los mismos buscan precios bajos, cartas amplias e innovación en los productos. En consideración al poder de negociación con proveedores es bajo, debido a la gran oferta que se presenta en el mercado de materias prima para la elaboración de los platos de la carta lo que le permite elegir los mejores precios, logrando así reducir costos.

En cuanto a los nuevos competidores y los existentes es alta, por lo que es necesario constantemente innovar para lograr generar una ventaja competitiva, creando valor y captando a los clientes potenciales.

Además, la rivalidad de productos sustitutos es alta, ya que existen amplias opciones tanto de comidas como de bebidas, por lo que es necesario estar atentos a las nuevas tendencias para aplicarla y generar una mayor satisfacción en los clientes.

Análisis de mercado

El análisis de mercado consiste en un proceso de evaluación e investigación con el fin de recolectar datos, para posteriormente ser analizados. Identificando factores u condiciones internas y externa de una industria, en este caso la industria gastronómica.

Dentro de los aspectos que se considera importante analizar podemos mencionar, el tamaño del mercado, la identificación de las tendencias en crecimiento, el comportamiento de los consumidores, la situación económica, entre otros.

El mercado de la industria gastronómica se ha visto incrementado en Nueva Córdoba ya que en su gran mayoría residen jóvenes estudiantes y profesionales de entre 18 – 35 años, debido a la cercanía de las Universidades.

La mayoría son consumidores informados mediante redes sociales, ya sea por publicidad en Instagram, recomendaciones por Tik Tok, Facebook, entre otras. Por lo general dicho segmento de consumidores buscan productos que ofrezcan sabor, variedad y que sean innovadores por lo que es un beneficio para la cerveza artesanal, ya que es producto que se puede adaptar a todo tipo de cliente generando una importante diferenciación frente a la competencia.

En su mayoría los consumidores concurren por salidas nocturnas en grupos o también en ocasiones de after office por lo que buscan lugares agradables con una amplia carta que se adapte a todo tipo de cliente (celíacos, vegetarianos, veganos).

Podemos destacar como factor económico importante, la crisis que afronta la sociedad hoy en día, debido a que el poder adquisitivo de los estudiantes es limitado por lo que buscan equilibrio entre precio y calidad.

En cuanto a la competencia directa es fuerte, ya que en la zona hay mucha oferta en cuanto a bares nocturno por lo que es fundamental diferenciarse frente a la competencia, ofreciendo una amplia carta con productos innovadores como así también generar alianzas estratégicas con diferentes comercios generando un valor aún mayor.

Dentro de la competencia indirecta podemos destacar varias cadenas internacionales, como McDonald's, Burger King, Mostaza, Betos en la cual pueden ser elegida antes los bares.

Además, se puede destacar una nueva tendencia de consumo focaccia, en la cual se puso de moda, y se implementaron varias focaccerías en la Ciudad de Córdoba, en su mayoría, al paso, tales como Oti.

Podemos destacar, además, la gran tendencia de los consumidores de preferir platos elaborados con ingredientes naturales que aporten a la salud física y mental. De hecho, los consumidores tienden a pagar precios más altos por este tipo de alimentos, especialmente si los platos no contienen ingredientes artificiales ni organismos genéticamente modificados (The Food Tech).

Cadena de valor

La cadena de valor, es una herramienta de gestión que permite analizar tanto las actividades que aportan valor a la empresa como las que no, dividiéndolas en actividades primarias que contemplan aquellas actividades que contribuyen al desarrollo del producto o servicio y las actividades secundarias que son necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que no solo respaldan las actividades primarias, sino que, también aumentan su eficiencia.

El objetivo de la cadena de valor principalmente es identificar cuáles son las fuentes de generación de valor de la empresa en el proceso de producción, de esta manera identificar aquellos procesos que aportan más valor al cliente y cuáles pueden ser mejorados para reducir costos o mejorar calidad, como así también. evaluar las posibles ineficiencias tanto en la producción como en las operaciones para hacer los ajustes necesarios.

Si bien se trabaja en base a la unidad de negocios Brewing, es necesario tener en cuenta la unidad de negocios Sauco, la cual está compuesta por la cervecería Checa ya que ambas se relacionan.

En relación a la unidad de negocios Brewing, que comprende el Bar Checa, no tienen correctamente desarrolladas las bases estratégicas (visión, misión y valores) por lo que es fundamental que las mismas estén establecidas correctamente para de esta manera entender cómo las actividades tanto primarias como secundarias están alineada con su estrategia general.

Actividades primarias

– Operaciones

En primer lugar, se comienza con la elaboración de la cerveza, en el que el encargado de plata es José (fundador) y Luis, quien es ingeniero Químico por lo cual está a cargo de la producción y los empleados en la misma (ver anexo 1). Primero se recibe la materia prima para así comenzar con el proceso productivo, las principales materias primas para la elaboración son: agua, malta, lúpulo y levadura. El proceso productivo consta de las siguientes etapas, el malteado, molienda y maceración, filtración de mosto, cocción, fermentación de la cerveza, maduración y finalmente el envasado (Cervecitas).

Luego el producto final (latas o barriles) se transportan en camiones desde el depósito ubicado en Sacanta hacia el Bar Checa ubicado en Nueva Córdoba.

Además, el Bar Checa elabora diversos platos, como, por ejemplo, pizzas, empanadas, hamburguesas, papas fritas y diversos tragos. Por lo que los mozos son los encargados de recibir los pedidos y luego informar a los cocineros para la elaboración de los respectivos platos y además de servir la bebida solicitada por los clientes, seguidamente sirviéndose en la mesa y finalmente cobrándoles a los clientes en caja.

– Logística interna

En cuanto a la fabricación de la cerveza, en primer lugar, se recibe la materia prima para comenzar con el proceso productivo. Siendo necesario realizar los controles de calidad necesarios para obtener un producto final de calidad, dicha actividad está a cargo de Luis. Además de asegurar que los equipos y maquinarias involucrados en la producción funcionen correctamente, logrando así optimizar los procesos, y minimizar costos operativos.

En cuanto al Bar Checa el encargado de compra debe estar alerta del stock tanto de las bebidas, como así también de las materias primas necesarias para la elaboración de los platos, de esta manera abasteciendo correctamente el inventario.

– Logística externa

La logística externa se relaciona con la cantidad de stock en el inventario del producto terminado para luego salir al mercado. La empresa distribuye en múltiples localidades de la provincia de Córdoba, el cual se recibe el pedido del cliente y se controla el stock en el inventario y luego se procede a la carga del producto ya sean, latas o barriles, para luego ser transportado en donde corresponda.

En relación al Bar Checa la relación con la cervecería es más estrecha al pertenecer al Grupo Meta por lo que se realizan pedidos cuando se necesita abastecer dicho bar.

– Marketing y venta

La cervecería Checa cuenta con una página web <https://checacerveza.com.ar/inicio/> en donde le da identidad a la marca, además que proporciona información de los puntos de venta. Si bien se considera que se podría desarrollar aún más la página web, proporcionando información sobre la elaboración en la plata, como también poder realizar compras desde la web con envíos a toda la Argentina, ya que los puntos de venta solo contemplan algunas localidades de la provincia de Córdoba

En cuanto al Bar Checa cuenta con una página de Instagram y Facebook en donde realizan publicaciones de contenido para interactuar con los seguidores de esta manera atraerlos, además publicando eventos que se desarrollaran en bar, como así también promocionando sus cervezas caracterizadoras y sus platos.

