

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica para Grupo Meta: Cerveza Sin Gluten

Nombre y Apellido: Pueyrredón, José Ignacio

DNI: 43525390

Profesora/or: Sofia Rinero

Legajo: ADM05932

Resumen

Con este reporte de caso destinado a Cervecería Checa se procura presentar un plan estratégico orientado a la introducción en el mercado de un nuevo producto cervecero: cerveza sin gluten.

El plan estratégico se llevará a cabo mediante una diversificación relacionada, agregando valor con una integración vertical hacia atrás, fortaleciendo su competitividad y presencia en el mercado específico de las personas con celiaquía.

Todo esto es aprovechando en primer lugar, el posicionamiento de Cervecería Checa en el mercado de cervezas quien ya tiene experiencia en el sector y, por otro lado, el auge en el consumo de cervezas artesanales, debido a las preferencias de los consumidores y la insatisfacción de la población celíaca.

Finalmente, luego del análisis financiero se avisa que el proyecto es rentable teniendo en consideración el lapso de cuatro años, aumentando su rentabilidad mediante una agresiva campaña publicitaria de esta nueva línea de cerveza.

Abstract

This case report for Cervecería Checa seeks to present a strategic plan aimed at the introduction of a new beer product into the market: gluten-free beer.

The strategic plan will be carried out through related diversification, adding value with backward vertical integration, strengthening its competitiveness and presence in the specific market of people with celiac disease.

All this is taking advantage in the first place, of the positioning of Cervecería Checa in the beer market, which already has experience in the sector, and on the other hand, the boom in the consumption of craft beers, due to consumer preferences and the dissatisfaction of the celiac population.

Finally, after the financial analysis, it was noted that the project is profitable taking into account the period of three years, increasing its profitability through an aggressive advertising campaign for this new line of beer.

Índice

Contenido

Introducción	4
Análisis situacional	6
Macro entorno	6
Micro entorno: 5 fuerzas de Porter	10
Mercado	12
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y conclusiones	19
Plan de implementación	21
Descripción de la propuesta.....	21
Bases estratégicas	21
Objetivo general:.....	22
Objetivos específicos 1:.....	22
Objetivos específicos 2:.....	23
Objetivos específicos 3:.....	23
Alcance	24
Planes de acción:	24
Diagrama de GANTT	26
Presupuesto proyectado desde el 2024 al 2028. Ajustado a la inflación por el REM.....	27
Análisis financiero	28
Conclusiones y recomendaciones	29
Anexos	32
Bibliografía	38

Introducción

En el presente reporte de caso, se realizará un análisis de la unidad de negocio Cervecería Checa, gestionada por Sauco S.A., la que junto a las unidades de negocio La Tregua S.A., Cervezas Argentinas S.A. y Brewing S.A.S, forman el denominado Grupo Meta. El objetivo será desarrollar una planificación estratégica que le permita adaptarse al entorno y a sus requerimientos, mediante una estrategia de diversificación relacionada, agregando valor con una integración vertical para el desarrollo de un nuevo producto que le permita fortalecer su posición competitiva y expandir su presencia en el mercado.

Para ello, es necesario ilustrar los orígenes del Grupo Meta, el que fue fundado por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández en el año 2019. Los fundadores se destacan por su habilidad para identificar oportunidades, innovar, afrontar desafíos del entorno, adaptarse a los cambios, liderar y dirigir. El principal objetivo era unificar diferentes unidades económicas (La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A. y Brewing S.A.S.) bajo un nombre común para crecer de manera conjunta y que los representara ante la comunidad. Grupo Meta, cuya administración se encuentra en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba, tiene como objetivos generar nuevos proyectos en diferentes áreas, formar y administrar equipos eficientes, y establecer una gran familia empresarial, como también mantener una relación cordial y formal con varias instituciones locales, como proveedores, clientes y comercios, para mejorar la reputación y el prestigio de sus unidades de negocio y de la empresa en su totalidad.

Enfocados ahora en Cervecería Checa - unidad de negocio bajo nuestro análisis - debe destacarse que ella ha sido un logro significativo para Grupo Meta, quien la creó desde sus inicios. Mediante la cuidadosa implementación y mejora continua de los procesos de producción, Cervecería Checa ha logrado establecerse en un mercado altamente competitivo y siempre cambiante, donde surgen diferentes oportunidades que moldean su dinámica competitiva. El compromiso con la excelencia y la calidad se destaca en este contexto gracias a la obtención de certificaciones ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura en el mes de Julio de 2021. Asimismo, la empresa se ha posicionado estratégicamente capitalizando las oportunidades emergentes en la industria cervecera. Aprovechando este impulso y la capacidad para detectar las demandas del mercado, surge la necesidad de introducir una nueva línea de productos, cerveza sin gluten. Ello, a los fines de satisfacer la demanda de la población intolerante a dicha proteína que contienen ciertos cereales, teniendo en cuenta que uno de los ingredientes de la cerveza tradicional

es la malta, que proviene de la cebada, que es uno de los cereales que no pueden ser ingeridos por las personas con celiacía.

Es importante dejar sentado que:

La enfermedad celíaca es una enfermedad crónica, que se desencadena por la ingestión de proteínas presentes en trigo, avena, cebada y centeno, habitualmente llamadas gluten, afectando el intestino delgado de personas que están genéticamente predispuestas. La enfermedad puede aparecer en cualquier momento de la vida, desde que se incorpora el gluten a la alimentación, es más frecuente en mujeres que en hombres. Cuando una persona celíaca consume gluten, se produce un daño principalmente en la mucosa del intestino disminuyendo la capacidad de absorber nutrientes.
(Argentina.gob.ar Ministerio de salud/celiacía)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se plantea utilizar una estrategia de crecimiento diversificada con integración vertical hacia atrás, aprovechando la actividad agrícola por parte de la unidad de negocio La Tregua S.A. cultivando cereales que no contengan gluten como el trigo sarraceno, la quinoa, el sorgo y el arroz, de esta manera permitiendo que el Grupo Meta, a través de La Tregua S.A. sea su propio proveedor y así asegurarse un mayor control y disponibilidad de los cereales. Ello, se complementa con el desarrollo de producto, lo cual nos va a permitir mantener y reforzar nuestra diferenciación para competir con las marcas que están satisfaciendo ese mercado y poder ser una nueva opción.

Las cervezas sin gluten Almirante Dönn, Straus, Linz, Gauthier han tenido un notable éxito en el mercado cervecero. Cada una de estas marcas ha logrado capturar la atención de los consumidores y ganar reconocimientos por su calidad y sabor. El potencial y la creciente demanda de cervezas sin gluten en el mercado actual se demuestran a través de estos casos de éxito. Sin embargo, estos productos no son de fácil accesibilidad en el mercado.

Análisis situacional

Macro entorno

Factores políticos

Argentina se encuentra inmersa en un cambio radical con la asunción de Javier Milei al finalizar el mandato de Alberto Fernández. Con un enfoque económico liberal y un discurso desafiante, Milei se enfrenta al desafío de revitalizar una economía estancada y restaurar la confianza en el país. Al asumir el cargo, representa un momento crucial en la política argentina al prometer reformas audaces y un nuevo camino hacia la prosperidad.

Sin embargo, las medidas de ajuste implementadas por el gobierno liderado por Milei han golpeado fuertemente a varios sectores económicos. De acuerdo con la información proporcionada por la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), las ventas minoristas han disminuido un 27% en el primer bimestre del año, mientras que tanto la industria pyme como el consumo masivo han registrado descensos del 21% y 13,5% respectivamente (IPROFESIONAL, 2024).

La situación actual genera una gran incertidumbre y preocupación en todos los ámbitos, por lo que el índice elaborado por la Universidad Torcuato Di Tella registró un grado de confianza actual de 2,56 puntos en marzo, lo que muestra una disminución del 0,5% respecto al mes anterior (El Cronista, 2024).

La falta de certezas y la inestabilidad actual en el marco político y económico obstaculiza hacer proyecciones certeras a largo plazo y dificultan la evaluación de escenarios futuros con confianza.

Factores económicos

El actual gobierno de Javier Milei asumió con el objetivo de avanzar hacia una economía con mayor apertura, menos regulada y con el sector privado como protagonista del crecimiento económico. El de su política económica consiste en alcanzar el equilibrio fiscal y eliminar la emisión monetaria para cubrir el gasto público desde 2024. En diciembre el tipo de cambio aumentó un 120% y ha mantenido un deslizamiento mensual del 2%. Con respecto al proceso inflacionario se está atravesando la etapa más aguda, que se espera que continúe elevada durante el primer semestre y que se alcance el 175% en 2024. Se anticipa que la actividad económica que ha estado en declive desde el último

trimestre del año 2023 permanezca en estado negativo durante el primer semestre de 2024. Se proyecta que el Producto Bruto Interno (PBI) comience a recuperarse a partir del segundo semestre, con una caída promedio del 4% en el transcurso del año (Banco BBVA, 2024).

