



Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado

Reporte de Caso – Grupo Meta

PLANIFICACION ESTRATEGICA, IDENTIDAD Y MEJORAMIENTO

Licenciatura en Administración

Gutiérrez Araceli del Valle

DNI: 44660230

Legajo: VANDM0246

Tutor: Navas Claudia

RESUMEN

Bienvenidos a la Presentación de la Tesis.

A continuación, la tesis se centra en la planificación estratégica del Grupo Meta, una empresa familiar creada en 2019, buscando mejorar su identidad para expandirse en el mercado. Se propone una estrategia genérica de diferenciación, completada con objetivos específicos:

Incrementar la cartera de clientes (expansión geográfica).

Capacitar al personal (eficiencia y conocimiento).

Mejorar el posicionamiento de la imagen (plan de marketing).

Se concluye que la continuidad de la Cerveza checa es viable, con potencial de aumentar la participación en un segmento rentable, respaldado por un estudio financiero.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Diferenciación, Crecimiento.

ABSTRACT

Welcome to the Thesis Presentation.

This thesis focuses on the strategic planning of Grupo Meta, a family-owned company founded in 2019, seeking to enhance its brand identity to expand its market presence. A generic differentiation strategy is proposed, complemented by specific objectives:

Increase the customer base (geographic expansion).

Develop staff skills (efficiency and knowledge).

Improve brand positioning (marketing plan).

It is concluded that the continued operation of Czech Beer is viable, with the potential to increase market share in a profitable segment, supported by a financial analysis.

Keywords: Strategic Planning, Differentiation, Growth.

INDICE

TABLA DE CONTENIDO

Índice	3
Introducción	4
Análisis de Situación.....	6
Macroentorno.....	6
PESTEL	6
Microentorno.....	10
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	11
Análisis del Mercado	12
Análisis Interno.....	13
Análisis de la Cadena de Valor.....	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación	19
Análisis Financiero	27
Conclusión y recomendaciones	29
Bibliografías	31

INTRODUCCION

El reporte de caso se enfoca en llevar a cabo la Planificación Estratégica de un desarrollo en el mercado para el Grupo Meta, fundado en 2019. Es una empresa que ha operado con una impresionante estructura empresarial familiar que está compuesta de la siguiente manera:

Tecilio Fernández, es el abuelo de los creadores del Grupo Meta, esto sirvió de inspiración para que hoy, sus nietos, Paula, José, Juan Cruz Fernández, pueden continuar con la empresa familiar, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones.

El Grupo Meta une varias unidades de negocios: La Tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A.S y Brewing S.A.S.

Respecto de cada unidad de negocios, cada rubro tiene sus espacios y sus equipamientos destinados a las tareas de cada una y objetos que hacen menos las horas del trabajo.

Objetivo primordial: generar nuevos proyectos, formar equipos eficientes de trabajo y centralizar la actividad económica, legal y comercial.

Además, tiene muy definida los criterios de:

Visión: ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar.

Misión: crear y gestionar inversiones de manera profesional, con crecimiento diversificado y sustentable.

Valores: Positivismo, Respeto, Confianza y Compromiso.

También es importante destacar que a futuro se prevén vinculaciones con empresas zonales, como instituciones educativas, para potenciar el conocimiento de la empresa con relación con su entorno.

Además de esto, Cervecerías Checa, ubicada en Sacanta, Córdoba, tiene una capacidad productiva de 360.000 litros e implementa normas de calidad ISO 9001.

Así mismo, la cervecera checa tiene como objetivo en definir la planificación estratégica de forma de diferenciación para una mejora de identidad en incentivando a crecer e insertándola en el desarrollo de mercado.

En contexto breve, en relación con el medio externo, cabe destacar, en lo específico de cada unidad de negocio se desarrolla en un entorno diferente, aun así, cada una impacta de manera acorde con su actividad teniendo en cuenta su aceptación y valoración en el entorno del mercado.

Antecedentes: La compañía Coca Cola ha incorporado las estrategias de Liderazgo en costes, diferenciación y enfoque para crear una propuesta de valor única y solida en el mercado de bebidas. Cabe destacar a esta empresa, que refleja un impacto en la estrategia de diferenciación, se diferencia a través de su marca, imagen y valores que refleja su identidad en sí, creando productos y las preferencias de los consumidores.

Desde su fundación de 1886, se ha construido un fuerte posicionamiento único, generando un valor emocional en la marca con los consumidores, ha demostrado ser sostenible permitiendo a la empresa su posición en liderazgo y crecimiento continuo, ganando una presencia global en el mercado.

ANALISIS DE SITUACION

Macroentorno

A continuación, se desarrolla un análisis PESTEL donde se darán a conocer los factores que influyen únicamente a lo externo.

Factor Político: El presidente actualmente es el economista el Sr. Javier Milei, procedente del partido Libertario, siendo su argumento (*Vamos a cambiar a la Argentina y vamos a ser el país más liberal del mundo*). Donde lo expresó en la exposición de la ExpoEFI 2024. Por lo siguiente, el presidente afirmó que hemos derrumbado la inflación bajo un ritmo de 17000% anual al 50%, como uno de los principales logros alcanzados con el plan de estabilización duro que tiene una pata fiscal, una pata monetaria y una externa, implementado por el Gobierno, a pesar de que el congreso lleva seis meses discutiendo la Ley de Bases y el paquete fiscal y, además, garantizó que hay 3,200 reformas estructurales más para ampliar que van a permitir cambiar la Argentina. (Argentina.gob.gr, 2024).

En este contexto, el presidente hizo una fuerte defensa del plan económico durante su exposición en la ExpoEFI 2024, (*Nos propusimos la meta de déficit cero para todo 2024 pero encaramos con tanto coraje el ajuste que lo logramos en el primer mes*).

El mandatario sostuvo que lo peor ya pasó mientras que lo que se discute hoy en la actualidad es que tipo de recuperación va a tener el país un logro alcanzado a pesar de la política a la que lo único que le importa es hacer negocios con la de la gente. (Argentina.gob.ar, 2024).

Por lo tanto, el gobierno asegura que se frenó la caída del empleo `` las empresas se animan a contratar ``. El secretario de trabajo marco un cambio de tendencia en el mercado laboral. Julio Cordero, secretario del trabajo, aseguro que la caída del empleo se detuvo y a la par, se observa una tendencia hacia mayor contratación de trabajadores en el sector privado. Según cordero, este cambio se debe a las recientes medidas implementadas por el Gobierno de Javier Milei, enfocadas en brindar mayor seguridad jurídica a las empresas, lo que ha permitido generar confianza y dinamizar el mercado laboral. Está ha generado una estabilización del empleo es una noticia relevante, ya que, en situaciones económicas similares, los índices de desempleo han sido considerablemente altos. (Infobae, 2024).

El gobierno oficializó los cambios en el impuesto a las ganancias, los valores a pagar arrancan casi \$3.000 mensual hasta \$60.000 mensual para los que están exentos. Y si superan los \$100.000 para los que ganan más de \$2.500.000 brutos. Se estima entre 800.000 y un millón de trabajadores hoy están exentos de ganancias, como bancarios, mineros, camioneros o personal jurídico, volverían a pagar el impuesto que van de 5 al 35%. (Clarín, 2024).

