

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado
Reporte de caso**

**“Plan Estratégico de
Desarrollo de Producto
para Grupo Meta S.A.”**

Alumno: Leila Natalia Ale
Carrera: Licenciatura en Administración

DNI: 31700656
Legajo: VADM024707
Profesor: Carlos Vittar

Cuarta Entrega

2024

Índice.

<i>Resumen.....</i>	<i>1</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>1</i>
<i>Introducción.</i>	<i>3</i>
<i>Análisis Situacional.</i>	<i>5</i>
<i>Análisis del Macroentorno, PESTEL.</i>	<i>5</i>
<i>Factores Políticos</i>	<i>5</i>
<i>Factores Económicos.....</i>	<i>6</i>
<i>Factores Sociales.</i>	<i>7</i>
<i>Factores Tecnológicos.</i>	<i>7</i>
<i>Factores Ecológicos.</i>	<i>8</i>
<i>Factores Legales.....</i>	<i>9</i>
<i>Microentorno - 5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>10</i>
<i>Poder de negociación de los clientes.....</i>	<i>10</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	<i>10</i>
<i>Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....</i>	<i>11</i>
<i>Amenaza de productos sustitutos.....</i>	<i>11</i>
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	<i>11</i>
<i>Análisis interno Cadena de Valor.</i>	<i>12</i>
<i>Actividades Principales.</i>	<i>12</i>
<i>Actividades de Apoyo.....</i>	<i>14</i>
<i>FODA.</i>	<i>15</i>
<i>Fortalezas</i>	<i>15</i>
<i>Debilidades</i>	<i>16</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>16</i>
<i>Amenazas</i>	<i>16</i>
<i>Análisis Matriz BCG.....</i>	<i>16</i>
<i>Marco Teórico.</i>	<i>16</i>
<i>Diagnóstico y Discusión.....</i>	<i>19</i>
<i>Propuesta.....</i>	<i>20</i>
<i>Bases Estratégicas.....</i>	<i>20</i>
<i>Objetivos y Fundamentación.</i>	<i>21</i>

<i>Objetivo general.</i>	21
<i>Objetivos Específicos y Metas.</i>	22
<i>Alcance.</i>	23
<i>Planes de Acción.</i>	24
<i>Diagrama de Gantt.</i>	28
<i>Presupuesto.</i>	29
<i>Análisis financiero.</i>	30
<i>Flujo de Caja.</i>	30
<i>Conclusiones.</i>	32
<i>Recomendaciones.</i>	33
<i>Bibliografía.</i>	35
<i>Anexos.</i>	39
<i>Anexo 1: FODA</i>	39
<i>Anexo 2: Matriz BCG</i>	40
<i>Anexo 3: Costos Diseñador Gráfico</i>	41
<i>Anexo 4.0 / 1 / 2 / 3 / 4: Costos Equipamiento Para Sidra.</i>	42
<i>Anexo 5.0 / 1 / 2 / 3: Detalle de Escalas Salariales y Sueldos</i>	44
<i>Anexo 6: Calculo para Materia Prima Requerida</i>	47
<i>Anexo 7: Excel Anual. Grupo Meta</i>	48
<i>Anexo 8: Excel con Presupuestos, Flujo de Caja, Cálculos Varios, etc.</i>	48

Resumen.

El informe realizado presenta una propuesta estratégica para la empresa SAUCO S.A., específicamente para su unidad de negocio Cervecería Checa.

Se realizó un análisis integral, identificando amenazas y dificultades, pero también fortalezas y oportunidades, que ayudaron a idear un plan adecuado.

Actualmente, Cervecería Checa enfrenta un resultado de baja rentabilidad, generado principalmente por la situación económica de la Argentina, la disminución en el consumo de Cerveza Artesanal y la caída de las ventas.

Este proyecto busca aumentar la rentabilidad en un 15% por sobre los resultados obtenidos en 2018, en un horizonte de tres años, hasta 12/2027.

Y para alcanzar este objetivo, se propone llevar adelante una estrategia de crecimiento, basada en el desarrollo de producto, en este caso sidra artesanal de manzanas. También se implementará una estrategia de negocios, basada en la diferenciación de producto, para elevar el valor, los ingresos y la fidelización de clientes. Y como estrategia funcional se buscará explotar y mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes, haciendo foco en las áreas de marketing y producción.