La situación económica empieza a dejar señales de alarma y preocupación en el Sector Industrial, donde no hay expectativas que la crisis se revierta en el corto plazo dejando disminución en las ventas, paralización de plantas, suspensiones y despidos. Como consecuencia la producción industrial cayó 12,4% interanual en enero y 1,3% respecto al último mes de 2023. La Unión Industrial Argentina (UIA), en un estudio realizado entre más de 700 empresas informó que se observaron los niveles más bajos registrados hasta la fecha en términos de producción y ventas, lo que refleja una situación delicada en el sector productivo industrial, particularmente en pymes (Infobae, 2024). En febrero, la sección de alimento y bebidas experimentó una caída interanual del 1,8%. La mayor contribución negativa proviene de la producción de refrescos como gaseosas, soda, jugos concentrados, cervezas, sidras y bebidas espirituosas que registraron una disminución del 12,1%. La disminución en la actividad productiva durante el mes de febrero de 2024 es producto de una reducción de demanda interna (Infobae, 2024).

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) experimentó un incremento del 1,8% en comparación con febrero. No obstante, este aumento no fue uniforme en todas las regiones del país. Mientras que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires aumentó un 7,92% y un 3,49% respectivamente, en el Interior registró una disminución del 2,97% con respecto al mes de febrero (Infobae, 2024). Mientras que el índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación del 11% con relación al mes anterior (INDEC, 2024).

Factores socio-culturales

Argentina atraviesa una situación socioeconómica compleja, donde cuenta con una población aproximada de 47.029.533 personas (Countrymeters, 2024) y el 57,4% se encuentra por debajo de la línea de pobreza (Ámbito, 2024).

Con respecto a los niveles de ingreso, En la Argentina, según datos relevados en el mes de septiembre del año 2023, un grupo familiar era considerado pobre si sus ingresos oscilaban entre los \$160.000 a los \$ 285.000. Siguiendo una escala ascendente, los

sectores en situación de total vulnerabilidad tenían un ingreso entre \$285.000 a 350.000, los de clase media frágil, entre \$350.000 a 440.000; los de clase media tradicional, entre \$440.000 a 1.500.000 y finalmente los de clase alta o sectores acomodados, de \$1.500.000 en adelante.

Según lo informado en el canal televisivo TN, con el correr de los meses y ya encontrándose a cargo del gobierno un nuevo signo político, en el mes de febrero del año 2024 los sueldos aumentaron en general un 13,3% y acumularon un alza del 31,9% durante los primeros meses del corriente año. Estos aumentos pueden discriminarse de la siguiente manera: El sector privado acumulo un crecimiento del 36,9%, mientras que en el sector público lo fue del 29% y por último el sector privado no registrado registró el menos acumulado con 17,6%.

Por otro lado, el ciudadano argentino se caracteriza por ser personas sociables, apreciando la conexión y la compañía para compartir momentos junto con amigos y familiares. Este lugar tan importante en la vida de las personas hace que influya directamente en su comportamiento como consumidor, siendo cada vez más exigentes en la calidad y variedad de los productos, como también en la disposición de opciones celiacas, veganas y vegetarianas. Este enfoque refleja el deseo de garantizar que todos puedan disfrutar plenamente.

Aprovechando la cultura argentina de socializar constantemente, la marca de la cerveza Corona lanzó una nueva temporada de eventos a lo largo y ancho del país con la concurrencia de artistas y distintos DJ con el objetivo que sus consumidores vivan experiencias inolvidables junto a su marca, la música y la naturaleza (El Cronista 2024).

Factores tecnológicos

En las últimas décadas, tanto la sociedad como las personas han experimentado una transformación significativa debido a la tecnología. La forma en la que nos comunicamos, trabajamos, aprendemos ha experimentado cambios. En el mundo empresarial, la tecnología ha posibilitado automatizar procesos, crear nuevos negocios y mejorar su eficiencia. Gracias a la tecnología, ahora todos pueden acceder fácilmente a la información, lo que ha democratizado el conocimiento y ampliado oportunidades de educación. No obstante, también ha presentado retos nuevos como la brecha digital, la privacidad de datos y ciberseguridad.

En las compañías, la tecnología ha posibilitado el desarrollo de nuevos esquemas comerciales, el perfeccionamiento de la eficiencia operativa y la individualización de la experiencia del cliente.

Complementando lo recién mencionado, la Industria 4.0 está transformando radicalmente la manera en la que las compañías fabrican, perfeccionan y distribuyen sus procesos. Los productores están integrando tecnologías emergentes en sus plantas de producción y en todas sus operaciones, como el Internet de las Cosas (IoT), análisis y cloud computing, IA y machine learning. Estas plantas de producción están dotadas de sensores de última generación, software incorporado y robótica que recolectan y analizan información, lo que mejora su toma de decisiones (IBM, 2023).

Estas tecnologías digitales llevan a una automatización más amplia, al mantenimiento predictivo, presentando tanto desafío como oportunidades. Es crucial que tanto las personas como las empresas comprendan este impacto y se ajusten para tener éxito en este mundo cada vez más digital (IBM, 2023).

En relación al sector industrial lo que viene a traer esta nueva tecnología es la búsqueda de fábricas automatizadas y conectadas que vayan en conjunto con las decisiones empresariales.

Factores ecológicos

La concientización ambiental es un asunto de suma importancia en la actualidad, pilar fundamental para tomar dimensión de todos los recursos que nos brinda nuestro planeta y es una obligación actuar de manera consciente y activa en pos de preservarlo y cuidarlo.

El sector cervecero no se ha quedado atrás en cuanto a esta situación ya que ha adoptado medidas en todas las etapas de producción, cultivo, empaque y distribución. En su etapa de fabricación se utilizan grandes cantidades de agua, energía y recursos naturales por los cuales se están implementando técnicas agrícolas sostenibles para reducir el uso de los pesticidas y agua. Además, la producción de cerveza genera residuos y emisiones que pueden contribuir a la contaminación del aire y agua, por las que existen iniciativas y practicas sostenibles que buscan minimizar estos impactos. El empaque reciclable y biodegradable es otro factor que se está utilizando (Mezcal.org).

En abril 2024 se llevó a cabo el evento Bioferia, evento de sustentabilidad más grande de Latinoamérica y se pudo ver como Cervezas Salta Cautiva colaboró con la recicladora

Correcaminos poniendo un stand para reciclar todas sus latas. También Cerveza Quilmes va a fijar el precio de la botella retornable de litro por tres meses y sus consumidores podrán canjear cuatro envases vacíos por una gratis (El Economista, 2024). Estas acciones demuestran el compromiso para la preservación del medio ambiente.

Factores legales

En Argentina, el consumo y comercialización de alcohol está sujeto a ciertos factores legales a tener en cuenta. El pasado 3 de mayo del año 2023, el Poder Ejecutivo promulgó la Ley 27.714 de Alcohol Cero al volante a nivel nacional, lo que establece un límite permitido de alcohol en sangre cero a la hora de manejar (Página 12, 2023). Previo al dictamen de dicha ley, el director ejecutivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV), manifestó la importancia que la industria cervecera este a favor de dicha ley, luego de tener una reunión con integrantes de la industria cervecera en donde se trataron temas vinculados al consumo de alcohol al volante (Argentina.gob.ar).

A su vez, la Ley 24.788 prohíbe la venta de alcohol a menores de dieciocho años en todo el territorio nacional (Argentina.gob.ar), su consumo en la vía pública y la publicidad dirigida a menores que sugiera el consumo.

Por último, la Ley 18.284 Código Alimentario Argentino (CAA) tiene como objetivo la protección de la salud de la población, y la buena fe en las transacciones comerciales a través de un conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir aquellas personas físicas o jurídicas, los establecimientos, y los productos que en ellos se producen, elaboran y comercializan. (Argentina.gob.ar)

Micro entorno: 5 fuerzas de Porter

A continuación, se analizará el micro entorno de la industria cervecera, en la cual esta inserta Cervecería Checa, mediante la utilización de la herramienta Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el poder de ciertos actores del sector.

Poder de negociación del cliente

En la dinámica de la industria cervecera se pueden distinguir claramente dos tipos de clientes. Por un lado, bares y restaurantes, que representan un segmento importante

debido a su volumen de compra e influencia en la promoción de las marcas. Por otro lado, los consumidores finales, personas quienes consumen y disfrutan de la cerveza en su vida cotidiana y compran directamente los productos en la tienda física/virtual. Ambos grupos representan un alto poder de negociación debido a la gran variedad de opciones que disponen y el bajo costo de sustitución, lo que deja ver la alta competencia interna que enfrentan los diferentes productores.

Poder de negociación de los proveedores

Los insumos claves para la elaboración de la cerveza son la malta, cebada, maíz, lúpulo y levadura; la mayoría de estos insumos se consiguen fácilmente a nivel nacional. Los proveedores de dichos elementos no representan un riesgo para el sector cervecero. Esto se debe al bajo poder de negociación que tienen, ya que hay varios oferentes en el sector, presentan una baja diferenciación y tienen un bajo costo de cambio entre los proveedores.