El bar cuenta con una alianza actualmente con Mundo Lingo, donde realizan eventos todos los jueves de cada semana de intercambio de idiomas, en donde los participantes llegan al bar y les proporcionan banderas adhesivas que indica los idiomas que hablan y que desean practicar con los demás con el objetivo de intercambiar idiomas durante la conversación.

Además, Grupo Meta cuenta con un técnico en marketing en el que el mismo mide la satisfacción del cliente y demás variables sobre todo en la cervecería.

– *Servicio postventa*

Con respecto a la producción de cerveza se va indicado que es aceptada por el 80% de los consumidores. Además, se adapta constantemente a las preferencias de cada cliente ofreciendo así diversos sabores de cerveza para satisfacer a diversos tipos de público.

En relación al Bar Checa, es fundamental la correcta atención del personal hacia los clientes, ya que el mismo va con propósitos ya sea de momento de ocio, sino también lo suele utilizar como espacio de reuniones, por lo que es fundamental que los mismos reciban una excelente atención, para que se sientan cómodos y que quieran volver a concurrir, incluso recomendándole a demás personas por la experiencia que vivieron.

Actividades secundarias

– *Infraestructura de la organización*

El bar Checa se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Córdoba en la avenida Hipólito Yrigoyen.

La planta de producción de cerveza se encuentra en la localidad de Sacanta, Córdoba. La misma cuenta con la maquinaria necesaria para la fabricación del producto, como lo es el macerador de cerveza, el hervidor, fermentador, enfriador, enlatadora, filtrado, instalaciones necesarias para la correcta producción.

Además, cuenta con una oficina central en donde se administran todas las unidades de negocio que conforman el grupo Meta que se encuentra en la localidad de Sacanta.

– *Soporte tecnológico*

La cervecería está en constante innovación y desarrollo tecnológico en cuanto a los procesos productivos lográndose mantener competitiva frente a la competencia, de esta manera ofreciendo nuevos sabores y colores, como, por ejemplo, Mesopotamia, Cotton Field,

Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee, recientemente se agregaron nuevas cervezas como, Street Rules, Uter Zorker y Hodgson adaptándose así a todo tipo de cliente. La cervecería para dicha producción de diferentes cervezas cuenta con un laboratorio propio.

En relación al Bar Checa, el mismo se encuentra digitalizado tanto en su página de Instagram en la que se encuentra la carta digital, como así también en el local en donde se escanea el código QR y se accede a la carta.

La implementación de la tecnología en todos los procesos garantiza no solo la eficiencia operativa sino también un seguimiento y control de las operaciones.

– Gestión de recursos humanos

En cuanto a la gestión de los empleados que conforman la compañía la llevan a cabo sus fundadores, Juan Cruz, José y Paula los cuales se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades potenciándolas al máximo por lo que al momento de la selección del personal tienen en cuenta tanto la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Además, se realiza una evaluación del personal constantemente con el fin de brindar las herramientas y capacitaciones que brinden conocimientos a los empleados para que se desempeñen en sus puestos la mejor manera posible; Grupo Meta cuenta con una técnica en recursos humanos quien evalúa las distintas unidades de negocio y marcando los indicadores de medición, como, por ejemplo, indicadores de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”.

– Aprovisionamiento

Para la producción de la cerveza las materias primas en su mayoría son de origen nacional, excepto el Lupus que es importado; Luis es el encargado de mantener el stock determinado para la producción, gestionando los contactos con los proveedores para la adquisición de la materia prima en tiempo y forma de esta manera manteniendo un correcto stock para cumplir con la producción planificada, además es necesaria una buena relación con los proveedores para poder así negociar mejores precios, logrando reducir costos y mantener la calidad en el producto final.

En relación al bar Checa el encargado de compra será quien deberá mantener el stock necesario del inventario para la preparación de los platos de la carta, como así también de las bebidas que ofrecen para de esta manera tener satisfecho a todo tipo de cliente. En relación a

los proveedores es amplía la oferta por lo que debe analizar cada uno de ellos para de esta manera conseguir precio y calidad de la materia prima.

Marco teórico

En el presente apartado resulta necesario realizar una investigación sobre los conceptos relevantes en relación a la planificación estratégica desde diversos puntos de vista de diferentes autores, enfocándose en los pasos a seguir y la clasificación de las estrategias con el fin de aplicarla a la unidad de negocio Brewing, haciendo foco específicamente en la Cervecería Checa.

Para comenzar a hablar de planificación estratégica es necesario antes comenzar a definir que es una estrategia.

Una estrategia es un conjunto de decisiones que los administradores deben tomar para así mejorar el desempeño de una organización, por lo que es necesario contar con un liderazgo estratégico el cual es la mejor manera de llevar a cabo el proceso de creación de estrategias de una organización, garantizando de esta manera lograr una ventaja competitiva frente a la competencia e incrementar el valor a los accionistas y de los propietarios, por lo que los administradores deben aplicar estrategias que incrementen tanto la rentabilidad de la organización como así también que garantice el crecimiento de las utilidades.

Los administradores deben formular e implementar estrategias que permitan estar por arriba de los competidores y de esta manera lograr una ventaja competitiva, creando productos / servicios que se distingan de la competencia.

En cuanto a la planificación estratégica, es un proceso de planeación formal y la dirección general es quien desempeña el rol fundamental en dicho proceso.

El proceso consta de los siguientes pasos:

1. Establecer la misión de la organización y sus metas principales.

La misión es la declaración de la razón de ser de la empresa (misión), declaración del estado futuro deseado (visión) y los valores claves que representan el compromiso de la organización.

2. Analizar el entorno competitivo externo en el que se desarrolla la organización para detectar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el entorno operativo interno de la propia empresa para detectar de esta manera fortalezas y debilidades. Además, para de esta manera conocer cuáles son los recursos, las capacidades y competencias con las que cuenta una compañía.

4. Formular estrategias que aprovechen las fortalezas con las que cuenta la empresa para abordar las debilidades aprovechando al máximo las oportunidades externas y mitigar las amenazas. Las estrategias deben alinearse con la misión y los objetivos principales de la organización.

Para formular dichas estrategias se realiza un análisis FODA, logrando así crear el modelo de negocio específico para que la empresa se adapte de la mejor manera con sus recursos y capacidades que cuenta con la demanda del entorno en donde se desarrollan.

5. Implementación de las estrategias lo que implica que, a nivel funcional, de negocios y corporativo tomarán las medidas pertinentes para llevar a cabo correctamente el plan estratégico.

Además, se debe diseñar una estructura organizacional una cultura y un sistema de control que sea eficiente para llevar a cabo la implementación de las estrategias.