De esta manera entonces se logrará diversificar la gama de productos, expandir el mercado, aumentar el volumen de ventas y el negocio, lo que, a su vez, permitirá mejorar la rentabilidad y reforzar la identidad de la marca.

El análisis financiero del proyecto muestra indicadores de resultados positivos, los cuales confirman que el proyecto será rentable y viable para ser ejecutado en el tiempo estipulado.

Palabras claves: planificación estratégica, desarrollo de producto, sidra artesanal, rentabilidad, objetivos.

Abstract.

The report presented presents a strategic proposal for the company SAUCO S.A., specifically for its Czech Brewery business unit.

A comprehensive analysis was carried out, identifying threats and difficulties, but also strengths and opportunities, which helped devise an appropriate plan.

Currently, Cervecería Checa faces a result of low profitability, generated mainly by the economic situation in Argentina, the decrease in the consumption of Craft Beer and the drop in sales.

This project seeks to increase profitability by 15% over the results obtained in 2018, over a three-year horizon, until 12/2027.

And to achieve this objective, it is proposed to carry out a growth strategy, based on product development, in this case artisanal apple cider. A business strategy will also be implemented, based on product differentiation, to increase value, income and customer loyalty. And as a functional strategy, we will seek to exploit and improve efficiency, quality, innovation and responsiveness to customers, focusing on the areas of marketing and production.

In this way, it will then be possible to diversify the range of products, expand the market, increase sales volume and business, which, in turn, will improve profitability and reinforce the brand identity.

The financial analysis of the project shows indicators of positive results, which confirm that the project will be profitable and viable to be executed in the stipulated time.

Keywords: strategic planning, product development, craft cider, profitability, objectives.

Introducción.

En el presente reporte de caso, se trabajará sobre Grupo Meta S.A. específicamente sobre su unidad Sauco S.A. La propuesta se basa en realizar una estrategia de desarrollo de producto para el negocio cervecería Checa; Incorporando como nuevo producto la sidra artesanal, esta estrategia busca un objetivo concreto que es aumentar la rentabilidad de la empresa y ampliar el mercado.

Esta organización nace como una empresa familiar, que ha sabido acoplar la convicción y la fortaleza de Paula, Jose y Juan Cruz Fernandez, tres hermanos oriundos de la ciudad de Sacanta, Córdoba, quienes unieron sus pasiones y continuaron con el trabajo y el legado de Tecilio Fernandez, su abuelo. La empresa se inicia en el año 2019, con una serie de objetivos muy claros, crear proyectos de diferentes rubros que les den la oportunidad de dar trabajo genuino a las personas del lugar y robustecer la imagen de una gran familia empresarial. Su visión, se basa en ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad. Su 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.

La administración central del grupo se encuentra en Sacanta, desde donde se centralizan también las actividades económicas, legales, contables y comerciales de todas las empresas. Grupo Meta S.A. Está compuesto por cuatro unidades de negocio.

En primer lugar, se encuentra “La Tregua S.A.”, una organización en la que se explota la actividad agropecuaria, la misma abarca unas 900 hectáreas arrendadas, en las que se cultiva soja, maíz, trigo, y también ganadera de producción de leche. Actualmente con unas 300 vacas en ordeño. En segundo lugar, la unidad Cervezas Argentinas S.A.S., formada por el bar Casa Negra en Córdoba capital. En tercer lugar, Brewing S.A.S., un bar de cerveza Checa. Y en cuarto y último lugar Sauco S.A., que se divide en dos negocios, por un lado, el restaurante La Jirafa, histórico bodegón familiar, el cual fue adquirido y recuperado íntegramente, ubicado en el centro de Bariloche, con capacidad de 160 cubiertos, con platos regionales y típicos, un espacio cálido, con una gran aceptación de los turistas que llegan al lugar. Y por otro lado la cervecería Checa, la misma está localizada en Sacanta, Cordoba, fue creada desde cero y con tecnología de punta, actualmente ofrece 13 variedades de cerveza artesanal, posee una capacidad productiva anual de 360.000 litros, al presente posee certificaciones de calidad ISO 9001, las cuales les han permitido realizar mejoras en el proceso, para continuar asentándose sobre buenas

prácticas de manufactura. Como se mencionó inicialmente esta última empresa es la elegida para ejecutar las acciones de trabajo estratégico y obtener los resultados esperados. Sauco S.A. Es bien aceptado por el público local, los productos ofrecidos son buenos y de calidad competente, aun así, los resultados no son positivos.