Factor Económico: Las expectativas de crecimiento de la economía argentina, el reajuste macroeconómico lleva aparejado, de manera habitual, actualmente el PIB de Argentina ha caído de manera agresiva nada menos que un 5,1% en el primer trimestre de 2024. Por lo tanto, la caída en el PIB en el gobierno de Milei ha sido moderada de lo que se esperaba. (Infobae, 2024).

El gobierno avanzó en el plano fiscal, lo que permitió contraer la emisión monetaria y desacelerar la inflación. El desafío es consolidar el superávit fiscal y dismantelar las trabas de acceso al mercado de cambios para que la actividad económica vuelva a crecer de manera sostenible. Los analistas económicos que trabajan para el banco central, recopilan el relevamiento de expectativas de mercado (REM) espera un IPC del 3,9% para agosto, que el INDEC, informara que se estima 3,5% para septiembre. Con posterioridad a esos meses, sostienen un sendero de la inflación hasta febrero de 2025. (Infobae, 2024).

En cuanto a la evolución del dólar oficial, el REM ofrece un dato clave: se espera que el Banco Central consiga sostener el crawling peg del 2% mensual por los menos hasta diciembre. De esa forma, se espera un tipo de cambio oficial de \$961 para septiembre, de \$982 para octubre y de \$1002 para noviembre y de \$1025 para el último mes del año. (Infobae, 2024).

Cotización del dólar de hoy, dólar oficial \$936,51- dólar blue \$1265,00 – dólar tarjeta \$1589,46 – dólar turista \$1589,46 – dólar Mep \$1231,21 – dólar mayorista \$958,50. (La Nación, 2024).

El IVA, un impuesto regresivo que en la Argentina perjudica a los más pobres. General (21%), es la tasa estándar aplicable a la manera de bienes y servicios consumidos. A continuación, se realiza un análisis profundo, los argentinos pagamos el 21% adicional, calculado sobre el precio neto, sin distinguir las diferentes capacidades económicas de los consumidores, siendo por eso regresivo, además, intervienen en la cadena económica son (comercios, industrias, profesionales, etc.). Dicho lo antes mencionado, tenemos 4 aspectos relevantes:

La alícuota, en argentina tiene una de las alícuotas más altas con el 21%, *los costos financieros*, en argentina solo puede computarse contra el IVA de ventas futuras, mientras el crédito del IVA no se actualiza por inflación, *los alimentos*, en el caso de argentina salvo de ciertos productos sujetos al 10,5%, tales como (pan, leche, frutas, verduras, ciertos cortes de carne, etc.) y por lo demás la alícuota es general, aplica para el resto de los alimentos. Y la Falta de Transparencia, a las empresas se les discrimina o expone el IVA por separado en la factura por lo contrario no salvo en facturas de servicios públicos, financieros, de internet y otros más. Este ocultamiento del IVA en argentina provoca una falta de conciencia fiscal en el ciudadano, por no saber los impuestos que paga y como se utiliza sus impuestos por parte del estado.

En conclusión, el IVA argentino es el más gravoso para aquellos 18 millones que se encuentran en la línea de la pobreza, por el motivo que destinan sus ingresos para necesidades básicas, como la alimentación. Según los cálculos del IARAF, cada vez que los argentinos consumimos alimentos o bebidas terminamos pagando, respectivamente el 42% o 48% de impuestos sobre el precio final. (Clarín,2023)

Factor Social: Argentina cuenta con una población total actualizada que son 47.067.044 de personas existentes en el país, en mujeres son 23.934.795 y en varones 23.132.846.(Indec,2024).

Con los cambios del estado son los que más afectaron a las diferentes clases sociales. Las clases medias y bajas son las que sintieron el impacto de la inflación y el plan de ajuste del gobierno de Javier Milei. Las clases altas y medias también recortaron gastos el 28% y 35% de no hacer consumos hedónicos. De acuerdo a un relevamiento del primer trimestre de 2023 y de este año 2024, el 54% de las personas consultadas consideran que la capacidad del consumo de su hogar es peor o mucho peor que la de hace un año, el 72% considera que los ingresos de su hogar están por debajo de la inflación, el 55% declara que posee deudas, el 56% debió utilizar ahorros para pagar gastos cotidianos y el 39% en horas de trabajo o comenzaron un negocio propio para sumar más ingresos.

En contexto breve, piden que la situación económica se mejore y que no puede esperar, sugieren que se tomen medidas de alivio, establecer una canasta básica con productos con precios regulados y accesibles. El piso de ingresos familiares pertenece a la clase alta (abc1) de casi \$3millones, posiblemente también \$2,927,206, para la clase media alta de \$1,408,347, para la clase

media baja de \$ 705,535 y para la clase baja, de \$519,412 aproximadamente también \$330,189 mensuales.

Argentina vive un revulsivo muy fuerte en toda su estructura socioeconómica, hay un 55% de pobres en nuestra estructura, establemente se da por primera vez. No hay ningún vector que exprese crecimiento de la empleabilidad. Por lo contrario, está profundizándose la caída salarial, junto con la pérdida de trabajo. (La Nacion,2023/24).

El ministerio de la Salud evalúa cobrar la atención a extranjeros en hospitales públicos, avanzan con ese plan de refundación, de cobrar la atención de salud a los ciudadanos extranjeros que no residen en el país. Provincias como, Salta, Mendoza y Santa Cruz ya comenzaron a cobrar la atención médica, además, otras provincias ya comenzaron a considerarlo en implementar medidas similares. (Infobae,2024).

Mientras tanto, se establece el nivel educativo que se podrá tomar un examen censal obligatorio a todos los estudiantes de secundaria al finalizar sus estudios, en cambio en la educación superior proponen que las universidades e instituciones nacionales podrán cobrar aranceles a los extranjeros no residentes.

Factor Tecnológico: Argentina es el país que más invierte en tecnología, la razón por la cual la tecnología argentina es un referente mundial de innovador es sencilla. A lo largo de su historia se han desarrollado estrategias a nivel superior. Por lo siguiente, INDEC a realizo un relevamiento, que nos permite conocer el acceso a internet y distintas tecnologías de banda ancha, en el segundo trimestre de 2024 se registraron, en promedio 8,136,177 accesos a internet fijos, esto significó un aumento en el trimestre de 1,8%. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,5% lo que suma un total de 7.709.586, y los accesos fijos de organizaciones totalizadoras 426,581 con una suba de 6,6%. (Indec, 2024)

El Banco Central de la República Argentina (BCRA), dispuso que todas las billeteras virtuales digitales registradas, ya sea bancarias o de proveedores de servicios de pago, que permitan realizar pagos con tarjetas de crédito o tarjetas prepagas a través de códigos Qr, deber ser interoperables, esto representa una mejora en la experiencia de pagos para comercios o personas usuarias. (BCRA, 2024), La tecnología argentina abarca toda el área de la vida cotidiana siempre nos busca facilitar nuestras labores.