(Hill, Tones, Schilling, 11a edición, 2015)

La planificación es un proceso deliberado y sistemático para tomar decisiones sobre objetivos y las actividades en las que participará la persona, grupo, unidad de trabajo u organización en el futuro. No es una respuesta informal o arriesgada a una crisis, es una iniciativa deliberadamente dirigida y controlada por los gerentes, generalmente basada en el conocimiento y la experiencia. La planeación ofrece a los miembros de una organización y a las unidades de trabajo que la integran una visión clara para guiar acciones futuras además esta perspectiva puede ser flexible para tener en cuenta circunstancias individuales y circunstancias cambiantes *(Bateman, Snell, octava edición, 2009)*.

Para abordar eficientemente una planificación estratégica, y definir las estrategias es necesario evaluarlo mediante la matriz Ansoff, el cual incluye cuatro estrategias posibles para lograr un crecimiento las cuales incluye penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

Retomando el análisis del caso de la unidad de negocios Brewing, específicamente de la Cervecería Checa es importante hacer foco en las nuevas tendencias de consumo del público

objetivo, de esta manera adaptarse al cambio y generar ventaja competitiva ante la competencia.

La manera en la que las organizaciones responden a los cambios del macro entorno, va a generar o no una ventaja competitiva que se diferencie del resto.

En un entorno competitivo, las organizaciones deben reaccionar a varios factores clave como lo son los competidores actuales, los nuevos entrantes, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes. Estas fuerzas ejercen una presión significativa en su capacidad para obtener y sostener una ventaja competitiva. Por lo que las empresas deben hacer lo que mejor pueda, es decir, reaccionar y anticipar la respuesta de los competidores y adaptar proactivamente sus estrategias.

En cuanto a los clientes los mismos se han vuelto cada vez más exigentes, uno de los motivos es el internet ya que les permite estar informados constantemente sobre la oferta de la industria y el entorno, por lo que es fundamental el servicio al cliente, ya que significa dar a los clientes lo que desean o necesitan, de la forma en que quieren y desde la primera vez.

Además, los avances en la tecnología y las exigencias económicas se encuentran entre las formas en las cuales las compañías pueden desarrollar productos sustitutos, pensando en los complementos de sus productos existentes.

Los administradores operan en su mayoría bajo incertidumbre por lo que es difícil entender o proyectar a futuro. La misma nace de dos factores relacionados, la complejidad ambiental que hace referencia al número de temas que el administrador debe atender, como también a su interconectividad y el dinamismo del entorno ya que es el grado de discontinuidad del cambio que ocurre dentro de la industria (*Bateman y Snell, octava edición, 2009*).

Es por ello que para abordar el caso de la Cervecería Checa es necesario adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, por lo que es necesario hacer foco en las alianzas estratégicas, la cual se desarrollará a continuación.

Las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo organizacional para relaciones cooperativas continuas entre empresas; también agregan que, como un tipo de elección estratégica corporativa, las alianzas estratégicas pueden ser consideradas como una forma de respuesta adaptativa de la empresa a los cambios ambientales, es decir, como resultado de la coevolución de los contextos organizacionales, estratégicos y ambientales que la empresa enfrenta. En síntesis, se trata de una forma de adaptación empresarial a las incertidumbres y posibilidades del mercado, teniendo en cuenta las condiciones internas de los recursos de la empresa (*Park, Chen y Gallagher, 2002*).

Las estrategias cooperativas tienen sentido cuando la acción conjunta reducirá los costos y riesgos de la empresa y cuando la cooperación aumentará su poder, es decir, su capacidad para alcanzar los cambios que desea (*Bateman, Snell, octava edición, 2009*).

Dentro de los beneficios que se pueden lograr a partir de las alianzas estratégicas es, fidelización de clientes, mayores costos pero que incrementan el beneficio, mejora la competitividad de la empresa e innovación (*Economipedia, 2021*).

Diagnóstico y discusión

Luego de un extenso y minucioso análisis tanto de entorno macro, como micro podemos concluir que la Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocios Brewing del Grupo Meta, se destaca como una fuerte fortaleza por su ubicación estratégica en Nueva Córdoba, en donde predomina la población de jóvenes, como así también ofreciendo cervezas artesanales propias, de la unidad de negocios Sauco, lo que la hace única de la competencia.

Se ha evaluado que el nivel de competencia es alto, ya que existen diversas opciones ya sean de bares o restaurantes, por lo que es necesario estar alerta de la competencia significando dicha situación una amenaza significativa. Además, actualmente los clientes se han vuelto cada vez más exigentes, ya que, al estar tan informados mediante redes sociales, suelen elegir lugares en donde ofrezcan cartas amplias, como así también precios más bajos, considerando además la situación económica a la que se enfrenta la Argentina actualmente, con la pérdida del poder adquisitivo de los salarios afectando de esta manera significativamente el consumo en bares o restaurantes.

Para mitigar las amenazas anteriormente mencionadas, se recomienda trabajar en la incorporación de un nuevo producto a partir de una alianza estratégica con organizaciones del sector gastronómico especialmente con aquellos productos en tendencia, aprovechando además la ubicación estratégica en la que está ubicado el bar.

Es necesario además que el bar desarrolle el área de marketing de la mejor manera, logrando así atraer nuevos clientes y fidelizando con los mimos, lograr destacarse de la competencia comunicando lo que lo hace único al bar, ayuda a construir y mantener una imagen de marca sólida además de lograr incrementar las ventas. Por lo que es fundamental que aproveche al máximo las redes sociales, como así también la página web con la que cuentan.

Además, sería beneficioso aplicar encuestas de satisfacción a los clientes de esta manera generando un feedback directo, lo que permitirá escuchar sus opciones y sugerencias, logrando así identificar las áreas a mejorar y adaptar de esta manera la oferta del bar a sus necesidades. Al conocer de primera mano sus necesidades el bar podrá enfocar sus esfuerzos en cumplir y superar las expectativas de los clientes logrando así mejorar continuamente la calidad del servicio.

En conclusión, el Bar Checa cuenta con un buen posicionamiento, así mismo, es necesario que la empresa tome decisiones para minimizar las debilidades con la que cuenta y enfrentar las amenazas del entorno. Por lo que establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector gastronómico, especialmente foccaceria como lo es Oti lo cual son productos en tendencia, no solo ayudará a ampliar su carta, sino que también incorpora un producto innovador ya que ningún otro bar lo ofrece, siendo además una opción económica. Logrando así una significativa ventaja competitiva posibilitando que la empresa siga creciendo.

Propuesta de aplicación

A continuación, se desarrollará el plan de implementación, el cual consta de un objetivo general y tres objetivos específicos, lo que definirá el plan de acción para conducir a los objetivos descritos.

Antes de comenzar a definir los objetivos es necesario definir correctamente las bases estratégicas de la empresa de esta manera están en concordancia con los objetivos que se plantean.

- Visión: “Ser un bar reconocido por su innovación y experiencias gastronómicas, no solo por su producto estrella, la cerveza artesanal, sino también por su amplia carta que ofrece, creando experiencias únicas e inigualables”.

- Misión: “Ofrecer una experiencia única a los clientes creando un ambiente acogedor y auténtico, ofreciendo la mejor cerveza artesanal de elaboración propia con una propuesta gastronómica amplia.”.

- Valores:

Innovación

Autenticidad

Colaboración

Calidad

Respeto

Objetivo general

- Incrementar las utilidades en un 10% para diciembre del 2028 mediante alianzas estratégicas con empresas gastronómicas.