En el caso de querer utilizar ingredientes para la cerveza sin gluten, el cultivo del trigo sarraceno, aunque su cultivo todavía no es masivo en Argentina, en los últimos años centros de investigación han comenzado a estudiar la producción y su siembra se adapta a diferentes ambientes por lo que favorece su producción y el sur de Córdoba es una de ellas (AgroSpray, 2023). Por su parte, la quinoa tiene producción local, aunque la mayor parte de las semillas que se consumen son importadas de Perú y Bolivia, su zona núcleo (Perfil, 2021). El mijo es un cultivo que crece en superficie año a año en el país, en la campaña 2021/2022 se sembraron en total 22.850 hectáreas y desde entonces se observó un crecimiento de 20% en la superficie cultivada cada año (La Nación, 2023). Por último, el cultivo del sorgo en Argentina ha ido en aumento en los últimos años, donde su producción se concentra en Córdoba, Santa Fe y la región pampeana (AgroSpray, 2021). En cuanto al arroz, es un cereal típicamente regional y de fácil acceso. Dependiendo el producto se puede decir que hay un medio poder de negociación de los proveedores

Amenaza de productos sustitutos

El deseo de saciar la sed puede ser resuelto por una gran gama de productos, desde bebidas sin alcohol (tales como aguas, bebidas gasificadas, jugos) a bebidas que si contienen alcohol (como vinos, licores, cocteles, gin, entre otros). Estos últimos, aunque son destinados a un nicho de mercado diferente por sus características y que ofrecen distintas experiencias, son una amenaza directa para el sector de bebidas alcohólicas. Dentro de la

categoría cerveza, la industrial actúa como producto sustituto directo a la cerveza artesanal, ya que presenta en términos de elaboración, variedad y calidad diferencias notables. Podemos concluir que la amenaza y poder de productos sustitutos es alto

Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el mercado es considerablemente notable debido a varias razones. En primer lugar, la industria no presenta barreras de entrada altas y la diferenciación entre productos es relativamente baja lo que facilita la introducción de nuevos participantes en el mercado. En segundo lugar, el costo de adquirir el equipamiento necesario para la producción es alcanzable para pequeños emprendedores y micro cervecerías, lo que incentiva aún más a diferentes actores de incursionar en este sector.

Rivalidad entre competidores

La industria cervecera se caracteriza entre otras cosas, por la intensa competencia entre las diferentes gamas, precios y calidad. Las barreras de entrada y de salida son bajas, la materia prima se consigue nacionalmente y la falta de diferenciación, favorecen a la introducción de nuevos competidores en el mercado y que el cliente siga aumentando su poder de elección.

Debido al constante crecimiento de la industria, dentro del sector de cervezas artesanales y que han logrado posicionarse están Peñón Cervecería, Antares y Patagonia y por detrás las siguen una gran cantidad de nuevos competidores. En cuanto a cervezas sin gluten tenemos a Straus, Gauthier, Linz y Almirante Donn.

Podemos concluir que hay una alta competencia y que buscan nuevas estrategias innovadoras y de marketing para atraer y retener diferentes segmentos de clientes.

Mercado

Argentina tiene una población de 47.038.543 personas de las cuales el 48,9% es masculina y el 51,1% femenina actualmente (Countrymeters, 2024), mientras que la pirámide poblacional nos indica que el 50% del total es mayor de edad. El país se encuentra en el segundo puesto con mayor consumo de alcohol en América Latina, con una ingesta de alcohol puro por persona de 9,88 litros al año (Argentina.Gob.Ar).

De acuerdo al último censo realizado en el año 2022 cuyos resultados fueron presentados el 31 de enero de 2023 la Argentina tenía 46.044.703 habitantes (Cba.gov.ar) y el Instituto Nacional de Estadistas y Censos de la República Argentina (INDEC) desarrolló ese mismo año la Encuesta Nacional sobre Consumos y Practicas de Cuidado presentado en agosto de 2023, en donde el estudio investigó las razones detrás del consumo de diversas sustancias. El 72,9% mencionó consumir alcohol por “placer y/o curiosidad, en busca de nuevas experiencias; el 26% lo hizo “por costumbre, tradición o habito”; el 13,6% lo utilizó para relajarse, aliviar el estrés; mientras que el 11,6% lo justificó “para desinhibirse o socializar. A su vez, el sitio en que las personas declararon consumir alcohol con mayor frecuencia fue en su domicilio (50,8%), seguido por el consumo en casa de amigos/as o pareja (23,3%) y en tercer lugar se ubicó en bares, discotecas o restaurantes (15,7%).

En el año 2023, el consumo per cápita de cerveza en Argentina alcanzó aproximadamente los 39,6 litros y se prevé que para el año 2024, el mercado experimente un crecimiento de alrededor de 1,8%. Este crecimiento en el mercado de la cerveza se ve impulsado por la inclinación hacia la cerveza artesanal debido a que los consumidores están buscando una gama más amplia de sabores y estilos de elaboración que se centren en la creatividad e innovación. Las ciudades de Córdoba, Rosario y Mendoza se han convertido en los destinos populares para los entusiastas de la cerveza artesanal (EMR a Claight Enterprise, Informes de Expertos, 2024).

Actualmente existen dos empresas que son consideradas líderes en el mercado cervecero argentino. La primera de ellas es Cervecería y Maltería Quilmes propietaria de marcas populares como Patagonia, Brahma, Stella Artois, Andes Origen, Corona y Budweiser., con una participación del 65%. Esta empresa forma parte de la compañía belga AB-InBev líder en el mercado mundial. Por otro lado, CCU Argentina, empresa chilena, es la segunda con mayor participación, con un 33% de incidencia y que también tiene marcas reconocidas como Imperial, Salta Cautiva, Heineken, entre otras. (A24, 2021).

Dentro de la categoría artesanal se realizó un estudio utilizando una metodología rigurosa para determinar las mejores cervezas artesanales según reputación y años de antigüedad, variedades, calidad y premios obtenidos, en los cuales nombra a Buller, Hormiga Negra y Antares como las mejores. (cervezasargentinas.ar, 2023). Mientras que en el sector de cervezas sin gluten tenemos a Straus, Gauthier, Linz, Almirante Dönn como protagonistas.

El crecimiento de la producción de cerveza artesanal en Argentina se encuentra estancado, representando el 2% del consumo total de cerveza, en comparación con el 3% al 4% en España y el 15% en Estados Unidos. Nicolas Massaccesi, de la cervecería 23 Ríos, señalo que alcanzar un porcentaje similar se atribuye a la saturación de los canales de venta, ya que la mayoría de los productos solo pueden ofrecer su cerveza en barril. Para expandirse, los productores artesanales necesitarían acceder a las góndolas de supermercados, lo que requiere inversiones en tecnología para envasado en latas, pasteurización del producto o contar con un bar propio (Los Andes, 2024) Sin embargo, según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció cerca de un 40% en los últimos cinco años y hay más de 1500 productores en el territorio nacional (Mas Industrias, 2023).

Mordor Intelligence en su análisis mundial 2024 sobre el mercado de cervezas artesanales rectifica lo recién mencionado ya que señala que el sector está creciendo considerablemente debido al aumento de las preferencias de los consumidores, especialmente entre las generaciones más jóvenes y que la competencia se ha vuelto más intensa en términos de innovación y diferenciación del producto, teniendo en cuenta precios, sabores, empaques y técnicas de producción.

El grupo demográfico predominante en el consumo de cerveza artesanal se encuentra en el rango de 25 a 44 años, representando el 62% del total. La preferencia se refleja en un estilo de consumo centrado en la degustación, tranquilidad y en momentos de calidad con amigos, mostrando una actitud madura del consumo de alcohol. En cuanto al lugar de consumo principalmente es en bares y cervecerías o en tiendas especializadas (Diario de gastronomía, 2019).

Teniendo en cuenta el elevado consumo de cerveza en Argentina y ahora poniendo el foco en las personas celiacas es importante remarcar que 1 de cada 167 personas adultas son intolerantes al gluten, lo que representa el 1% de la población (Argentina, gob.ar) y es esencial para brindar la seguridad que los productos contengan la aprobación de ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). En este sentido, las marcas Straus, Gauthier, Almirante Dönn y Linz contienen el signo Sin Gluten en sus productos. Paralelamente estos productos ya lanzados por las marcas recién referidas no son de fácil disponibilidad y acceso para este grupo de consumidores especiales ya que no se los encuentra en los negocios habituales.

Análisis Interno

Cadena de valor

Para el análisis interno de Cervecería Checa se realizará el desarrollo de la Cadena de Valor propuesta por Porter para identificar las acciones estratégicas que permiten a la organización agregar valor y obtener una ventaja competitiva

Actividades primarias

Logística Interna:

En la fábrica ubicada en Sacanta, Córdoba, tres operarios desempeñan un papel fundamental. Su responsabilidad abarca la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para la fabricación de la cerveza, tales como la cebada, lúpulo, levadura y agua. Una vez recibida la materia prima y garantizando la calidad de la misma se registra en el sistema de stock para dar un seguimiento eficiente del flujo de inventarios para luego garantizar la correcta preparación de los pedidos y coordinación de entregas con los proveedores.