Factor Ecológico: Según una encuesta realizada por Facundo Chávez, redactor de infobae a un grupo de personas consultadas sobre el cuidado del medio ambiente, y la mayoría coincidieron ampliamente, en que el ambiente debe ser protegido cueste lo que cueste (99%), por el cual puede ocasionar como consecuencias en el cambio de modo de vida, un deterioro ambiental.

Lo cierto es que Argentina, las normas jurídicas relacionadas con el medio ambiente son aplicables para que toda empresa siga el procedimiento sugerido por estas normas de gestión ambiental, ya que se benefician al disminuir costos de reparación del medio ambiente, mejora la eficiencia y reducir los impuestos ambientales. Se debe tener en cuenta las siguientes normas que son unas estrategias en la calidad: Normas ISO 14000 sugieren una mejora continua de los productos y servicios y la Norma ISO 14001, consiste en llevar a cabo todas las actividades de planificación y mantener la política de gestión ambiental.

Factor Legal: Argentina está regulada por una serie de normas que mantienen el orden social y previenen el caos mediante el establecimiento de límites. Existen leyes para los trabajadores, como la Ley de contrato de Trabajo N 20.744 y sus modificaciones actuales que está regulado por el código civil y comercial de la nación, consiste en posibles contratos laborales en caso de tercerización y contratistas. (La Nación,2024), así mismo también está la Ley del Empleo N 24.013, mejorar las condiciones del trabajo de los trabajadores y por último la Ley de Riesgo del trabajo N 24.557, establece seguridad o en caso de un accidente o enfermedad laboral, se le garantiza una indemnización.

Por último, existe la ley nacional de lucha contra el alcoholismo, queda prohibido el alcohol a menores de 18 años.

Microentorno

Comenzamos con las 5 FUERZAS DE PORTER que es un modelo que analiza la competitividad de un sector y ayuda a las empresas a desarrollar estrategias para afrontarla. Este modelo estratégico es elaborado por el economista y profesor Michael Porter, fue desarrollado en 1979.

Así mismo, en él se contemplan cinco fuerzas que operan en el entorno de una empresa, a continuación, son las siguientes:

Rivalidad entre competidores: La barrera de rivalidad de la industria cervecera es MEDIA, porque existe varios competidores artesanales e industriales. Tales como, la cervecería Patagonia, Quilmes, Antares es artesanal, Andes, Rabieta es artesanal y entre otras. Cada una de ellas fueron desarrollando un ritmo de crecimiento exitoso y popular al nivel del país.

También por su puesto, estas industrias han logrado su expansión con franquicias, en restaurantes o bares propios, tiendas de supermercados, etc., siendo su elaboración de estilos diversos de productos. Existe la posibilidad de que el cliente puede irse, influye mucho el tema de la calidad y precios accesibles.

Amenaza de Nuevos Competidores: La entrada a nuevos competidores es ALTA, por el motivo que la industria cervecera requiere comprender las complejidades y requisitos legales que conlleva un determinado tiempo. Sin embargo, como punto importante principal se requiere de un capital de inversión para llevar a cabo el plan de negocios y destacarse entre las competencias. En base, al enfoque antes mencionado se encuentran barreras altas en el segmento de consumidores porque exigen productos que sean innovadores con una diversificación de sabores.

Amenaza de Productos Sustitutos: En el caso de la cervecería, existe disponibilidad de productos sustitutos similares a los que los clientes podrían cambiar de consumo, con las siguientes marcas, como el Vino, el Pisco, Ron, Fernet, Whisky, Vodka, Tequila, etc. Por el motivo, bien pueden ser consumidos en el lugar del otro, cuando lo crea oportuno. Por lo tanto, significa que es una amenaza ALTA de productos sustitutos, por su facilidad de conseguirlas, es necesario tener en cuenta que los consumidores tienden a cambiar de productos por algo que les satisface su necesidad o se ajuste a su bolsillo.

Poder de Negociación de Clientes: El poder de negociación de los clientes es ALTO, porque buscan productos únicos y auténticos, debemos entenderlos, dar valor y crear relaciones con ellos para mantenerlos y atraer más consumidores. Es importante comprender a los clientes en el contexto del desarrollo del producto, hay muchos motivos por los que un cliente compara o no el producto, las necesidades humanas influyen en la decisión de la compra y como consecuencia esto puede ocasionar a que cambien a otra empresa. Los consumidores están buscando productos que ofrezcan una experiencia única y autentica, para ello la posibilidad del cambio seria persuadir a los clientes con perspectivas de estrategias de Marketing y promociones.

Poder de Negociación de los Proveedores: El poder de negociación de los proveedores es MEDIO, porque existen varios proveedores que compiten entre sí, en ocasiones tienden a elegir con que proveedores deciden quedarse o por si les conviene ya sea en la calidad o precio que ellos propongan. Por otro lado, existe una barrera alta de proveedores de cervezas, tales como, Cervecería Argentina S.A. ISENBECK, Maltería Quilmes Saica y cervecería Berlina S.A, entre otras que se encuentran en el mercado que compiten entre sí mismos, ofreciendo insumos y servicios que necesita tu industria e influyendo su disponibilidad, compromiso en los pedidos y organización de los mismos.

ANALISIS DE MERCADO

Según datos del mercado, el consumo de cerveza en Argentina es de 41 de Litros por persona al año.

Tamaño del Mercado: El mercado de cerveza en Argentina alcanzo USD 4,2 mil millones en 2023 y se espera un crecimiento anual compuesta (CAGR) del 10,70% hasta 2032, alcanzando USD 10,49 mil millones.

El crecimiento impulsado por la preferencia por cervezas premium y artesanales, el aumento de fábricas y el consumo social. La creciente renta disponible de los argentinos está ganando popularidad en todo el mundo por sus cervezas exclusivas por ejemplo, Patagonia, Quilmes que han captado la atención de los consumidores de una manera internacionalmente, Quilmes es famosa por su sabor refrescante y suave, Patagonia ofrece sabores atrevidos y complejos creando un impacto positivo en el mercado de cervezas en Argentina.

Por otra parte, las exportaciones benefician la expansión del mercado. A demás, las tendencias al consumidor de cerveza artesanal de fabricación local están promoviendo las cervezas locales a provincias como Córdoba, Mendoza y como ciudad rosario se han convertido puntos de encuentros para los aficionados de la cerveza artesana, que cuenta con una amplia variedad de cervezas rubias, rojas y negras para satisfacer paladares diversos.

Existen cervezas artesanales más consumidas en argentina, que ostentan el 2,5% y cuentan con sus precios relativos, por las cuales son: American Pale Ale 0,5L \$3599, Session IPA 0,5L \$2799, Porter 0,5L \$3399, Golden/rolsh(rubia) 0,35L \$2599, Amber ale 0,35L \$2699, entre otras.

Mientras que las industriales y premium cuentan con el 97,5% del mercado, algunos ejemplos son: Stella Artois, Peñón del Águila, Patagonia, Quilmes, ETC.