Justificación: Se propone incrementar las utilidades en un 10% para finales del 2028, a raíz del análisis financiero de la empresa, en el cual se demostró que en el año 2018 se obtuvo una rentabilidad de 386,75%, para 2019 de 308.02% y para 2020 se visualizó una pérdida del - 176,98 % provocada por la pandemia que atravesó el mundo en dicho momento, siendo la actividad gastronómica una de las más afectadas (Balance Sauco S.A., ver anexo 2). Se estima que el bar no ha recuperado la totalidad de las pérdidas sufridas en el 2020, por lo que se propone a raíz de lo mismo implementar una alianza estratégica con la foccaceria Oti, de esta manera logrando aumentar en un 10% las utilidades de la empresa desde el año 2025 al 2028, aumentando la cartera de productos, como así también el público objetivo.

Además, se ha visualizado un notable crecimiento en el consumo de cerveza artesanal en los últimos cinco años, de aproximadamente el 40% por lo que se beneficia directamente el

sector gastronómico, siendo la cerveza artesanal uno de los productos estrellas de bar Checa (Cámara Argentina de productores de cerveza artesanal, 2023).

Objetivos específicos

- Incrementar en un 30% la cartera de productos de la carta para noviembre del 2025 mediante la creación de una alianza estratégica con la foccaceria Oti.

Justificación: Mediante la implementación de una alianza estratégica con la foccaceria Oti no solo permitirá ampliar los productos de la carta con una línea de nuevo producto, sino que también al ser un producto en tendencia atrae a público que busca opciones innovadoras y de calidad, siendo reconocida así la foccaceria en la ciudad de Córdoba.

Además, se puede mencionar que es una combinación perfecta con la cerveza artesanal, la cual es el producto estrella que ofrece el bar, lo que posibilita un fortalecimiento importante de la identidad de la marca, logrando de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa, como así también la cartera de clientes.

- Aumentar la cartera de clientes un 25% para diciembre del 2027 mediante una campaña de marketing.

Justificación: Aprovechando el crecimiento de la globalización digital implementar una campaña de marketing ayudará llegar a un público más amplio, como así también dar a conocer sobre la nueva alianza estratégica realizada con la foccaceria Oti, lo cual es fundamental ya que es el aspecto que lo diferenciara de la competencia existente.

La correcta implementación de una campaña de marketing, puede ser muy eficiente en términos de costos, ya que puede lograr alcanzar gran cantidad de visualizaciones, de esta manera ampliando la cartera de clientes significativamente.

Como así también será eficiente la realización de una campaña de marketing ya que según estudios sobre el consumo digital en la provincia de Córdoba a demostrada que Facebook aun es una de las redes más utilizada el cual representa un 62,4%, luego le sigue Instagram con un 60,6% y finalmente Tik Tok registra una frecuencia de consumo del 13,4 % en el que se destaca el uso entre el rango de los 16 a 24 años (La nación, 2024)

- Brindar capacitaciones a los empleados de la empresa en un 100% para mejorar el desempeño tanto interno como externo, haciendo foco en la atención al cliente principalmente para Julio de 2027.

Justificaciones: Se propone brindar capacitaciones al personal de la empresa, desde el área de producción hasta el área de ventas, de esta manera logrando de una mayor optimización en los procesos interno en relación al área de producción, como así también en el área de ventas haciendo foco en capacitaciones relacionadas a la atención al cliente, de esta manera incrementar la satisfacción de los clientes, con el objetivo de que los mismos vuelvan a elegir el bar. Una vez aplicada se procederá a realizar encuestas de satisfacción a los clientes para de esta manera adecuarse a los gustos y preferencias, como así también mejorar en los puntos críticos que los mismos consideran.

Alcance

En cuanto a los objetivos establecidos, todos se basan en un alcance temporal a lograrse comenzando así a gestionarse desde el 01/01/2025 al 30/12/2028. En cuanto al alcance geográfico solo abarcara en la ciudad de Nueva Córdoba en donde se encuentra ubicado el bar Checa, perteneciente a la unidad de negocios Brewing S.A.S.

Plan de implementación

Para poder lograr implementar de la manera correcta la planificación estratégica en el bar Checa, se desarrollará a continuación el plan de acción correspondiente a cada objetivo específico planteado anteriormente.

Plan de acción 1: Alianza estratégica con foccaceria Oti - Desde 01/01/2025 al 30/11/2025

Para la implementación del primer plan de acción será necesario en primera instancia una reunión inicial con el directorio de la foccaceria Oti y el directorio del grupo Meta, en donde se presentará la propuesta de la alianza, como así también los beneficios que se pueden lograr consolidándose ambas marcas.

Luego de dicha reunión, el directorio del Grupo Meta presentara dicha propuesta a todo el personal de la unidad de negocio correspondiente, es decir, Brewing S.A.S.

Una vez logrado el acuerdo de ambas partes, Oti y Brewing se procederá a la definición de los términos del contrato, en el cual se discutirán punto como, la manera de comercialización de Oti, en el que se establece que ellos elaboran la focaccia y les brindan los fiambres necesarios para que de esta manera en el bar Checa puedan elaborar los famosos sándwiches de focaccia, brindando además capacitaciones sobre la elaboración de los mismo por parte del área de producción de Oti.

Luego se procederá finalmente a la firma de los contratos e implementación de los productos en la carta y un posterior monitoreo de la implementación de la alianza, logrando así incrementar en un 30% la cartera de productos de la carta.

Descripción de la actividad	Inicio	Fin	Responsable	Recursos físicos	Tercerización	Presupuesto
Reunión inicial con dueños de foccaceria Oti	01/2025	01/2025	Directorio Grupo Meta y directorio Oti	Sala de reuniones	No	\$30.000
Presentación de la propuesta de la alianza	02/2025	02/2025	Directorio Grupo Meta y personal Brewing	Sala de reuniones	No	\$30.000
Definición de los términos del contrato	03/2025	03/2025	Abogado, directorio de Bar Checa y Oti.	Sala de reuniones	Si, abogado	\$200.000 (honorario abogado) (Anexo 3)
Reunión para firma de contratos	04/2025	04/2025	Directorio de Bar Checa y Oti.	Sala de reuniones	No	\$30.000
Capacitaciones de área de producción a chef de bar Checa	04/2025	05/2025	Encargado de producción de Oti.	Cocina bar Checa	No	\$70.000
Implementación de la alianza en el menú	06/2025	06/2025	Encargado de producción de bar Checa	Cocina bar Checa	No	\$0
Compra de mesa de madera y hierro	06/2025	06/2025	Directorio de Grupo Meta	Mesa metálica	No	\$126.600 (Anexo 4)
Monitoreo de implementación	07/2025	11/2025	Técnica de Recursos Humanos	Administración	No	\$0
TOTAL						\$ 486.600

Elaboración propia

Año						2025					
Mes	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.
Reunion inicial con dueños de foccaceria Oti											
Presentacion de la propuesta											
Definición de los terminos del contrato											
Reunión para firma de contratos											
Capacitación de área de producción de bar Checa											
Compra de mesa metalica											
Implementación de alianza en menú											
Monitoreo de implementacion											

Elaboración propia

Plan de acción 2: campaña de marketing. Desde 01/2025 al 12/2027

En primer lugar, para desarrollar eficientemente la campaña de marketing será necesario contratar un equipo de marketing el cual este integrado tanto por Licenciados en Marketing Digital, Comunnity Manager y Diseñador gráfico, quien estará a cargo el directorio en conjunto con la técnica de recursos humanos.