Operaciones:

Luis, licenciado en química, es el encargado del proceso de fabricación de la cerveza, el cual consta de 7 pasos. En primer lugar, el Malteado donde los granos de cereal atraviesan el proceso de germinación controlada para activar las enzimas presentes en los granos y otorgarle el color a la cerveza. Luego se procede a la Molienda y Maceración para mezclar el grano molido con agua que se encuentran en diferentes temperaturas y convertir el almidón en azúcares fermentados. Una vez concluido, se filtra para su posterior cocción con el objetivo de aportar el amargor y aroma característico. Finalmente se deja enfriar para luego agregar la levadura y conseguir la fermentación del producto para su posterior maduración y envasado. El resultado final es cerveza artesanal con distintos sabores y colores, característico a cada uno de sus estilos Mesopotamia, Good Devil, Cotton Field, entre otros.

Cervecería Checa cuenta con las instalaciones debidas para el correcto funcionamiento de todos los aparatos involucrados en el proceso tales como maceradores, filtradores, hervidores y enlatadores. La empresa cuenta con certificaciones ISO 9001 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) priorizando la calidad en todo su proceso.

Logística Externa:

Esta fase incluye las actividades relacionadas con la distribución del producto, incluyendo ordenes de pedido, control de stock disponible y su posterior reparto. La ubicación de la fábrica en Sacanta, ruta provincial N13 contribuye al correcto reparto por parte de las flotas de transporte, cumpliendo con los tiempos establecidos. La principal red de comercialización es su propio bar “Checa” o de terceros.

Marketing:

Es un área fundamental para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa la cual implica una serie de actividades claves. Cervecería Checa utiliza un diseño atractivo y divertido en sus latas logrando destacarse y llamando la atención del público. Actualmente se comercializa en diferentes bares de la ciudad, entre ellos el propio. Por último, mantiene activa su cuenta de Instagram, logrando capturar la atención de sus seguidores y de los nuevos que van ingresando, logrando obtener un feedback que les permita seguir creciendo.

Servicio Post-Venta:

Es un aspecto crucial en la experiencia del cliente que le permite a la empresa tener un impacto significativo en la lealtad y satisfacción del cliente. La rapidez, personalización, cercanía y resolución son atributos claves en este punto.

Actividades de apoyo

Actividades Secundarias:

Infraestructura de la empresa:

Cervecería Checa está ubicada en Sacanta, departamento de San Justo, Córdoba. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y está perfectamente equipada para hacer frente al proceso productivo. Cuenta con áreas administrativas, comerciales y de producción que se encuentran bajo el mando de sus fundadores Paula, Juan Cruz y José.

Gestión de Recursos Humanos:

Si bien Checa no cuenta con un departamento oficial dispone de una consultora y técnica de recursos humanos que ayuda a recopilar información relevante para los fundadores de Grupo Meta quienes se encargan de la selección del personal. Estos consideran calidad

humana, preparación y actitud proactiva como bases fundamentales para el ingreso a la empresa. Además, se realizan capacitaciones constantes con el propósito de proporcionar las herramientas necesarias para un óptimo desempeño.

Desarrollo Tecnológico:

Cervecería Checa cuenta con todos los aparatos e instalaciones necesarios para la producción y obtener un producto de calidad. Entre ellos, maceradores, hervidores, fermentadores, enfriadores, filtradores y enlatadoras

Aprovisionamiento:

Se trabaja con dos proveedores de confianza que les garantiza calidad y disponibilidad de los insumos al momento de necesitarlos sin tiempos de demora exuberantes. Ellos son Maltería Pampa, una de las empresas líderes en el mercado de la cebada, ubicada en la localidad de Puán, provincia de Buenos Aires y GAC (lúpulos y levadura). Los demás insumos que representan gastos indirectos son adquiridos localmente.

Marco teórico

Cuando una compañía progresa, los administradores de todo tipo de organizaciones se enfrentan a tres preguntas esenciales: ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

La primera pregunta lleva a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero, la situación del mercado, los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, y los cambios en el entorno de negocios que puedan afectar a la compañía. La segunda pregunta se refiere a la visión de futuro que tienen los administradores para la empresa, incluyendo nuevos grupos de consumidores y necesidades a satisfacer, así como nuevas capacidades que deben desarrollarse o adquirirse. La tercera pregunta obliga a los administradores a diseñar y ejecutar una estrategia que guíe a la compañía hacia la dirección deseada y forma parte de la esencia de la administración estratégica (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Una estrategia consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas que los gerentes llevan a cabo para mejorar el rendimiento de la empresa. Para la mayoría de las mismas,

alcanzar un rendimiento superior en comparación con sus competidores es el desafío principal. Esto forma parte del concepto que se conoce como ventaja competitiva. Con el fin de maximizar el valor para los accionistas, los gerentes deben diseñar y poner en práctica estrategias que permitan a sus empresas superar a sus competidores (Hill & Jones, 2011).

Para ello, es indispensable una planeación estratégica, que Druker la describe como un proceso continuo que implica tomar decisiones empresariales de manera sistemática y con el mayor conocimiento posible sobre su impacto futuro. Esto incluye organizar de manera meticulosa los esfuerzos necesarios para implementar dichas decisiones y medir sus resultados comparándolos con las expectativas, utilizando un sistema organizado de retroalimentación (Drucker, 1984). Este proceso consta de cinco pasos:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011)

En la fase de selección de las estrategias primero tenemos las de nivel corporativo, segundo las de nivel empresarial y por último las de nivel funcional. Con una estrategia a nivel corporativo, se busca determinar en qué sectores o negocios debe participar una compañía. Esta estrategia refleja la dirección que toma la organización y las funciones de sus unidades en esa dirección. Existen tres estrategias corporativas principales:

crecimiento, estabilidad y renovación. La estrategia de crecimiento tiene como objetivo aumentar las operaciones de la organización, ya sea incrementando el número de productos que ofrece o expandiendo los mercados a los que atiende. Al seguir una estrategia de crecimiento, la organización incrementa sus ingresos por ventas, el número de empleados, la participación en el mercado y otras métricas cuantitativas. Una compañía también puede crecer mediante integración vertical, que implica adquirir control sobre los insumos (integración vertical hacia atrás) o sobre los productos (integración vertical hacia adelante). En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor para controlar los insumos. Finalmente, una organización puede crecer mediante diversificación, ya sea no relacionada o relacionada (Robbins & Coulter, 2005). Esta última busca ingresar en una nueva industria o mercado que se relacione con las unidades de negocio existentes (Hill & Jones, 2011).

En el ámbito de las estrategias de expansión empresarial, la Matriz Ansoff nos permite analizar y seleccionar la estrategia corporativa más adecuada para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. El propósito principal es identificar posibilidades de crecimiento. Para ello, el principal paso es relacionar productos y mercados, considerando si son actuales o nuevos. Con esta información, se construye la matriz, en cuatro cuadrantes, cada uno representando una estrategia de crecimiento específica: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación (Mintzberg & Quinn, 2001).

Diagnóstico y conclusiones

Una vez realizado el análisis del contexto interno y externo de la industria cervecera, y la situación de Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio de Sauco S.A y que junto con La Tregua S.A, Cervezas Argentinas S.A. y Brewing S.A.S, forman el denominado Grupo Meta, se recomienda implementar una estrategia de diversificación relacionada, mediante la introducción de una nueva línea de producto (cerveza sin gluten) agregando valor con una integración vertical hacia atrás.

El mercado cervecero experimenta una gran oportunidad de crecimiento, debiendo adaptarse a los desafíos que la situación actual del país presenta. Con la asunción del nuevo gobierno ha surgido una incertidumbre, sobre todo en el ámbito económico, con disminución de las ventas y de la actividad productiva.

El sector cervecero artesanal es el que representa un mayor crecimiento y competencia entre los diferentes actores, sin embargo, la poca diferenciación en sus productos hace que lograr posicionarse sobre las otras se torne difícil y se requiera de una buena estrategia de marketing para lograr sobresalir del resto. Sin perjuicio de ello, existe una porción del mercado que no se encuentra cubierta en su totalidad y que Cervecería Checa puede explotar al reunir las condiciones para hacerlo.

La población celiaca representa cerca del 1% de la misma y está en aumento, pero la concientización no es plena y la disponibilidad y variedad para este sector es escaso. Por esta razón se presenta la posibilidad de adoptar una estrategia de diversificación relacionada para poder expandir su presencia en el mercado y lograr captar una mayor cantidad de clientes/consumidores con la introducción de una nueva línea de producto.

El análisis de mercado permite ver que la población argentina, más allá de estar sumergida en una crisis económica destina parte de sus ingresos a su vida social ya que tiene arraigadas costumbres relacionadas a encuentros entre familiares, amigos, deportivos, etc. Entre estos gastos se encuentra el consumo de bebidas y en especial el de las cervezas artesanales, lo que permite avizorar que la producción de una cerveza libre de gluten puede llegar a tener una buena aceptación.

Cervecería Checa cuenta con una vasta infraestructura y el know how necesarios para incorporar una sección que sea destinada a esta nueva línea de producción, ya que se necesita un cuidado extremo de higiene para evitar la contaminación cruzada con algún ingrediente que pueda contener gluten. Esto permitiría a los organismos correspondientes (ANMAT) que controle y certifique la calidad y aptitud del mismo.