ANALISIS INTERNO: Cadena de Valor

Se presenta las siguientes herramientas que pertenecen a un análisis interno, denominado cadena de valor, que son las siguientes:

Actividades Primarias

Logística Interna: La administración del grupo meta se encuentra en la localidad de Sacanta, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal contable y de producción, ya que cuentan con un almacenamiento muy favorables y una ventaja que es la aceptación entre la gente del lugar.

Operaciones: Producción de cervezas artesanales con diversos ingredientes, sabor y color, como, por ejemplo, Mesopotamia, Herllfish, King Bee, Cotton Field, Rylr pale, Goog Devil, Litte Bastard.

Para llevar a cabo su operación se requiere de las instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos para conllevar al producto final. Las siguientes instalaciones son: el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, filtrador.

Logística Externa: La cervecería checa, recomendación del 80%, comercialización en bares y restaurantes.

Marketing y ventas: Existe un técnico en Marketing mide la satisfacción del cliente y es responsable de promocionar toda la unidad de la cervecería.

Actividades Secundarias

Infraestructura: Con respecto a la fábrica de cervezas checa, está ubicada en sacanta, provincia de Córdoba, departamentos de San Justo. Tiene una buena posición geográficamente.

La oficina está en construcción con una fachada de una casa antigua. En cuanto lo estética, esta ornamentada con cuadros, con el logo del grupo. Su entrada tiene una cartelera para poder identificarla, cuenta con espacios amplios para cada unidad con sus instrumentos específicos que están en la oficina, aires acondicionados y calefactores para hacer más confortable el trabajo.

Recursos Humanos: tiene como objetivo, generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo. Por lo siguiente, cervecería checa, esta formado: los responsables son José uno de los directivos, y Luis es licenciado en química y que se encarga en la parte productiva y paula esta encargada de la administración. Los coordinadores de producción son tres jóvenes entre 19 a 24 años, tienen secundario completo y reciben constante capacitación.

En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango es de 20 a 30 años.

La selección personal se basa teniendo en cuenta la calidad humana y su preparación y su perfil proactivo.

Tecnología: Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

Para así también, llevar a cabo la puesta de marcha y un mejorando en los procesos de producción. A demás, cuenta con equipamientos destinados a las tareas y objetos que hacen más a menos horas de trabajo laboral.

Compras: tiene una buena aceptación entre la gente del lugar, donde se relaciona con varias instituciones de la localidad, de una manera cordial y formal. Con las cuales existe una relación con los proveedores, clientes o comercios de la zona donde están ubicados geográficamente.

A demás, se va a realizar una implementación de una norma de calidad ISO 9001.

MARCO TEORICO

En este aparato, se desarrolla la redacción de un Marco Teórico incluye tanto una teoría general como teoría específica sobre los conceptos más relevantes, aplicadas al problema del caso planteado, implementando las siguientes perspectivas de distintos autores. La Planificación Estratégica es un tema principal para este reporte de caso.

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que utilizan las empresas con el fin de crear un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que permiten alcanzar propósitos u objetivos fijados.

Por tanto, se trata de un proceso que hace posible documentar y establecer una dirección para la empresa, con la que se pueda evaluar donde está y hacia dónde va. No obstante, es importante saber que una planificación estratégica no es una predicción de tendencias o eventos que sucederán en la empresa, ni una herramienta relativa o decisiones futuras o que elimine riesgos. Sin embargo, sí que contribuye a identificar los errores y aplicar soluciones adecuadas para afrontarlas. De esta manera, ayuda en la toma de decisiones actuales que tienen efectos en el futuro. La Planificación Estratégica se aplica, sobre todo en los asuntos y en actividades de negocios. Es un proceso formal que consta de unos pasos claves, que definen a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña. (Hill y Jones)

Las siguientes claves son: análisis de visión y misión, macroentorno, microentorno, análisis ambiente interno, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de resultados.

A continuación, en esta sección se presentará los diferentes puntos de vistas de planificación estratégica, en el cual incluyen los del carácter estratégico. De esta manera, podemos analizar la percepción que tienen algunos autores sobre lo que es la planificación estratégica.

De acuerdo a los autores Robbins y Coulter, la planificación estratégica es una tarea que involucra planeación, organización, dirección y control. La planificación estratégica sirve para mejorar los niveles de desempeño de la organización, así mismo permite analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en situaciones que cambian continuamente y ayuda a lograr que cada parte de la organización trabaje para el logro de objetivos generales.

Para George Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente. Por otro lado, Steiner señala que, para iniciar el proceso de la planeación estratégica, lo primero que se debe hacer es establecer metas organizacionales, seguido de una definición de las

estrategias y desarrollo de planes con buen detalle para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado.

Steiner, menciona que no existe un sistema de planeación en cual cada organización debe adoptar, si no que los sistemas deben ser diseñados para que se adopten a las características particulares de cada empresa.

Para Mintzberg y Quinn, los elementos de la planeación estratégica son los siguientes: Misión, Valores, Estrategia, Metas u objetivos, Políticas, Programas, Decisiones Estratégicas.

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruiz, los mismos autores señalan que la planificación estratégica es una actividad ejecutiva que algunos dicen llevar a cabo, pero pocos pueden explicar cómo se hace. Planear es la actividad más fácil de comentar, pero al menos fácil de poner en practico.

La mayoría de los autores coinciden en que la planificación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del proceso de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. La planificación estratégica puede ser aplicable a cualquier tipo de negocios, sin embargo, se debe tener el cuidado de adaptarla dependiendo del negocio de que se trate, de sus característicos y condiciones.

Niveles y tipos de Estrategias

Según Robbins, las estrategias apropiadas son aquellas que explotan las fortalezas y oportunidades externas de una organización de amenazas externas o corrigen debilidades críticas. Existen tres tipos principales de *niveles corporativos*, que son:

Estrategia de Crecimiento, (vertical- desarrollando nuevos productos horizontal- aliándose, comprando competidores y diversificación- aliándose con empresas en otras industrias).

Estrategia de Estabilidad, en la cual la organización sigue haciendo lo que hace. Con este tipo de estratégica, la organización no cree, pero tampoco decae.

Estrategia de Renovación, detener la caída del desempeño (una estrategia de reducción es una estrategia que se utiliza para resolver problemas de desempeño, ayuda a estabilizar las

operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo.

Nivel Competitivo

En este nivel es muy aceptado el aporte de Porter en el cual diferencia tres estrategias competitivas genéricas:

Para Robbins y Coulter.

Estrategia de liderazgo en costos, el gasto se mantiene al mínimo y la firma hace todo lo posible para recortar gastos, etc.

Estrategia de diferenciación, compite mediante la oferta de productos únicos y que son valorados por los consumidores, una calidad excepcional, diseño innovador, capacidad tecnológica.

Estrategia de enfoque, tiene que ver con la ventaja de costos (enfoque de costos) o la ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento limitado o nicho.

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

En base al estudio realizado, la cervecera checa, necesita mejorar su identidad y posicionamiento en el mercado. Tiene definida su área estructural, con espacio propio y equipamientos destinados para hacer el trabajo más confortable. Están ubicados los responsables que representan cada cargo directivo. Cuenta con una producción de 360.000 litros.