Luego de dicha contratación se proceder a definir los objetivos de la campaña para de esta manera desarrollarla en redes sociales, tales como Instagram, Facebook y Tik Tok. Además, se implementará Google Ads permitiendo llegar de esta manera un público relevante aumentando significativamente la visibilidad del bar. El principal objetivo de dicha campaña es dar a conocer mediante las redes sobre la nueva alianza y los nuevos productos de la carta.

Se generará contenido audiovisual en Tik Tok con influencer degustando la amplia variedad de productos de la carta, aprovechando de esta manera la segmentación de edad que utiliza dicha red social.

Además, se implementará FUDO un sistema de software para mejorar la gestión tanto de inventario, como también control de caja y la posibilidad de los clientes de pedir desde su mesa su pedido, de una manera más eficiente y cómoda.

Luego de dichas acciones gestionadas se realizará una evaluación y monitorios de las campañas anteriormente mencionadas para de esta manera confirmar si se logró incrementar

en un 25% la cartera de clientes, mediante la tasa de interacción en redes sociales, como así también en el porcentaje de ocupación en el bar.

Descripción de la actividad	Inicio	Fin	Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Presupuesto
Contratación de equipo de marketing (Lic. en Marketing, Community Manager y diseñador gráfico)	01/2025	12/2027	Directorio general – técnica en Recursos Humanos		Si	Licenciado en marketing \$200.000 * 36= \$7.200.000 Community manager \$70.000 * 18= \$1.260.000 Diseñador grafico \$60.000 *18 meses = \$1.080.000
Desarrollo de compañías en Instagram y Facebook	06/2025	10/2027	Equipo de marketing		Si	
Implementación de Google Ads	05/2025	06/2025	Equipo de marketing		Si	100 USD * 957,06 = \$95.706
Implementación software – FUDO	04/2025	06/2027	Equipo de marketing		Si	\$29.500 / mensual * 26 meses = \$767.000 (ver anexo 5)
Lanzamiento publicitario (sándwich de eficacia)	04/2025	05/2027	Equipo de marketing		Si	

Contenido audiovisual mediante Tik Tok creado por influencer	01/2026	06/2027	Equipo de marketing		Si	\$100.000 por influencer *3 = \$300.000
Evaluación y monitorio de las campañas aplicadas	02/2027	12/2027	Directorio general - equipo de marketing Técnica en recursos humanos		No	
TOTA.						\$10.702.706

Año	2025												2026												2027											
Mes	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Agto	Sept	Octv	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.
Contratación de equipo de marketing																																				
Desarrollo de campañas en Instagram y Facebook																																				
Implementación de Google Ads																																				
Implementación FUDO - software																																				
Lanzamiento publicitario (nueva alianza)																																				
Contenido audiovisual mediante Tik Tok creando por influencer																																				
Evaluación y monitoreo																																				

Elaboración propia

Plan de acción 3: capacitación de personal desde nov. 2025 a Julio de 2027

Con el fin de mejorar tanto los procesos internos como externo de la empresa se propone brindar capacitaciones al personal que conforma el bar, desde cajera, mozo y chef.

Se capacitarán a dos personas de cajera, en el cual adquirirán los conocimientos necesarios para el desarrollo adecuando del mismo, garantizando un correcto arqueo de caja, facturación, entre otros.

Además, a los mozos (6) se les brindara un curso de atención al cliente y comunicación eficaz el mismo ayudara a desarrollar habilidades de una correcta comunicación hacia los clientes como así también establecimiento protocolos adecuados. Como así también ayudara a buscar soluciones antes posibles situaciones problemáticas, garantizando de esta manera una excelente atención a los clientes.

A los jefes de producción (2), se les brindara un curso de chef para que de esta manera los mismos estén informados constantemente de las nuevas tendencias de la gastronomía, como así también logrando una optimización en el proceso producción, el cual se ve íntimamente relacionado con la satisfacción de los clientes, por el tiempo esperado al pedir un plato y la calidad de los mismos.

Además, se les brindara a dos personas una capacitación de bartender, para de esta manera garantizar ofrecer una cartera de tragos de calidad y además añadir tragos de autor destacándose.

Con el fin de evaluar la eficiencia de dichas capacitaciones brindadas se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes, de esta manera generando un feedback con los mismos para mejorar en aquellos puntos críticos que consideren.

Descripción de la tarea	Inicio	Fin	Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Presupuesto
Capacitación atención al cliente y comunicación eficaz	11/2025	12/2025	Técnica en Recursos Humanos	No.	IES	$\$125.000 * 6 = \750.000 (ver anexo 6)
Capacitación chef	01/2026	11/2026	Técnica en recursos humanos	No.	Mariano Moreno	Matricula $\$65.000 + 10 \text{ meses} * \$ 62.500 = \690.000 $\$690.000 * 2 = \$1.380.000$ (ver anexo 7)
Capacitación cajeras	03/2026	03/2026	Técnica de recursos humanos	No.	Capacitarte	$\$27.300 * 2 = \54.600 (ver anexo 8)
Capacitación bartender	08/2026	09/2026	Técnica de recursos humanos	No.	Agustín Balegro	Inscripción $\$32.500 + 2 \text{ cuotas de } \$79.500 = \$191.500 * 2 =$

						\$383.000 (ver anexo 9)
Evaluación e implementación de capacitaciones, mediante encuestas de satisfacción	12/2026	07/2027	Técnica de recursos humanos	No.	No	
TOTAL						\$2.567.600

Año	2025							2026										2027			
Mes	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Capacitacion atencion al cliente y comunicacion eficaz																					
Capacitación profesional gastronomico																					
Capacitación cajera																					
Capacitación bartender																					
Evaluacion e implementacion de capacitaciones																					

Elaboración propia

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX
Año	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Octv.	Nov.	Dic.
Incrementar utilidades en un 10 %																																																
Creacion de alianza estrategica con Osi																																																
Campaña de marketing																																																
Capacitacion de empleados																																																
Evaluacion																																																

Elaboración propia

Análisis económico y financiero

A continuación, se detallará el presupuesto correspondiente a la planificación estratégica desarrollada anteriormente, como así también el análisis económico correspondiente.

Presupuesto general

Acción / año	2025	2026	2027
--------------	------	------	------

Incorporación alianza estratégica	\$ 486.600,00		
Plan de marketing	\$ 3.511.706,00	\$ 4.514.000,00	\$ 3.977.000,00
Capacitación de empleados	\$ 2.130.000,00	\$ 437.600,00	
TOTAL POR PERIODOS	\$ 6.128.306,00	\$ 4.951.600,00	\$ 3.977.000,00
TOTAL	\$ 15.056.906,00		

Elaboración propia

Presupuesto proyectado

Debido a la falta de información en cuestión de los balances de los años recientes de Brewing SAS, se procede a realizar una estimación de ventas del año 2024, considerando la cantidad de mesas con la que cuenta el bar, como así también el consumo promedio de un cliente en el mismo, considerando los precios establecidos en la carta (25/10/2024, ver anexo 10).