Con respecto a parte de los ingredientes, existe la posibilidad de conseguirlos por medio de terceros, pero al disponer de actividad agrícola propia (La Tregua S.A.) una iniciativa que contribuirá a la diferenciación es la de poder abastecerse por sí sola de los cereales necesarios para la producción. Tanto el trigo sarraceno como el sorgo, ambos aptos para el consumo del celíaco y para el reemplazo de la cebada, se adaptan perfectamente a diferentes ambientes y Córdoba es una de las provincias con mayor producción de los mismos.

Por todo lo analizado, surge evidente que Checa, incursionando en este mercado tan específico como es el de los productos libre de gluten le va a permitir expandirse y mostrar

una visión inclusiva con respecto a sectores del mercado que en la actualidad no cuentan con variedad de productos que satisfagan sus necesidades.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

De acuerdo a lo analizado anteriormente en el trabajo, se presenta la propuesta de la elaboración de una cerveza libre de gluten con el propósito de dar respuesta a una parte del mercado que se encuentra insatisfecha y que presenta una oportunidad de crecimiento para Cervecería Checa. Dicha propuesta va acompañada de una estrategia de integración vertical hacia atrás que incrementará valor al proyecto y se alinea perfectamente con los estándares de la empresa y su crecimiento diversificado y comprometido en el bienestar de la sociedad. A su vez, en las primeras dos cosechas de cereal el excedente será comercializado, por lo que la razón social de la empresa debería cambiar.

Bases estratégicas

Misión: “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo” (Grupo Meta, 2019).

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y comunidad” (Grupo Meta, 2019).

Valores:

“Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen”

Respeto: Actitud de valorar a otra persona

Confianza: seguridad que se tiene sobre la otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, 2019)

Objetivo general: Alcanzar un 21% de rentabilidad a través del aumento en las ventas de la cerveza sin gluten para fines de 2028.

Justificación: Se propone alcanzar un 7% de rentabilidad anual en los años 2026, 2027 y 2028 proyectando un crecimiento constante en las ventas. La creciente demanda de productos sin gluten está en aumento por lo que su mercado se encuentra en expansión y representa una oportunidad de crecimiento para Cervecería Checa. Teniendo en cuenta su competencia en el mercado, ninguna se encuentra en la Ciudad de Córdoba lo que favorece a su posicionamiento dentro del sector. Teniendo en cuenta los años 2018 y 2019 se puede ver un aumento en el 50% de las ventas de Cervecería Checa lo que evidencia un buen desempeño en el sector con un 80% de aceptación del público. La introducción de esta nueva línea sin gluten abre el abanico de consumo a personas con celiaquía y para aquellas que quieran disgustar un nuevo sabor, ya que en el último tiempo hay un aumento en la preferencia de los consumidores hacia una gama más amplia de sabores. Alcanzar un 21% de rentabilidad en cuatro años representa un objetivo realista y alcanzable.

Objetivos específicos 1: Alcanzar una penetración del 50% del mercado celiaco de personas adultas, mediante una campaña agresiva de publicidad para fines de 2028.

Justificación: El consumo per cápita de cerveza en la Argentina según los datos relevados en el año 2023 es de 39,6L. Así mismo el consumo de cerveza artesanal se sitúa en el 2%, por lo que teniendo en cuenta estos datos podemos decir que el consumo per cápita de cerveza artesanal es de 0,78%. No habiendo datos sobre la demanda de consumo de las cervezas sin gluten en Argentina, ello debido a los escasos de oferta debemos tomar como dato cierto para un punto de partida estos datos de cerveza tradicional y artesanal y trasladarlo a nuestro producto.

Si tenemos en cuenta que la población celiaca mayor de edad es de 140.834 personas y trasladamos el consumo per cápita de cerveza artesanal a este segmento nos da como resultado 109.850 Litros por año. Esta sería la demanda a cubrir en un principio sin tener en cuenta las personas sin celiaquía que pueden consumirlas.

La capacidad productiva de 60mil litros al año alcanzaría a cubrir aproximadamente el 50% de la demanda con celiaquía.

Objetivos específicos 2: Adaptar al 100% los procedimientos involucrados en la elaboración de la cerveza para garantizar la confiabilidad del producto mediante la aprobación del ANMAT para mediados del 2026.

Justificación: Adaptar un espacio de la planta para la elaboración de la cerveza sin gluten es esencial para garantizar el cumplimiento de las normativas impuestas por ANMAT y así poder obtener una futura certificación. Esto va a permitir evitar una posible contaminación cruzada y poner en riesgo la salud de los consumidores y del producto. Profundizando en el objetivo, también se incluye la adaptación de la siembra y cosecha asegurando prácticas agrícolas específicas que eviten la contaminación con gluten desde el origen, ya que dentro de las 900 hectáreas que posee la unidad de negocio la Tregua incluye el sembrado de trigo. Es importante remarcar que destinando una hectárea para la siembra de sorgo tiene un rinde medio de 11 toneladas lo que equivalen como resultado final a 60.000 litros de cerveza, contribuyendo a una reducción de los costos y por consecuencia una mayor rentabilidad a la empresa.

Como Cervecería Checa ya produce un producto considerado alimenticio, la misma se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Establecimientos, por lo que no es necesario reiterar esta actividad de inscripción, sin perjuicio de lo cual, al agregar un nuevo producto, en este caso cerveza sin gluten, a esto se lo debe hacer constar en el Registro Nacional de Productos Alimenticios, siendo el ente regulador de todas estas cuestiones la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica (ANMAT). Estas habilitaciones son las que aseguran al consumidor que la planta productora y la cerveza son aptas para el consumo humano.

Objetivos específicos 3: Asegurar que los involucrados en el proceso de elaboración, tengan un cabal conocimiento aproximado a un 90% de la enfermedad celiaca y de la correcta manipulación y cuidados de los ingredientes para evitar la contaminación cruzada. Para dicho objetivo se requerirá realizar los correspondientes planes de capacitación para el año 2025.

Justificación: La producción de cerveza sin gluten requiere de otorgar garantía en calidad y seguridad para sus consumidores. Es por ello que realizar capacitaciones al personal es fundamental para poder llevar adelante este proyecto. Esto va a permitir que no ocurran errores que resulten en la contaminación del producto y su posterior pérdida, como también demostrar un compromiso y conciencia sobre el producto que se va a realizar.

Dicha capacitación estará a cargo por un Licenciado/a en Nutrición y Luis (responsable del proceso de producción de la cerveza y Licenciado en química).

Alcance

Planes de acción: Se programará un plan de acción para cada objetivo específico, especificando las acciones correspondientes en un período de tiempo de 4 años, tomando como punto de partida el año 2025

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Elaboración de la cerveza sin gluten	ene-26	dic-28	Producción	Espacio, insumos y equipo de producción	-	\$ 6.000.000	Sueldo anual de dos empleados de producción.
Realizar campaña de publicidad	ene-26	dic-28	Comercial	-	Hello Brand	\$ 3.200.000	Ver Anexo 1
Diseñar el packaging	ene-26	dic-28	Comercial	-			Ver Anexo 1
Desarrollo de naming	ene-26	dic-28	Comercial	-			Ver Anexo 1
Análisis de benchmarking	ene-26	dic-28	Comercial	-			Ver Anexo 1
Lanzamiento de la campaña en Vía Pública	ene-26	dic-28	Comercial	-		\$ 1.231.810	Ver Anexo 1
Lanzamiento de la campaña en El Doce TV	ene-26	dic-28	Comercial	-		\$ 1.000.000	Ver Anexo 1
Lanzamiento de la campaña en radio Grupo Shopping	ene-26	dic-28	Comercial	-		\$ 1.209.600	Ver Anexo 1
Lanzamiento en La Voz del Interior	ene-27	dic-28	Comercial	-		\$ 1.850.000	Ver Anexo 1
Lanzamiento en radio Gamba	ene-28	dic-28	Comercial	-		\$ 540.000	Ver Anexo 1
Contratar un Community Mannager para administrar las redes	ene-26	dic-28	Comercial	Sueldo	-	\$ 1.812.000	Sueldo anual. Ver Anexo 2.

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Poner en marcha el proceso de siembra correspondiente a 1 hectárea	sep-25	dic-27	-	Maquinaria de cultivo.	Ezequiel Romero - Ingeniero Agrónomo. Matrícula: 4221	\$ 335.463,00	Monto de sembrado correspondiente a 1 hectárea. Ver Anexo 3.
Contratar un estudio de arquitectura	oct-25	dic-25	-	-	-	\$ 272.072,10	Costo de remodelación por m2 en Córdoba. Ver Anexo 4. Total 50m2
Aprobación de los planos en los organismos correspondientes	nov-25	nov-25	-	-	-		
Compra de los materiales	nov-25	nov-25	-	-	-		
Inicio de adaptación del espacio	nov-25	dic-25	-	Espacio disponible.	-		
Compra del mobiliario	dic-25	dic-25	Administración	-	-	\$ 2.000.000	Dos mesadas de trabajo de acero inoxidable, tres banquetas y estanterías.
Compra de la maquinaria para la producción	dic-25	dic-25	Administración	-	-	\$ 10.000.000	Maquinaria profesional de 5mil litros por mes.
Compra del uniforme para la producción	dic-25	dic-25	Administración	-	-	\$ 120.000	Uniforme completo para dos personas.
Solicitud de Autorización del ANMAT	dic-25	dic-25	Administración	-	-	\$ 250.300	Ver anexo 5.