De acuerdo al análisis de la cadena de valor, no cuentan con un departamento de Marketing y de ventas, también por supuesto se nombra los siguientes problemas que se detectaron en base al análisis PESTEL que se realizó anteriormente:

Cabe destacar, en lo específico que industria checa se desarrolla en un entorno muy disímil, aun así, se desenvuelve de manera acorde con su actividad, teniendo una buena aceptación y valoración en el entorno, pero sin descuidar las amenazas externas: cambios políticos en el gobierno, se habla del freno de la caída del empleo, las empresas se animan a contratar, es una

oportunidad para adquirir nuevo personal y mejora la atención para el cliente, en impacto económico negativo, en lo cual se debe implementar un reajuste en la gran mayoría de las cosas del macroentorno, teniendo en cuenta los otros puntos que a la vez nos afecta como empresa, como, por ejemplo, el PIB ha caído de manera agresiva en un 5,1%, la emisión monetaria y la desacelerar la inflación. Por último, en lo social, las demandas sociales piden que la situación económica se mejore, exigen precios regulados y accesibles.

El mercado en el cual esta inserto esta cervecería artesanal, y el que queremos entrar, tiene varios pronósticos. Por un lado, cada vez aparecen productores de cerveza artesanal, lo cual genera una alta barrera de entrada, debilitando a los nuevos ingresantes, ya que el nivel de competencia es importante. Por otro lado, también se refleja los productos sustitutos es un punto medio que habría que tratar de mejorar en sabores exquisitos y únicos, por la razón que los clientes pueden buscar otros productos y satisfacer sus necesidades o por algo más ajustable hacia ellos.

Sin embargo, existe la rivalidad de competencia, que de ellos obtenemos una fortaleza y aprender nuevos conocimientos y otras experiencias que nos sirve para reforzar en pequeños productores de cerveza artesanal-.

Se centra en la planificación estratégica de diferenciación para mejorar de manera que crezca la rentabilidad.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Propuesta

Desarrollar y llevar a cabo una planificación estratégica para expandirse en nuevas zonas geográficas (Córdoba y Misiones). Que son puntos de encuentros para los aficionados de la cerveza artesanal. Para llevar a cabo la propuesta se propone inyectar la estrategia de diferenciación para mejorar la identidad y el posicionamiento, manera definida en el mercado y además lograr un aumento de ventas, de acuerdo a la visión proyectada.

Cuenta con objetivo primordial, generar nuevos proyectos de rubro diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresarial.

Visión: ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Misión: crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permiten crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Valores: Positivismo, Respeto, Confianza, Compromiso.

La Propuesta de Implementación está fundamentada por un objetivo General y 3 Objetivos Específicos, que se desarrollan de la siguiente manera.

Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad un 15% a diciembre de 2027, a través de una estrategia de desarrollo de mercado, en mercados potenciales como provincias de Córdoba y Misiones.

Justificación: Para alcanzar este objetivo se plantea trabajar en la identidad y mejoramiento de posicionamiento e insertarla en el mercado, para los clientes de consumo responsable. Basándose en una mejora que incluye distintas estrategias genéricas de diferenciación, implementar estrategias de marketing, con contenidos atractivos, publicidades, etc. Que da resultados positivos para un desarrollo de mercado, de manera de profundizar un crecimiento de la rentabilidad, de aumentos de ventas y diferentes canales de distribución y un mejor posicionamiento para alcanzar su congregación. (A fines de diciembre 2027).

Objetivos Específicos:

1. Incrementar la cartera de clientes un 15% para diciembre de 2026, a través del desarrollo de mercado en provincia de Córdoba y Misiones.

Justificación: Consiste en ofrecer los productos en nuevos mercados, incrementando el público y, por lo tanto, los clientes potenciales. Se puede optar por el acercamiento a nuevos públicos o sectores o por la expansión geográfica a nivel nacional, a través de nuevos locales y nuevos canales de distribución para acercar a los clientes de consumo responsable. No solo es una vía para el crecimiento de la empresa, también para su integración y diversificación.

En este punto, es muy beneficioso porque provoca la expansión del mercado de cervezas argentinas, contribuyendo al desarrollo de mercados y mejorar la manera operativa y finalizar una rentabilidad más estable.

2. Capacitar al personal un 90 % para marzo 2026, lograr que el personal sea más eficiente y adquieran conocimientos a través de capacitaciones continuas y reclutar a empleados con la finalidad de asegurar una extraordinaria atención.

Justificación: Muchas empresas invierten importantes sumas de dinero en capacitaciones, que fortalecen a los diversos sectores de trabajo, en el cual reciben su capacitación adecuada y que contribuye al crecimiento a largo plazo de la organización.

Constantemente surgen nuevas tecnologías y procesos, que por ello nos llevan a adquirir nuevas habilidades a un ritmo vertiginoso en el desarrollo de mercado. A demás, existen características que menciona Checa, con respecto a las diferentes capacidades. Tales como, capacidad de detectar oportunidades, de innovar o crear, adaptación a los cambios, dirección y liderazgo, tomar riesgos calculados, tomar decisiones y luchar frente a los inconvenientes del entorno.

3. Mejorar el posicionamiento un 30% para julio 2025, con respecto a la imagen que genera un poder emocional superior, a través de un plan de marketing de manera digital utilizando plataformas y tecnologías en línea para conectar con los consumidores.

Justificación: En este punto la priorización es desarrollar distintas estrategias de Marketing disponibles apoyándose en herramientas, posicionamiento y diferenciación, etc. Aplicar una inversión en la publicidad, gestión de la marca, diseño y gestión de promociones es de venta, a la fuerza de venta y de los canales de distribución. Este posicionamiento hace referencia al conjunto de acciones que se realizan en medios sociales, para conseguir los objetivos de marketing estipulados.

Se basa en crear contenidos, compartirlos en varios canales y formatos, fomentar la viralidad y generar conversaciones, pasa así mismo incrementar la visibilidad de la marca mediante en redes sociales, páginas web, campañas publicitarias que atraigan a consumidores.

Alcance geográfico: La propuesta que se presenta en el presente trabajo, está ubicada en sacanta, provincia de Córdoba.

Alcance temporal: El periodo de implementación abarcaría de 3 años, a partir de enero 2025 y termina a fines de diciembre 2027.

Planes de Acción

A continuación, se detalla los planes de acción necesarios para la implementación de los objetivos específicos, desarrollando las actividades que se realizan. Incrementar la cartera de clientes en un 15% para diciembre de 2026.

Consiste en ofrecer los productos en nuevos mercados, incrementando el público, por ejemplo, se busca implementar una plataforma E-Commerce, una tienda de comercio online es un mercado en línea donde los clientes puedan comprar servicios, adaptarse a sus comodidades y a la vez realizar las siguientes actividades, utilizar redes sociales, realizar campañas, sitios web para compartir contenidos. Es una forma de ampliar el negocio, llegar a nuevos clientes y aumentar las ventas.