El bar actualmente cuenta con aproximadamente 25 mesas en las cuales por cada mesa se pueden ubicar entre cuatro a seis personas, considerando además que el mismo permanece abierto de martes a sábado (5 días semanales abierto al público).

Considerando además que no todos los días cuenta con una ocupación completa, por lo que se estima una ocupación del 80% por día, asistiendo de esta manera 88 clientes por día aproximadamente, los cuales habitualmente consumen una cerveza y un plato de comida, el que se estima un valor de \$12.700 por persona. Lo que significa un ingreso de \$1.117.600 por día.

Q de clientes por día	88
Pv	\$ 12.700
INGRESOS DIARIOS = clientes * pv	\$ 1.117.600
INGRESOS MENSUAL	\$ 33.528.000
INGRESOS ANUAL	\$ 402.336.000
Incremento del 10%	\$ 442.569.600

Elaboración propia

A continuación, se actualizarán las ventas estimadas por la inflación proyectada de los años del proyecto, es decir, 2025, 2026, 2027, 2028, ya que el ingreso anteriormente calculado corresponde al 2024, momento en el que se tomaron los precios para dicha estimación.

Considerando que los índices de inflación proyectadas para los próximos años son de 2025 del 18,50%, para el 2026 del 11,60%, para el 2027 del 7,70% y el 2028 de 6,60% (Ámbito, 2024).

Año	Inflación	Saldo actualizado	desde el 6/2025
2025 (desde junio)	18,30%	\$ 523.559.836,80	\$ 261.779.918,40
2026	11,60%	\$ 584.292.777,87	
2027	7,40%	\$ 627.530.443,43	
2028	6,60%	\$ 668.947.452,70	
TOTAL VENTAS ESTIMADAS		\$ 2.142.550.592,40	

Elaboración propia

Los ingresos de 2025, se calcularon a partir de Julio, momento en el cual se implementa el nuevo producto a la carta.

A continuación, se ajustaron los costos de los planes de acción a la inflación correspondiente según el año en que los mismos se implementen.

CONCEPTO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
INGRESOS ESTIMADOS	\$ 261.779.918,40	\$ 584.292.777,87	\$ 627.530.443,43	\$ 668.947.452,70	\$ 2.142.550.592,40
COSTOS PLANES DE ACCION	\$ 7.249.786,00	\$ 6.537.240,96	\$ 5.639.087,22		\$ 12.888.873,22
TOTAL	\$ 254.530.132,40	\$ 577.755.536,90	\$ 621.891.356,21	\$ 668.947.452,70	\$ 2.129.661.719,18

Elaboración propia

A continuación, se presenta el flujo de fondos correspondiente a la planificación estratégica desarrollada, los ingresos se estimaron en un incremento del 10% desde mediados de 2025 y los mismos ajustados a la inflación proyectada, el cual se estimó un 55% de los ingresos como costos variables y luego los costos fijos fueron determinados a partir de los sueldos de los profesionales, compra de mesa metálica, entre otros.

Además, se tomó como referencia que la tasa de impuestos a las ganancias se aplica una alícuota del 35%.

Para calcular la rentabilidad mínima exigida por el inversor para que el proyecto sea aceptado y posteriormente aplicado, se tomó la tasa de interés de los plazos fijos del Banco Nación a la fecha del 13/11/2024 (ver anexo 11), el cual el mismo es de un 37% a 370 días; se debe considerar que dicha tasa es fija en el lapso de los 370 días, además se considera que es una inversión segura de riesgo bajo, ya que los fondos están respaldados por el sistema financiero del país y los depósitos cuentan con garantías.

CV	55%
Vida util	4
Inversion	-\$ 12.888.873,22
k	37%
t	35%

Elaboración propia

		2025	2026	2027	2028	
Periodo	0	1	2	3	4	TOTAL
Ingresos		\$ 261.779.918,40	\$ 584.292.777,87	\$ 627.530.443,43	\$ 668.947.452,70	\$ 2.142.550.592,40
Costos variables		\$ 143.978.955,12	\$ 321.361.027,83	\$ 345.141.743,89	\$ 367.921.098,98	\$ 1.178.402.825,82
Costos fijos		\$ 7.249.786,00	\$ 6.537.240,96	\$ 5.639.087,22	\$ 800.000,00	\$ 20.226.114,18
Utilidad Bruta		\$ 110.551.177,28	\$ 256.394.509,08	\$ 276.749.612,32	\$ 300.226.353,71	\$ 943.921.652,40
Imp. Ganancias		\$ 38.692.912,05	\$ 89.738.078,18	\$ 96.862.364,31	\$ 105.079.223,80	\$ 330.372.578,34
Inversiones fijas	-\$ 12.888.873,22					
Utilidad Despues de impuestos		\$ 71.858.265,23	\$ 346.132.587,26	\$ 373.611.976,64	\$ 405.305.577,51	\$ 1.196.908.406,64
Flujo de caja	-\$ 12.888.873,22	\$ 71.858.265,23	\$ 346.132.587,26	\$ 373.611.976,64	\$ 405.305.577,51	

Elaboración propia

VAN	\$ 484.331.028,69
TIR	797%

Elaboración propia

Luego de los resultados arrojados, se afirma que la VAN de \$484.331.028,69 generara una ganancia neta por dicho monto, sobre la inversión inicial de \$12.888.873,22, por lo que se afirma que el proyecto es altamente rentable y genera un importante valor para la empresa.

La TIR que se arrojó de 797% lo que significa que supera el rendimiento esperado por el inversionista (k) del 37% anual, lo que le garantiza no solo cubrir el riesgo de invertir en dicho proyecto en comparación a invertir en un plazo fijo, sino que además genera expectativas de retorno, generándose muy atractivo dicho proyecto para la empresa, lo que lleva a aceptar el proyecto desde el punto financiero.

Conclusión

En el presente caso, tuvo lugar el análisis de la empresa de Grupo Meta, haciendo foco en la unidad de negocios Brewing S.A.S., en relación a la cervecera Checa ubicada en Nueva Córdoba, en la cual se aplicó una planificación estratégica.

Luego de un extenso análisis tanto de macro entorno, micro entorno, análisis de mercado, entre otros, se concluyó que a partir de la situación macro económica que el país atraviesa es necesario reinventarse constantemente y de esta manera mantenerse fuerte ante la competencia, como así también bajo el análisis de mercado se concluyó que las nuevas tendencias en relación al rubro gastronómico son las que marcan la diferencia ante la competencia directa, la cual es alta. Como así también bajo el análisis financiero de la empresa, en la cual, si bien tuvo pérdidas en el año 2020 a raíz de la pandemia mundial, actualmente se encuentra en buena posición económica, capaz de seguir creciendo.