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar plan de capacitación	jul-25	jul-25	Administración/Producción	Espacio de trabajo	-	\$ 576.000	Sueldo total de ambos profesionales. \$24.000 la hora. Honorarios mínimos Éticos. Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba.
Contratar Licenciado/a en Nutrición para la capacitación	jul-25	sep-25	Administración	Espacio para reuniones	-		
Poner en marcha la capacitación dictada por Lic. Nutrición y Luis	jul-25	sep-25	Producción	Espacio para reuniones	-		
Establecer y diseñar una evaluación de conocimientos adquiridos	sep-25	sep-25	Producción	Espacio para reuniones	-		
Capacitación en manipulación de alimentos	oct-25	nov-25			ANMAT	\$ 7.900	Ver Anexo 7. Total 2 capacitaciones

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de GANTT



Tabla 4

Tabla 5 Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto proyectado desde el 2024 al 2028. Ajustado a la inflación por el REM

PRESUPUESTO										
	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor 2024	Total al año	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Observaciones
Plan de acción 1										
Empezar a elaborar la cerveza sin gluten	Sueldo	Mes	12	\$ 500.000	\$ 12.000.000	\$ 19.152.000,00	\$ 25.242.336,00	\$ 29.659.744,80	\$ 32.744.358,26	Sueldo. 2 empleados
Realizar campaña de publicidad	Tercerizado	Año	1							
Diseñar el packaging	Tercerizado	Año	1	\$ 3.200.000		\$ 5.107.200,00	\$ 6.731.289,60	\$ 7.909.265,28	\$ 8.731.828,87	
Desarrollo de naming	Tercerizado	Año	1							
Análisis de benchmarking	Tercerizado	Año	1							
Lanzamiento de campaña en Vía Pública	Tercerizado	Año	1	\$ 1.231.810		\$ 1.965.968,76	\$ 2.591.146,83	\$ 3.044.597,52	\$ 3.361.235,66	Hello Brand
Lanzamiento digital de la campaña en El Doce TV	Tercerizado	Año	1	\$ 1.000.000		\$ 1.596.000,00	\$ 2.103.528,00	\$ 2.471.645,40	\$ 2.728.696,52	
Lanzamiento en radio de la campaña en Grupo Shopping	Tercerizado	Año	1	\$ 1.209.600		\$ 1.930.521,60	\$ 2.544.427,47	\$ 2.989.702,28	\$ 3.300.631,31	
Lanzamiento en La Voz del Interior	Tercerizado	Año	1	\$ 1.850.000				4572543,99	\$ 5.048.088,56	
Lanzamiento en Radio Gamba	Tercerizado	Año	1	\$ 540.000					\$ 1.473.496,12	
Contratar un Community Manager para administrar las redes.	Sueldo	Mes	12	\$ 151.000	\$ 1.812.000	\$ 2.891.952,00	\$ 3.811.592,74	\$ 4.478.621,46	\$ 4.944.398,10	Sueldo.
Subtotal							\$ 43.024.320,63	\$ 55.126.120,73	\$ 62.332.733,41	
Plan de acción 2										
Poner en marcha el proceso de siembra	Tercerizado	Año	1	\$ 335.463		\$ 535.398,95	\$ 705.655,81	\$ 829.145,58		Ezequiel Romero Anexo
Contratar un estudio de arquitectura	Tercerizado	Mes	2							
Aprobación de los planos	Tercerizado	Mes	1	\$ 13.603.600		\$ 21.711.345,60				
Compra de los materiales	Tercerizado	Mes	1							
Inicio de adaptación del espacio	Tercerizado	Mes	2							
Compra del mobiliario	Administración	Mes	1	\$ 2.000.000		\$ 3.192.000,00				
Compra de la maquinaria para la producción	Administración	Mes	1	\$ 10.000.000		\$ 15.960.000,00				
Compra del uniforme para producción	Administración	Mes	1	\$ 120.000		\$ 191.520,00	\$ 252.423,360	\$ 296.597,448		
Solicitud de autorización del ANMAT	Administración	Año	1	\$ 250.300		\$ 399.478,80	\$ 526.513,058	\$ 618.652,844	\$ 682.992,739	
Subtotal						\$ 41.989.743,35	\$ 1.484.592,23	\$ 1.744.395,87	\$ 682.992,74	
Plan de acción 3										
Diseñar plan de capacitación		Horas de Trabajo	Unidad	4						Sueldo. Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba.
Contratar Licenciado/a en Nutrición para la capacitación		Horas de Trabajo	Unidad	18	\$ 576.000					
Poner en marcha la capacitación dictada por Lic. Nutrición y L		Horas de Trabajo	Unidad	18						
Establecer y diseñar una evaluación de conocimientos adquirida		Horas de Trabajo	Unidad	6						
Capacitación en manipulación de alimentos	Tercerizado	Unidad	2	\$ 7.900	\$ 15.800	\$ 25.216,80				ANMAT
Subtotal						\$ 944.512,80				
TOTAL						\$ 42.934.256,15	\$ 44.508.912,86	\$ 56.870.516,60	\$ 63.015.726,15	
								TOTAL:	\$ 207.329.411,76	

Análisis financiero

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Cervecería Checa

	2025	2026	2027	2028
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías				
Plan de acción 1		\$ 244.596.279	\$ 574.801.256	\$ 951.870.880
Plan de acción 2				
Plan de acción 3				
Ingresos del sobrante de cosecha		\$ 1.430.888	\$ 763.140,00	
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 244.596.279	\$ 574.801.256	\$ 951.870.880
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida		\$ 12.229.814	\$ 23.007.338	\$ 42.057.413
Gastos de Comercialización		\$ 36.689.442	\$ 69.022.013	\$ 76.200.302
Gastos Administrativos		\$ 61.149.070	\$ 71.850.157	\$ 79.322.573
Plan de acción 1		\$ 43.024.320,63	\$ 55.126.120,73	\$ 62.332.733,41
Plan de acción 2	\$ 41.989.743,35	\$ 1.484.592,23	\$ 1.744.395,87	\$ 682.992,74
Plan de acción 3	\$ 944.512,80			
TOTAL DE EGRESOS	\$ 42.934.256	\$ 154.577.238	\$ 220.750.024	\$ 260.596.014
UTILIDAD BRUTA	-\$ 42.934.256	\$ 90.019.041	\$ 354.051.232	\$ 691.274.865
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 15.026.990	\$ 31.506.664	\$ 123.917.931	\$ 241.946.203
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 57.961.246	\$ 58.512.376	\$ 230.133.301	\$ 449.328.663
Inversión a realizar	-207.329.412			
Flujo del período 1	-57.961.246			
Flujo del período 2	58.512.376			
Flujo del período 3	230.133.301			
Flujo del período 4	449.328.663			
VAN	17.736.414			
TIR	37%			
ROI				
Beneficios	1.771.268.415			
Costos	207.329.412			
ROI	754%			

Tabla 6

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar el presupuesto correspondiente al proyecto, ajustado a las inflaciones, se realiza el cálculo de los indicadores financieros que respaldan la rentabilidad del proyecto. El mismo tiene una duración de cuatro años para así cumplir con los objetivos establecidos.

El Valor Actual Neto (VAN) superior a cero indica que se generará más valor del que cuesta el proyecto, por lo tanto, aportará valor a Cervecería Checa. El resultado obtenido de \$ 17.736.414 rectifica lo recién mencionado.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) refleja la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales y comparándola con la tasa utilizada. En este caso se observa un 37% anual por cada peso invertido, superando el 35% de la tasa Badlar del Banco Central de la República Argentina, y la del 36% exigida por el inversionista, en consecuencia,

valida la aceptación del proyecto. (En Anexo 7 se presentan los cálculos correspondientes).

Por último, se observa un Retorno de la Inversión (ROI) de un 754%, lo que quiere decir que por cada peso invertido se obtiene un excedente de 7,54 pesos.

Haciendo una breve explicación de los datos correspondientes del análisis financiero se pueden ver elevados ingresos debido al precio de la cerveza sin gluten, atento a que dichos productos duplican el precio de los demás. Asimismo, se presentan un aumento del 100% de las ventas año tras año, representando la intención de lograr el objetivo deseado de llegar a cubrir el 50% de personas adultas celíacas y la capacidad productiva que se dispone. Se presenta una intensa campaña de publicidad para acompañar este aumento de ventas teniendo en cuenta que Cervecería Checa cuenta con un 80% de aceptación del mercado. Cabe destacar que Checa tiene una capacidad anual de 360.000L con siete variedades distintas de cerveza lo que refleja una producción de 51.000 Litros cada una, lo que refleja que producir 60.000L de cerveza sin gluten es posible ya que se estaría agregando un sector del mercado que no estaba contemplado.

Como conclusión, incluir una línea de cerveza sin gluten se representa como un proyecto rentable y de oportunidad de crecimiento.

Conclusiones y recomendaciones

La iniciativa de desarrollar una cerveza sin gluten no solo responde a una necesidad identificada en el mercado, sino que también se alinea con la visión de Grupo Meta de fomentar un crecimiento que satisfaga a un sector de la sociedad.