Si bien para lograr este objetivo se requiere de un equipo de profesionales para realizar las tareas del día a día dentro de la organización, como, por ejemplo, la contratación de un operador de logística, cuenta con los siguientes beneficios. Mejora la experiencia del cliente, reducción de costos operativos, mayor enfoque en el Core del negocio, acceso a tecnologías avanzadas, etc. La contratación de un consultor de cervezas, cuenta con experiencia y el conocimiento para ayudar a desarrollar pronósticos y costos realistas.

Esto ayuda a garantizar la rentabilidad e incluso ayuda a asegurar la financiación al abrir la cervecería en 2 locales nuevos como se determina, al personal y la compra de insumos.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable				
Creación de una plataforma e-Commerce	01/05/2026	01/10/2026	Gerente de Administración Y RR. HH	Internet	Tienda la nube online	\$20.000	Comodidades y accesibilidad de compras.

Contratación un operador de logística	01/02/2026	10/12/2026	Gerente de logística	Computadora, Escritorio, silla, internet, etc.	Asesor externo	\$180.000	2 operadores \$90.000 por mes.
Búsqueda externa de integrantes para el área	01/03/2026	10/05/2026	Gerente de Recursos Humanos	--	--	\$1.110.400	2 Beer sommelier \$131.600 por mes. 6 empleados, 3 para cada local \$118.000 al mes. 2 Berman para cada local \$69.600 al mes.
Definición de espacio físico	01/01/2026	10/02/2026	Gerente de Dirección y Logística	--	--	\$600.000	Alquiler de 2 locales \$300.000 por mes.
Compra de insumos	01/02/2026	01/03/2026	--	--	--	\$3.300.000	Sillas, mesas, vasos, etc. Para los 2 locales.
Contratar a un supervisor.	01/01/2026	31/12/2027	Gerente RR.HH y administrativo	Computadora, Wifi, etc.	Consultores de calidad.	\$1.800.000	Control de resultados.
Comienzo del Plan de Acción	01/01/2026						

Elaboración propia.

Tabla 2: Plan de Acción N2, Capacitar al personal un 90% para marzo 2026.

En este plan de acción se eligió al personal, por lo cuales aporta una experiencia única en las áreas de soluciones de aprendizaje y desarrollo especializado y completamente personalizado en los diferentes cursos de capacitación, en lo cual puedan adoptarlas a las necesidades de los clientes para ofrecerles soluciones a la medida. Con el fin de alcanzar que cada persona dependiendo del sector de la empresa, adquiera su capacitación de acuerdo a su área de trabajo.

Se contrata a un profesional de community manager y publicidad, que se harán cargo de las capacitaciones que se le brinda al personal de la empresa cervecera checa. Un community manager les ayudara a crear y mantener relaciones con los clientes, brindar contenidos atractivos sobre el producto o servicio, etc. También por supuesto tomar cursos en plataformas online para marketing o para el desarrollo del individuo. En estas capacitaciones únicas inspiran y permiten al personal y organizaciones alcanzar su verdadero potencial y lograr resultados concretos en el trabajo.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Físicos			
Selección del personal que recibirá la capacitación	01/02/2026	01/02/2026	Gerente administrativo	Computadora, Wifi, lápiz, etc.	--	--	Formación para los empleados.
Contratación de un Community manager	10/02/2026	10/11/2026	Gerente de RR. HH Y de Marketing	Wifi, celulares, oficinas, computadoras, etc.	--	\$220.000 al mes.	Capacitador en línea e-learning, métodos, videos, simulaciones y cuestiones, etc.
Curso de Social de Media Marketing	01/03/2026	01/08/2026	Gerente de Marketing	Computadoras, Internet, oficinas, etc.	--	\$48.000	
Curso de Habilidades a desarrollar por el individuo	01/03/2026	01/06/2026	Gerente de Marketing	Computadoras, Internet, oficinas, etc.	--	\$38.000	
Publicidad en Redes Sociales	09/03/2026	18/09/2026	Gerente Comercial y de Marketing	Celulares, redes, computadoras, oficinas, wifi, etc.	--	\$23.000	
Contratar un supervisor	01/01/2026	31/12/2027	Gerente Administrativo y RR. HH	Celulares, oficinas, internet, etc.	Consultor de calidad	\$1.800.000	Control de formación del personal.

Comienzo del Plan de Acción	01/01/2026						
------------------------------------	-------------------	--	--	--	--	--	--

Elaboración propia.

Tabla 3: Plan de Acción N3, Mejorar el posicionamiento un 30% para julio 2025.

Por último, se va a explicar las acciones que se llevaran a cabo para un mejor posicionamiento en el mercado. Se propone contratar a una agencia de personal que ofrece servicios para el Branding, donde tiene como gestión de la identidad de la marca, actuando y posicionando de forma que el público entienda claramente lo que es y lo que se ofrece, con el objetivo que el cliente reconozca la marca y elija el producto o servicio siempre.

Por lo tanto, se debe considerar distintas estrategias de marketing que se concentran con el mercado, que ayuda a la mejora del posicionamiento de la imagen de la cerveza checa. Aplicar una inversión en publicidades, crear contenidos, compartirlos en canales de distribución, realizar flyer y que el personal lo comparta en sus estados de WhatsApp para atraer a clientes, en plataformas como Instagram, Facebook, sitios web, etc. Para si mismo aumentar la visibilidad de la marca mediante medios sociales, páginas y campañas publicitarias.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Físicos			
Búsqueda de Instituciones capacitadoras	01/01/2025	02/02/2025	Gerente de Recursos Humanos	Computadora y celulares, etc.	---	---	--
Selección de la organización	01/02/2025	--	Proveedor seleccionado y RR. HH	Computadora y celulares, etc.	Asesor externo	\$87.700	Inicio de la capacitación (identidad de la marca)
Contratación del Branding (COMPLETO)	01/03/2025	01/12/2025	Directivo	Computadora y celulares, etc.	Asesor externo	\$300.000	Costos y participantes. Herramientas adecuadas, etc.

Invertir en material promocional	12/04/2025	31/04/2025	Gerente de marketing	Internet, computadora., etc.	Publicistas	\$80.000	Publicistas, que diseñen anuncios y material de comunicación visual para promocionar el producto o servicios,etc.
Sistema de programación de ventas.	02/06/2025	09/06/2025	Gerente comercial	Internet, computadora, etc.	--	\$120.000	Permite gestionar el control de ventas, datos de clientes y genera reportes para el local.
Eventos de degustaciones	10/07/2025	10/07/2025	Equipo de ventas y marketing	Stan de degustaciones, vasos, mesas, etc.	--	\$123.600	Evento para dar a conocer el producto y sus sabores.
Contratar un supervisor	01/01/2025	01/12/2027	Gerente de RR. HH Y administración	Libreta, lapicera, wifi. Etc.	Consultores de calidad	\$1.800.000	Control de resultados.
Comienzo del Plan de acción	01/01/2025						

Elaboración propia.

Tabla 4 Diagrama de Gantt de los Planes de Acción.

ANALISIS FINANCIERO

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI).