Por lo que la implementación de una alianza estratégica con Oti, una importante foccaceria de la provincia de Córdoba lograra fortalecer la marca, ofreciendo no solo una carta más amplia, sino que además logrando aumentar la cartera de clientes, como así también logrando destacarse de la competencia como innovadora, ya que se adapta a las tendencias del mercado. Además, la implementación de un plan de marketing será necesario para difundir de manera fehaciente dicha información, aumentando el tráfico de publicidad y generando de esta manera un mayor número de clientes.

En cuanto al análisis financieros del proyecto, se puede concluir que el mismo es altamente rentable, en el cual se observa un VAN positivo, al igual que la TIR, considerando la tasa de rentabilidad del proyecto (k), es decir, la tasa mínima exigida por el inversor.

En conclusión, dicha implementación no solo se beneficiará en el incremento de la rentabilidad de la empresa, sino también mejorando la posición de la marca, el mejoramiento de los procesos internos como externos a partir de las capacitaciones brindadas al personal, como así también el plan de marketing que se implementará, en conjunto con todos los planes de acción se garantizará el éxito futuro para la organización.

Recomendaciones profesionales

De acuerdo a los análisis anteriormente realizados se recomienda como profesional a la unidad de negocios Brewing S.A.S. reformular el organigrama, incorporando un área de recursos humanos y de marketing digital más fuerte que con la que cuenta actualmente, lo que le permitirá a la empresa tener claridad sobre los roles y responsabilidades, mejorar la comunicación, además que ayudará a la toma de decisiones eficiente, como así también facilitando la planificación estratégica identificando las áreas claves de la empresa.

Como así también se recomienda tener presencia en eventos a lo largo del país, como festivales, recitales, fiestas de la cerveza, entre otros, generando de esta manera una mayor visibilidad de la marca, con la posibilidad de abrir nuevas sucursales a lo largo del país del bar Checa logrando una expansión de la marca y reconocimiento como también el acceso a nuevos mercados.

Bibliografía

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/con-la-formula-que-veto-javier-milei-la-jubilacion-minima-seria-317000-n6058737>

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/inflacion-2025-la-proyeccion-del-gobierno-el-presupuesto-n6060088>

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/impuesto-pais-empresas-anticipan-una-baja-precios-del-10-que-impactara-la-inflacion-n6053596>

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/inflacion-2025-la-proyeccion-del-gobierno-el-presupuesto-n6060088>

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/javier-milei-confirmando-el-anticipo-ambito-el-presupuesto-2025-sera-deficit-cero-n6048358>

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/el-gobierno-reglamentara-esta-semana-la-reforma-laboral-los-puntos-que-entraran-vigencia-n6052630>

Ámbito, (2024) Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/javier-milei-asegura-que-podra-dolarizar-la-argentina-2025-n5942730>

Argentina.gob.ar, (2024) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/accionclimatica-argentina-avanza-con-su-estrategia-nacional-2030-2050-contra-el-cambio>

Administración estratégica: Un enfoque integral, 11a. edición. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones
Melissa A. Schilling

Recuperado de Agustín Beleño <https://agustinbalegnobartender.com/producto/curso-bartender-modalidad-presencial-clasica/>

Bae Negocios, (2024) Recuperado de <https://www.baenegocios.com/finanzas/Ultima-chance-para-adherirse-al-blanqueo-de-capitales-20240909-0077.html>

Capacitarte, Recuperado de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-cajero-comercial>

Cervecitas, Recuperado de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

Circuito Gastronómico. Recuperado de <https://www.circuitogastronomico.com/leyendas-gastronomicas-de-cordoba-entrevista-a-juanma-passera-de-la-cerveceria-antares/>

Circuito Gastronómico. Recuperado de <https://punto-noticias.com/cerveceria-antares-celebra-el-big-brew-con-una-gran-fiesta-en-su-bar-de-fabrica/>

Recuperado de, Página web Cervecería Checa. Recuperado de <https://checacerveza.com.ar/inicio/>

DAVID, FRED R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición PEARSON EDUCACIÓN, México.

Forbes Argentina. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/la-cerveza-artesanal-impulsa-crecimiento-us-148000-millones-n56200c>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/02/08/siete-indicadores-de-enero-que-reflejan-la-caida-del-consumo-y-la-actividad-economica>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/04/15/la-argentina-sumo-32-millones-de-nuevos-pobres-en-el-primer-trimestre-del-ano/>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/04/22/mercadolaboral-el-90-de-los-argentinos-considera-a-la-inteligencia-artificial-como-una-herramienta-positiva/>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2024/06/13/asi-quedo-la-ley-bases-que-se-aprobo-en-el-senado-articulo-por-articulo/>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/08/06/mini-rigi-el-gobierno-antipio-beneficios-fiscales-que-tendra-la-nueva-ley-de-impulso-a-pymes/?outputType=amp-type>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/08/23/el-gobierno-reglamento-el-rigi-todos-los-detalles-del-regimen-de-inversiones/>

Infobae. (2024). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/08/28/impuesto-pais-caputo-confirio-que-baja-a-75-desde-el-lunes-y-ahora-los-empresarios-analizan-que-van-a-hacer-con-los-precios/>

La Nación. (2024). Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-elimina-la-retencion-a-cuenta-de-iva-y-ganancias-en-los-comercios-y-promete-mas-medidas-nid20082024/>

La Nación. (2024). Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-veto-la-ley-de-movilidad-jubilatoria-que-habia-aprobado-el-congreso-nid02092024/>

La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/habitos-digitales-como-y-que-consumen-los-argentinos-en-las-redes-sociales-nid04012024/>

Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. (2009). Octava edición Thomas S. Bateman McIntire School of Commerce University of Virginia Scott A. Snell Darden Graduate School of Business University of Virginia.

Multisitio. Recuperado de <https://lipa.multisitio.sedici.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/sites/29/2020/03/GUIA-CERVEZA.pdf>

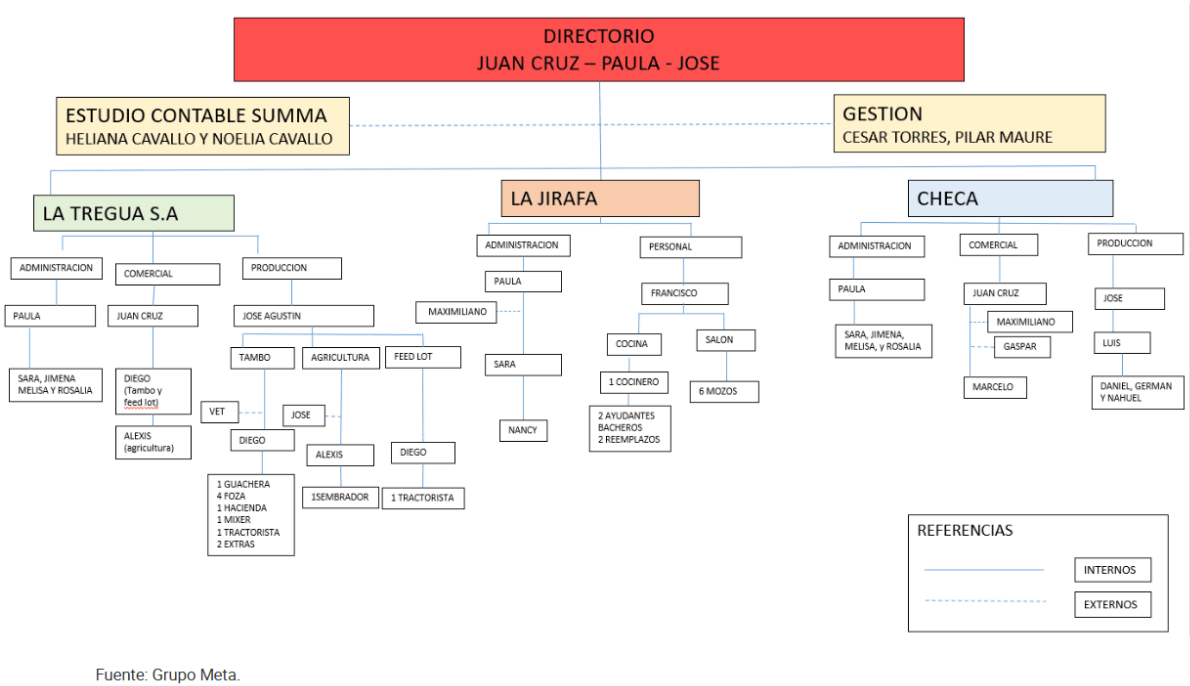
Política Argentina. (2024). Recuperado de <https://www.politicargentina.com/notas/202405/58209-ajuste-el-gobierno-redujo-el-gasto-un-25-en-abril-y-ya-no-hay-inversion-en-obras-publicas.html>