Esta iniciativa no solo aborda la creciente demanda de productos aptos para personas con celiaquía, facilitando también opciones para personas con intolerancias más leves al gluten, sino que también refleja el compromiso de la empresa con las demandas del mercado. Además, Grupo Meta, cuenta con una vasta infraestructura y recursos que le permiten llevar adelante este proyecto de manera eficiente, maximizando su potencial y asegurando que la nueva cerveza sin gluten llegue al mercado con la calidad y el impacto deseados.

Este proyecto también refuerza la estrategia de diferenciación de la empresa, destacándose en un mercado incipiente. La concientización sobre el nuevo producto es crucial para su éxito, y la aprobación de ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) es fundamental y necesario para garantizar que el proyecto pueda ser implementado conforme a las normativas y estándares de calidad establecidos por las distintas reglamentaciones.

Por otro lado, los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI), arrojaron resultados positivos, proporcionando una certeza adicional sobre la viabilidad y el potencial del proyecto presentado.

El mercado cervecero se encuentra en una fase de crecimiento tras varios años de estancamiento, impulsado por la diversificación de productos y una mayor demanda de bebidas artesanales y especializadas. Paralelamente, el mercado celíaco también está en aumento, reflejando una mayor concientización y diagnóstico de la enfermedad celíaca. Esta convergencia de tendencias ofrece una oportunidad única para innovar y satisfacer las necesidades de ambos mercados, especialmente con productos como la cerveza sin gluten y a su vez artesanal.

Asimismo, la estrategia de integración vertical hacia atrás propuesta genera beneficios significativos, permitiendo reinvertir los ahorros y ganancias en otros proyectos que seguirán impulsando el desarrollo del producto. Esta estrategia implicaría modificar el objeto social de Cervecería Checa para incluir la actividad agrícola, especialmente para la producción de cereales aptos para el consumo de personas con celiaquía y su debido control para evitar posible contaminación cruzada. A ello, se le adicionaría la venta del cereal no utilizado en la producción cervecera a distintas empresas alimenticias que requieran del mismo lo que optimizaría los recursos y contribuiría aún más al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Finalmente, y en la misma línea de este proyecto recomendaría a Cervecería Checa que si llegara a poner en marcha este plan, una vez estabilizado, incorpore a las cervezas sin gluten distintos sabores, ello para seguir captando y fidelizando sus clientes. Si bien ya se propuso en el trabajo una campaña de publicidad agresiva, debería seguir con la misma, ya que es sabido en la actualidad los resultados beneficiosos de la publicidad. Una vez, cubierto este mercado específico podría poner en marcha un nuevo plan de

negocio también con una política inclusiva como puede ser una cerveza libre de alcohol para personas que no lo consumen.

Anexos

Anexo 1: Presupuesto Hello Brand



Anunciante: Cervecería
Servicio: Lanzamiento línea Sin Gluten
Fecha: Junio 2024

PROYECTO DESARROLLO DE LÍNEA CERVECERÍA SIN GLUTEN

DESARROLLO DE ETIQUETAS

Se desarrolla a continuación propuesta de servicios para desarrollo de naming y packaging de la nueva línea de cervezas Sin Gluten.
Se presentarán hasta 5 (cinco) namings con sus manifiesto sy racionales creativos y el diseño y propuesta de hasta 3 (tres) líneas de diseño para el producto como puntapié inicial,

Dentro del mismo presupuesto contemplaremos un desarrollo breve de bench en el que incluimos contexto, oportunidades y modos de posicionamiento y comunicación del rubro.
Se entregará la presentación final con muestras digitales mockup y editables en formato Ai, fuentes, archivos en curvas y archivos en PDF para su correcta impresión. No incluye producción de mockups en formato 3D.

Inversión \$3.200.000 + IVA*
Forma de pago Anticipo del 30%. Saldo a 30 días fecha factura.
Pasado ese plazo se cobrará un porcentaje mensual correspondiente al IPC de recargo en concepto de costos financieros. No incluye producción de fotografías especiales, ilustraciones o impresiones.

CREATIVIDAD Y PLANIFICACIÓN

En concepto de planificación y medios, se detalla una planilla con el resumen de simple acceso para tener los valores disponibles:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oDXjHignFLEL8VJteWwOzo4LqzOVjpPL/edit?usp-sharing&ouid-109248029224131311886&rtpof-true&sd-true>

Sin otro particular,
Saluda atte,
Mayra Martinez Dirección de Marcas
Hellobrand S.A

Vía Pública: Cantidad: 5

Cliente:	Cervecería																													HelloBrand.												
Campaña:	Línea Sin Gluten																																									
Plazas:	Córdoba																																									
		MES TIPO																																								
Medio	Programación / Ubicación	Cant	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26							
VIA PÚBLICA	Sentuples	200																															200	\$	18.125,00	\$	3.625.000,00	\$	3.625.000,00			
	Sentuples (impresión + colocación)*																																				\$	4.140.000,00	\$	4.140.000,00		
	Formatos especiales	15																															15	\$	190.000,00	\$	2.850.000,00	\$	2.850.000,00			
	Formatos especiales (impresión + colocación)*																																					\$	4.932.638,00	\$	4.932.638,00	
																																				0				\$	15.947.638,00	



Presupuesto para lanzamiento en El Doce TV y La voz del Interior

Presupuesto Lanzamiento en Radio Shopping y Gamba

Cliente: Cerveceria
 Campaña: Línea Sin Gluten
 Plazas: Córdoba

[illegible]

Anexo 2: Sueldo Community Manager

Sueldos para Community Manager en Argentina ⓘ

 Confianza muy alta · 977 sueldos enviados · Actualizado el 14 de jun de 2024

Todos los años de experiencia ▾

Sueldo base

\$100 K - \$250 K/mes

\$151 K/mes Sueldo base promedio

Sueldo adicional ⓘ

\$17 K/mes Promedio

\$6 K - \$120 K/mes Intervalo

Anexo 3: Presupuesto de cosecha de Sorgo correspondiente a 1 hectárea. Ingeniero Agrónomo Ezequiel Romero. Matrícula 4221.

ANALISIS ECONÓMICO CULTIVO SORGO								
Planteo técnico			Unidad/Ha	u\$s/unidad	u\$s/ha	u\$s sub total	sub tot u\$s / item	TOTAL u\$s/ha
Insumos	Herbicida	Gifosato	4	9.9	39.6	100.55	207.25	369.25
		2,4D	2	6.5	13			
		Atrazina	2	10.8	21.6			
		Picloram	0.18	15	2.7			
		Flumioxazim	0.15	42	6.3			
		Cletodim	1	9.35	9.35			
		Paraquat	2	4	8			
	Coadyuvantes	Aceite metilado	2	3	6	6		
					0			
					0			
					0			
	Fungicida	Curasemilla				8		
		Stinger	0.25	32	8			
	Insecticida	Expedition	0.9	52	46.8	12.7		
Coragen		0.06	205	12.3				
				0				
Semilla			0.4	200	80	80		
Labores	Siembra		1	50	50	162	162	
	Cosecha		1	70	70			
	Pulverizaciones		6	7	42			
Flete a planta de proceso u\$s/tn			35					
Precio esperado			160					
Rinde indiferencia			2.95					



Anexo 4: Precio del m2 de construcción en la Provincia de Córdoba. El costo de remodelación / adaptación de espacio es el 50%. Por lo tanto, la adaptación del m2 es de \$272.072,10.



En mayo el costo de la construcción en Córdoba aumentó 7,07%



Durante el mes de mayo de 2024, el Índice del Costo de la Construcción de Córdoba (ICC- Cba) registró una variación mensual del 7,07% en su Nivel General y del 250,73% en relación a mayo de 2023.

A continuación, la variación mensual por capítulos:

ÍNDICE DEL COSTO DE LA CONSTRUCCIÓN DE CÓRDOBA					
Índice del Nivel General y Capítulos					
Mayo 2024					
Nivel General y Capítulos	ICC- Cba base año 2012 =100		Variaciones % respecto		
	may-24	abr-24	mes anterior	dic-23	may-23
Nivel General	15.815,09	14.770,31	7,07	62,16	250,73
Materiales	18.375,23	17.540,34	4,76	55,72	274,55
Mano de Obra	13.175,11	11.869,47	11,00	69,46	219,81
Varios	13.538,01	12.955,62	4,50	126,43	249,67

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos

El costo del metro cuadrado, por su parte, tuvo un valor de \$544.144,4	may-24		abr-24	variación mensual %	
	Valor del m ²	544.144,4	508.197,2	7,07	

Anexo 5: Autorización de Anmat. Argentina.gob.ar

Categoría Alimentos
Producto o asunto Productos alimenticios (RNPA)
Código 4502
Trámite Solicitud de autorización de alimentos
Importe \$ 250.300

Anexo 6: Capacitación en manipulación de alimentos. Argentina.gob.ar

Categoría Alimentos
Producto o asunto Otros
Código 4500
Trámite Capacitación en manipulación de alimentos y/o emisión de carnet de manipulador de alimentos
Importe \$ 7.900

Anexo 7: Análisis Financiero.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Cervecería Chena				
	2025	2026	2027	2028
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías				
Plan de acción 1	\$ 244.596.279	\$ 574.801.256	\$ 951.870.880	
Plan de acción 2				
Plan de acción 3				
Ingresos del sobrante de cosecha	\$ 1.430.888	\$ 763.140,00		
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 244.596.279	\$ 574.801.256	\$ 951.870.880
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 12.229.814	\$ 23.067.338	\$ 42.057.413	
Gastos de Comercialización	\$ 36.689.442	\$ 69.922.913	\$ 76.200.202	
Gastos Administrativos	\$ 81.148.070	\$ 71.860.137	\$ 79.322.573	
Plan de acción 1	\$ 43.024.320,63	\$ 55.126.120,73	\$ 62.832.293,41	
Plan de acción 2	\$ 41.989.743,35	\$ 1.484.592,23	\$ 1.744.395,87	\$ 682.392,74
Plan de acción 3	\$ 944.512,80			
TOTAL DE EGRESOS	\$ 42.834.256	\$ 154.577.238	\$ 220.750.024	\$ 260.596.014
UTILIDAD BRUTA	\$ 42.834.256	\$ 90.019.041	\$ 354.051.232	\$ 691.274.865
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 15.026.990	\$ 31.506.664	\$ 12.691.931	\$ 241.946.203
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 57.861.246	\$ 58.512.376	\$ 230.359.301	\$ 449.328.663

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de latas vendidas según litros producidos.	