VAN	20,671,399
TIR	54%

ROI	
Beneficios	542,617,480
Costos	92,575,900
ROI	486%

Inversión a realizar	-92,575,900
Flujo neto del período 1	27,358,409
Flujo neto del período 2	67,387,539
Flujo neto del período 3	90,536,646
Flujo neto del período 4	123,328,637

- VAN: Este indicador plantea que debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero. Este proyecto arroja a un resultado positivo, lo que significa que el proyecto recupera la inversión inicial y obtiene el rendimiento deseado (supera a la tasa de Leliq.) y a su vez obtiene una excedente valoración a valores actuales en 20.671.399 (en miles de pesos).
- TIR: El valor de este indicador evalúa el proyecto en tasa de rendimiento que en este proyecto supera a la tasa de referencia Leliq. Esto involucra que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento deseado y a su vez, obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto aumenta a 54%.
- ROI: El resultado obtenido es de 486% este valor indica el rendimiento del proyecto, según la relación entre los pesos invertidos y la utilidad obtenida. Es importante reclutar que este indicador no contempla tasas de interés de ajuste, por lo que es útil comparar el valor conseguido con la inflación acumulada del periodo.

Flujo de fondo proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - "Cerveceria Checa"				
	Año base	2025	2026	2,027
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 705,045,473	\$ 1,043,467,30	\$ 1,453,549,949	\$ 2,024,795,080
Plan de acción 1		\$ 73,042,711	\$ 101,748,496	\$ 141,735,656
Plan de acción 2		\$ 41,738,692	\$ 58,141,998	\$ 80,991,803
Plan de acción 3		\$ 10,434,673	\$ 14,535,499	\$ 20,247,951
TOTAL DE INGRESOS	\$ 705,045,473	\$ 1,168,683,37	\$ 1,627,975,943	\$ 2,267,770,489
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendid	-\$ 289,986,796	-\$ 458,179,138	-\$ 638,243,538.58	-\$ 889,073,249.24
Gastos de Comercialización	-\$ 220,712,154	-\$ 348,725,203	-\$ 485,774,207	-\$ 676,683,471
Gastos Administrativos	-\$ 53,605,977	-\$ 84,697,444	-\$ 117,983,540	-\$ 164,351,071
Gastos Financieros	-\$ 95,613,919	-\$ 151,069,992	-\$ 210,440,498	-\$ 293,143,614
Otros Egresos	-\$ 3,036,768	-\$ 4,798,093	-\$ 6,683,744	-\$ 9,310,456
Plan de acción 1		\$ -11,076,432.00	\$ -18,669,658.43	\$ -30,427,995.15
Plan de acción 2		\$ -2,965,697.00	\$ -4,998,771.26	\$ -8,147,046.58
Plan de acción 3		\$ -3,498,240.90	\$ -5,894,837.62	\$ -6,897,221.19
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 662,955,614	-\$ 1,065,010,24	-\$ 1,488,688,796	-\$ 2,078,034,124
UTILIDAD BRUTA	\$ 42,089,860	\$ 103,673,137	\$ 139,287,148	\$ 189,736,365
IMPUESTO A LAS GANANC	-\$ 14,731,451	-\$ 36,285,598	-\$ 48,750,502	-\$ 66,407,728
UTILIDAD NETA CON PLAN	\$ 27,358,409	\$ 67,387,539	\$ 90,536,646	\$ 123,328,637

Premisas generales	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 12%	
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 12%	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019	

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15% para dic 2027.
Plan de Acción 1: aumentar los clientes un 15% para dic de 2026, mediante un desarrollo de mercado.
Plan de Acción 2: capacitar al personal un 90% para marzo de 2026, para un proceso de formación.
Plan de acción 3: mejorar el posicionamiento un 30% para julio 2025, a través de una estrategia de marketing.

Conclusión y Recomendaciones

El objetivo principal de este trabajo fue analizar la situación de la cervecería y destacar un punto que no está muy bien determinado y poder realizar una mejora en su identidad y mejoramiento e insertarla en el mercado, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que influyen para la toma de decisiones de la misma.

Para ello, resulta muy favorecedor que socios que se dedican al rubro de cervezas artesanales cuentan con un conocimiento amplio sobre la elaboración de cervezas artesanal, la cual integrando a un mercado que está en proceso de crecimiento continuo, nos deja ver que hay posibilidades de poder insertar en producto obteniendo rentabilidades.

El análisis de mercado realizado nos permitió ver las conductas y preferencias de los consumidores. De acuerdo a esto, pudimos ver, que la gran mayoría de personas prefieren más una cerveza artesanal que una industrial, y que, por supuesto están dispuestos a ir a lugares como provincias de Córdoba, Misiones y como ciudad de rosario que se convirtiendo en puntos de encuentros para los consumidores.

Recomendaciones que se podría tomar en cuenta para la unidad de negocio Checa:

Partiendo de las especificaciones dadas se pretende proponer una serie de estrategias donde se logre cubrir una necesidad de crear un desarrollo de producto, con la implementación de sabores, para garantizar y poner en marcha la conservación del mismo.

Ya que existen personas aficionadas por el mundo de cervecería artesanal, que piden la creación de nuevos sabores exclusivos para satisfacer diversos paladares para que se pueda cumplir su función se debe adiestrar a un personal capacitado en el proceso de elaboración y conocimientos de los avances tecnológicos para asegurar el éxito del mismo.

BIBLIOGRAFIA

Clarín, (22/07/2024) Boletín de impuestos, recuperado de:

https://www.clarin.com/economia/gobierno-oficializo-cambios-impuesto-ganancias-pagara-volveran-tributar_0_i6hZRU8b5v.html?utm_medium=Social&utm_source=Facebook#Echobox=1721646855

Infobae, (10/09/2024) Freno a la caída del empleo, recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2024/09/09/el-gobierno-asegura-que-se-freno-la-caida-del-empleo-las-empresas-se-animan-a-contratar/>

Argentina.gob.ar, (12/06/2024) Cambios de política Javier Milei, recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-vamos-cambiar-la-argentina-y-vamos-ser-el-pais-mas-liberal-del-mundo>

Infobae, (5/09/2024) Inflación, recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2024/09/05/la-inflacion-sera-del-39-en-agosto-y-del-35-en-septiembre-segun-los-analistas-economicos-que-releva-el-bcra/>

La Nación, (2024) Tipo de moneda de cambio, recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-hoy-dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-miercoles-11-de-septiembre-nid11092024/>

Clarín, (12/08/2023) EL IVA, recuperado de:

https://www.clarin.com/economia/-afecta-iva-consumidores-pais-gravoso-mundo-_0_M6PxDDMGc5.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwooq3BhB3EiwAYqYoEmYQ5shqTz0uhB6cIefqm_mGfGlx4EETbcx3BQtxAeLTnJyeeiJUyxoCwI4QA_vD_BwE

INDEC,(2024) Población total, recuperado de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

La Nación, (05/06/2024) Brecha clases sociales, recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/que-clase-social-ajusto-mas-en-la-era-milei-y-como-esta-hoy-la-piramide-social-nid05062024/>

Infobae, (7/08/2024) Salud Publica, recuperado de:

<https://www.infobae.com/salud/2024/08/07/el-ministerio-de-salud-evalua-cobrar-la-atencion-a-extranjeros-en-hospitales-publicos/>