Redagricola. (2024). Recuperado de <https://redagricola.com/tras-nueve-anos-alemania-vuelve-a-ser-el-mayor-productor-de-lupulo-del-mundo/>

The Food Tech. Recuperado de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/las-ochoprincipales-tendencias-que-marcaran-la-pauta-en-la-gastronomia-mundial-en-el-2024/>

Anexos

Anexo 1: organigrama Grupo Meta



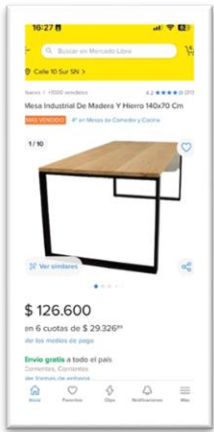
Anexo 2: indicadores de rentabilidad – balance SAUCO

	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	173.849,22	374.689,99	- 7.772.599,90
PATRIMONIO NETO	4.495.078,39	12.164.311,16	4.391.711,26
RENTABILIDAD	386,75%	308,02%	- 176,98

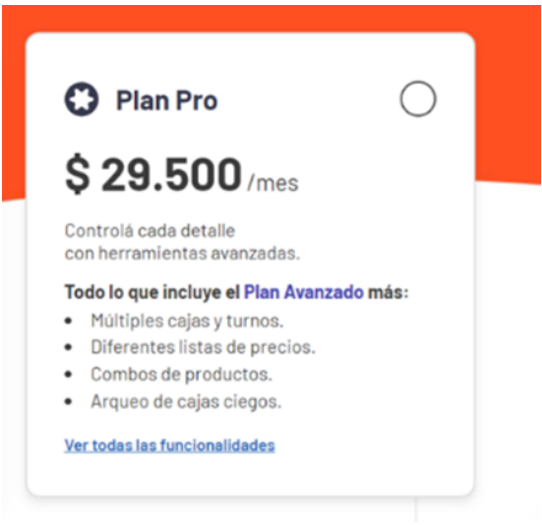
Anexo 3

VALOR DEL JUS
Vigencia: 01/10/2024
\$ 29.070,79
Consulta Verbal
2 JUS (Mínimo)
\$ 58.141,58
Consulta Escrita
4 JUS (Mínimo)
\$ 116.283,16
Estudio Causas en Trámite
8 JUS (Mínimo)
\$ 232.566,32
Fianzas Personales
200 JUS (Mínimo)
\$ 5.814.158,00

Anexo 4



Anexo 5



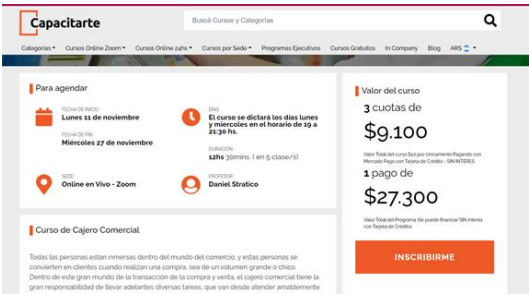
Anexo 6



Anexo 7



Anexo 8



Anexo 9

AGUSTIN BALEGNO	Cursos	Sobre Agustín Balegno
VALOR MODALIDAD PRESENCIAL:		
INCLUYE:		
☒ Inscripción/Matricula: \$32.500	☒ Materiales y bebidas para el trabajo en clase	
☒ 2 Cuotas en Efectivo de \$79.500 cada una (más Inscripción)	☒ Certificado de finalización	
☒ Tarjeta de crédito: 3 PAGOS SIN INTERÉS (sobre el valor total)	☒ Recetario de cocteles	
☒ Recibimos todas las tarjetas (monto total)	☒ Cuaderno de notas personalizado	
☒ IMPORTANTE DESC. EN 1 PAGO EN EFECTIVO (monto total)		
RESERVA TU LUGAR ABRANDO LA INSCRIPCIÓN. NO NECESITAS CONOCIMIENTOS PREVIOS. +18 AÑOS EXCLUYENTE.		

CERVEZAS A PURO ESTILO				
ESTILO DE CERVEZA	ALC.	AMBIENTE	PRECIO	CLAS.
ESTILO ROJO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5%	★★★★★	\$1.800	
ESTILO NEGRO				
ALC: 4000000	1.5%	★★★★★	\$1.200	\$1.700
ESTILO AMARILLO				
AMBIENTE	3.5%	★★★★★	\$2.200	\$2.700
ESTILO VERDE				
ALC: 4000000	1.5%	★★★★★	\$1.400	\$1.200
ESTILO AZUL				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	3.5%	★★★★★	\$2.400	\$1.200
ESTILO NARANJA				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.400	\$1.200
ESTILO ROSA				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	3.5%	★★★★★	\$2.400	\$2.700
ESTILO PIRATA				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	3.5%	★★★★★	\$1.800	
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800
ESTILO MEXICANO				
AMBIENTE: FUEGO, FUEGO, FUEGO	5.5%	★★★★★	\$1.800	\$1.800

BNA

Personas

Empresas

Institucional

Centro de ayuda

Home Banking

Inversiones

Plazo Fijo

Plazo Fijo Sucursal

Plazo Fijo Electrónico

Fondos Comunes de Inversión

Bonos y Acciones

Test de Inversiones

Tasas

Consulta de Tasas Vigentes

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO						
	Tasas por Sucursal		Tasas Canal electrónico		Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24/ BNA digital empresa	
	Mínimo \$1.500		Mínimo \$500		Mínimo \$10.000	
Rango de Plazo (días)	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA
De 30 a 59	34,00%	39,84%	36,00%	42,59%	36,00%	42,59%
De 60 a 89	35,00%	40,54%	37,00%	43,22%	37,00%	43,22%
De 90 a 370	35,00%	39,89%	37,00%	42,49%	37,00%	42,49%