CAPM	
Rf	33%
Rm	3%
B	1,13 https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
$Rf + [E (Rm) - Rf] \cdot B$	36%

Litros		Gramos		1 hectarea: 1 kg		Tonelada		Precio: \$190		190.785
20.000		35.000.000		7.500.000		7.500		8	1.430.888	
40.000		70.000.000		4.000.000		4.000		4	763.140	
60.000		105.000.000		500.000		500		1	95.393	

1 Hectarea rinde 11 toneladas		11.000.000g	11.000.000	
1 litro de cerveza		175gr		
Rinde para		62.857		

1: Inflación (%)	2025	2026	2027	2028	
	59,60%	1,596	31,82%	1,318	
			17,46%	1,175	
				10,39%	1,104

Impuesto a la renta	35%
Tasa de retención	33%

Precio lata 20	\$ 2.750	Ventas:	2025	2026	2027	2028
Precio lata 20	\$ 4.389	Por mes		3.524	7.047	10.571
Precio lata 20	\$ 5.785	Al año		42.283	84.567	126.850
Precio lata 202	\$ 6.797					
Precio lata 20	\$ 7.504					

Ventas:		Lata:	473ml
20mil Litros			473
20.000.000 ml			
40mil Litros			
40.000.000 ml			
60mil Litros			
60.000.000 ml			

Bibliografía

Ministerio de Salud. (2019, abril 17). ¿Qué es y cómo se trata la enfermedad celíaca? Recuperado 28 de abril de 2024, de Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/salud/celiaquia/que-es>

El Cronista. (2024, marzo 25). Confianza en el Gobierno: Cómo le fue a Milei en comparación con los inicios de Alberto y Macri. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.cronista.com/economia-politica/pese-al-ajuste-subio-la-confianza-en-el-gobierno-y-quedo-en-el-nivel-mas-alto-de-la-era-milei/>

Damián Di Pace. (2024, marzo 3). Nivel de confianza en el Gobierno de Javier Milei versus gestiones anteriores. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.iprofesional.com/economia/402316-nivel-de-confianza-en-el-gobierno-de-javier-milei-versus-gestiones-anteriores>

Dal Bianco, M., Forte, F., Iparraguirre, M., Manias J.M., Haring, A., Triantafilo, T. (s. f.). Situación Argentina. Marzo 2024 | BBVA Research. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-marzo-2024/>

INDEC, M. (2024). Índice de precios al consumidor (IPC). 8(11). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_24D278E3E48E.pdf

La confianza del consumidor y la realidad—Infobae. (2024, abril 14). Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.infobae.com/opinion/2024/04/14/la-confianza-del-consumidor-y-la-realidad/>

Ambito. (2024, febrero 17). La pobreza en Argentina ascendió al 57,4% en enero de 2024. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.ambito.com/economia/la-pobreza-argentina-ascendio-al-574-enero-del-2024-n5947645>

El Cronista. (2023, noviembre 9). Naturaleza y música en vivo: La propuesta de Corona para el verano 2024. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.cronista.com/negocios/corona-lanza-su-temporada-de-verano-2024/>

Poblacion de Argentina 2024. (s. f.). Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://countrymeters.info/es/Argentina>

Juan Pablo Chiesa. (2023, septiembre 19). Cómo se fragmentaron las clases sociales argentinas según sus ingresos. Recuperado 28 de abril de 2024, de

<https://www.ambito.com/opiniones/como-se-fragmentaron-las-clases-sociales-argentinas-segun-sus-ingresos-n5824376>

TN. (2024, abril 26). Salarios: Cómo quedaron los ingresos de los trabajadores en febrero de 2024. Recuperado 28 de abril de 2024, de Todo Noticias website: <https://tn.com.ar/economia/2024/04/26/los-salarios-subieron-133-en-febrero-y-le-ganaron-por-01-a-la-inflacion-mensual/>

IBM. (2023, diciembre 19). ¿Qué es la Industria 4.0 y cómo funciona? | IBM. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://www.ibm.com/es-es/topics/industry-4-0>

Analizando la Relación de la Cerveza en el Medio Ambiente. (2023, julio 24). Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://mezcal.org/analizando-la-relacion-de-la-cerveza-en-el-medio-ambiente/>

Página12. (1683154180). Fue promulgada la ley nacional de alcohol cero | Rige en las rutas nacionales para conductores de todo tipo de vehículo. Recuperado 28 de abril de 2024, de PAGINA12 website: <https://www.pagina12.com.ar/545869-fue-promulgada-la-ley-nacional-de-alcohol-cero>

Ministerio de economía. (2022, febrero 10). La industria cervecera se manifestó a favor del Alcohol Cero al volante. Recuperado 28 de abril de 2024, de Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-cervecera-se-manifesto-favor-del-alcohol-cero-al-volante>

Clarín, R. (1997, abril 3). Ley de Lucha contra el Alcohol. Recuperado 28 de abril de 2024, de Clarín website: https://www.clarin.com/sociedad/ley-lucha-alcohol_0_ByN_HMZCYl.html

Ministerio de Salud. (2023, julio 11). Código Alimentario Argentino. Recuperado 28 de abril de 2024, de Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/portafolio-educativo-control-de-la-inocuidad-de-los-alimentos/codigo>

AgroSpray. (2023, marzo 8). Trigo sarraceno: Una alternativa de cultivo de servicio y sustentable -. Recuperado 28 de abril de 2024, de AgroSpray Blog website: <https://agrospray.com.ar/blog/trigo-sarraceno/>

Yanina Paula Nemirovsky. (2021, octubre 5). El cultivo y el consumo de quinoa ganan más espacio en la Argentina. Recuperado 28 de abril de 2024, de Perfil website: <https://www.perfil.com/noticias/agro/el-cultivo-de-quinoa-gana-mas-espacio-en-la-argentina.phtml>

Pilar Vazquez. (2023, octubre 19). Un cultivo poco conocido que se arregla con poca agua y emerge como un recurso valioso para la alimentación. Recuperado 28 de abril de 2024, de LA NACION website: <https://www.lanacion.com.ar/economia/un-cultivo-poco-conocido-que-se-arregla-con-poca-agua-y-emerge-como-un-recurso-valioso-para-la-nid13102023/>

AgroSpray. (2021, junio 29). Manual del cultivo del sorgo en Argentina. Recuperado 28 de abril de 2024, de AgroSpray Blog website: <https://agrospray.com.ar/blog/sorgo-en-argentina/>

Ministerio de Salud. (2021, agosto 9). Consumo de alcohol en Argentina. Recuperado 28 de abril de 2024, de Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/salud/consumo-de-alcohol/consumo-de-alcohol-en-argentina>

Constable, J. (2023, febrero 2). Censo 2022: Córdoba tiene 3.978.984 de habitantes. Recuperado 28 de abril de 2024, de Gobierno de Córdoba website: <https://www.cba.gov.ar/censo-2022-cordoba-tiene-3-978-984-de-habitantes/>

Ministerio de Salud. (2021, abril 30). Celiaquía y alimentos libres de gluten. Recuperado 28 de abril de 2024, de Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiaqu%C3%ADa>

El economista. (s. f.). Cerveza Quilmes fija el precio de su botella de litro retornable por 3 meses y canjea envases vacíos por cerveza—El Economista. Recuperado 28 de abril de 2024, de <https://eleconomista.com.ar/negocios/cerveza-quilmes-fija-precio-su-botella-litro-retornable-3-meses-canjea-envases-vacios-cerveza-n72667>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administración Estratégica: Un enfoque integral. CENGAGE Learning.

Drucker, P. F. (1984). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). El proceso estratégico. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. Pearson.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: Teoría y caos. México D.F: Mc Graw Hill Education.

Grupo Meta, M. (2023). Canvas Universidad Siglo 21. Obtenido de Canvas Universidad Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/26589/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba. (2024). Honorarios mínimos y éticos.<https://colegionut.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-Mayo.docx.pdf>