INDEC, (4/09/2024) Acceso a Internet, recuperado de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-153#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,al%20segundo%20trimestre%20de%202023>

BCRA, (30/05/2024) Billeteras digitales- Qr, recuperado de:

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/BCRA-otro-paso-pagos-QR.asp>

Argentina.gob.ar (ley contra el alcohol), recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24788-42480/texto>

La Nación, (ley del contrato del trabajo y sus modificaciones), recuperado de:

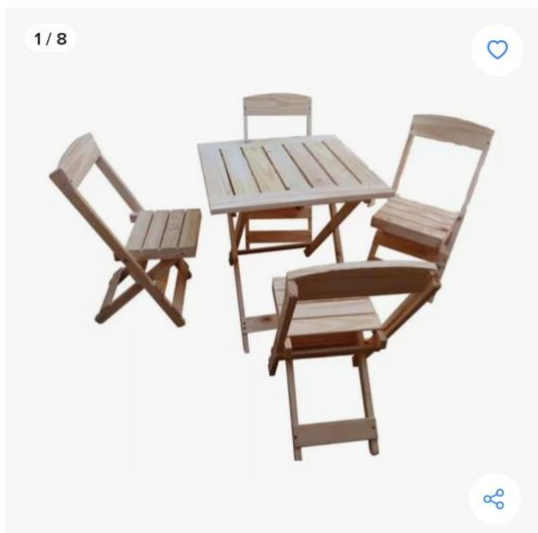
[Lhttps://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/reforma-laboral-en-argentina-ley-bases-introduce-cambios-significativos-nid12072024/?utm_source=google&utm_medium=cpc_verticales&utm_campaign=campo&utm_content=dsa&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwxY-3BhAuEiwAu7Y6s7HVTJvFsgn84YretCczN7GA5ZvsTjDMWSYPxvTA18x6sh60ykkMhoCAswQAv](https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/reforma-laboral-en-argentina-ley-bases-introduce-cambios-significativos-nid12072024/?utm_source=google&utm_medium=cpc_verticales&utm_campaign=campo&utm_content=dsa&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwxY-3BhAuEiwAu7Y6s7HVTJvFsgn84YretCczN7GA5ZvsTjDMWSYPxvTA18x6sh60ykkMhoCAswQAv)

ANEXOS

ANEXO : Compra de insumos

Todos los insumos son extraídos por: <https://listado.mercadolibre.com.ar/link>

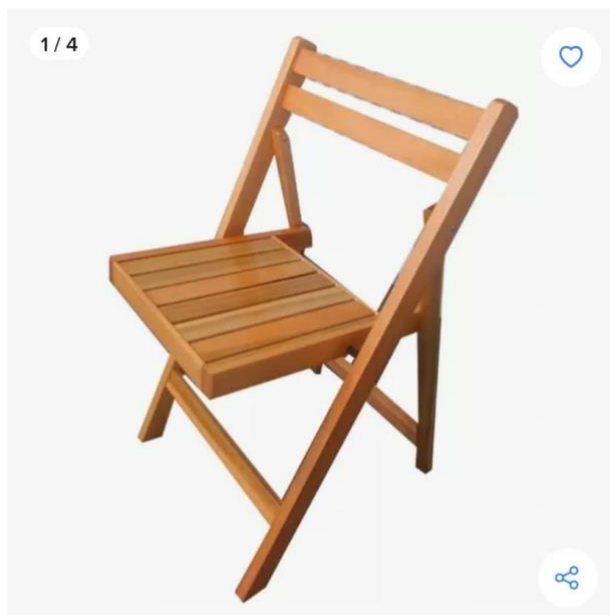
Juego Mesa + 4 Sillas Plegable Pino Para Bar Jardín Interior



\$ 101.300

en 6 cuotas de \$ 22.446³⁹

Silla De Madera Plegable Laqueada Exterior Oferta Stock

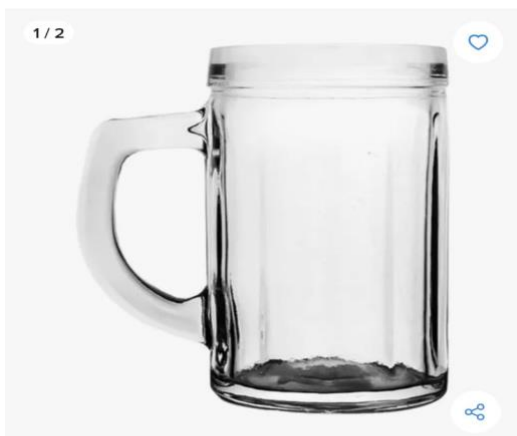


Color: Natural

\$ 57.500

en 6 cuotas de \$ 12.741⁰⁴

Set X 24 Chop Vidrio Jarro Cervecerero Rigolleau Praga 400ml Color Transparente



Color: **Transparente**

\$ 53.766⁷⁹

en 6 cuotas de \$ 11.913⁸²

El precio por unidad es \$ 8.961,13

Pack X12 Vasos Cervecerero Munich De Vidrio 530 MI 18 Oz Nadir



Color: **Transparente**

\$ 35.641⁹²


\$ 29.408⁸⁰ 17% OFF

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 9.802⁹³


El precio por unidad es \$ 2.450,73

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operario-logistico-sueldo-SRCH_KO0,18.htm

ANEXO : el sueldo de un operador de logística

En Argentina, el sueldo de un operador logístico puede variar entre \$35.833 y \$100.000 al mes. El monto depende de la empresa, el nivel de experiencia y las funciones del puesto. 

Sueldo de un operador logístico en Argentina

- Según Glassdoor, el sueldo promedio de un operador logístico en Argentina es de \$90.000 al mes. 
- El sueldo más bajo de un operador logístico en Argentina es de \$35.833 al mes. 
- El pago adicional podría incluir bonos en efectivo, comisiones, propinas y reparto de utilidades. 

ANEXO: Presupuesto de tienda la nube, el precio esta sacado de esta página:

<https://www.tiendanube.com/blog/precio-tiendanube/>

Tiendanube: precio, planes y todo lo que obtienes para tu negocio

Actualizado hace 3 meses • 8 min de lectura

Crea tu tienda en línea gratis

Crear tienda gratis



ANEXO:

Curso de Publicidad en Redes Sociales

★★★★★ (115 valoraciones de clientes)

- Modalidad virtual
- 8 horas de contenido a tu ritmo
- Ilimitado (no vence nunca)
- Certificado con nombre y apellido
- No requiere conocimientos previos
- ¡3 cuotas sin interés! Precio total:

\$ 24.990

3 cuotas sin interés de \$ 8.330

Curso De Marketing Digital Anaya Multimedia Florido, Miguel

1/1



\$ 48.369

ANEXO: Sueldo de un Community Maganer (esta actualizado)

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Sueldos para Community Manager en Argentina

El pago total estimado de un Community Manager es de **\$ 252.000 al mes, con un sueldo promedio de \$ 230.000 al mes.**

7 mar 2025

ANEXO: El alquiler fue sacado de esta pagina

<https://listado.mercadolibre.com.ar/alquileres-salta-capital>