El problema principal de la empresa es la pérdida de rentabilidad, la cual es generada por múltiples factores, principalmente por la falta de ventas. La crisis económica, la inflación y el desempleo que han afectado a la Argentina generaron la disminución del consumo y del ahorro, esto ha impactado negativamente sobre el crecimiento económico y generado mayor incertidumbre. También el escenario durante y pos pandemia ha afectado gravemente a la empresa, la cual no pudo aplicar una performance adecuada para recuperarse totalmente, obtener resultados alentadores o revertir los resultados negativos. La rentabilidad del año 2018 fue de 1,16% y la del 2019 fue de 1,22%. En el balance del año 2020 por ejemplo, se visualiza una pérdida económica para el grupo de \$7.772.599,90. En la actualidad la cervecería tiene varios aspectos a atender, entre los cuales se destacan poder revertir la baja presencia de la marca y sus productos fuera de Córdoba, dar una respuesta eficaz a las modificaciones en los hábitos de consumo de los clientes, incrementar la actividad en redes sociales, etc.

Como resultado de lo expresado anteriormente, este reporte de caso, buscará ofrecer herramientas para llevar adelante un plan integral de desarrollo de producto, incorporando sidra artesanal a la familia Checa. Aumentando de esta manera el mercado y el volumen de negocio, esto incrementará la rentabilidad, fortalecerá la identidad de la marca y reafirmará los valores de la misma, además la incorporación de clientes, diversificados en nuevos segmentos y nichos, (por ejemplo para la sidra, de consumidores sin TAAC), le permitirá ingresar en un mercado nuevo, con menos competencia que la cerveza artesanal, mejorar la imagen corporativa, utilizar materia prima proveniente de Río Negro aprovechando la base logística, el almacén y los contactos de proveedores que ya trabajan con el restaurante y por último la creación de nuevos puestos de trabajo.

Como antecedente de campo de desarrollo de producto, se presenta la estrategia realizada por la empresa Mastellone HNOS. S.A. (La Serenísima), con la incorporación de las leches vegetales. Que llegaron al mercado para competir y posicionarse con sus productos naturales de origen vegetal, con empresas como Coca Cola (Ades) y Danone (Silk). (Cronista, 2020).

Desde este análisis resulta efectiva la utilización de la estrategia antes mencionada y como antecedente teórico se puede citar;

El desarrollo económico no se puede entender si no se contempla el papel que representa la innovación en el ámbito empresarial. La innovación para el empresario se presenta como una oportunidad de “combinar” de mejor manera los medios de producción disponibles y con ello de contribuir al desarrollo económico. (Schumpeter, 1934).

Análisis Situacional.

La empresa enfrenta una preocupante disminución de su rentabilidad, desencadenada por una serie de factores externos, como la contracción económica, caracterizada por la inflación, el desempleo y una creciente incertidumbre, la cual ha reducido significativamente el consumo y el poder adquisitivo de los consumidores. A esto se suma el impacto de la pandemia, que agravó la situación y dificultó la recuperación de la organización. También la falta de implementación de estrategias efectivas, para revertir esta tendencia, ha puesto en riesgo el negocio. Por lo cual analizar los factores internos y externos es un ejercicio que le permitirá a la empresa anticiparse a los nuevos cambios, tomar decisiones estratégicas más correctas, mejorar su competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo y poder elaborar decisiones fundadas y que arrojen resultados positivos.

Análisis del Macroentorno, PESTEL.

Factores Políticos

Las elecciones de diciembre 2023, dieron como Presidente electo a Javier Milei, quien asumió con la férrea promesa de sacar a la Argentina adelante. La imagen en un primer momento era muy positiva, pero eso ha ido cambiando con el paso de los meses, la cantidad de decisiones leoninas que ha tomado en todos los indoles, han generado inestabilidad, desconcierto y desacuerdo de muchos.

Según cita Jorgelina Naveiro; Las últimas medidas del presidente, como el veto a la ley de la movilidad jubilatoria y el envío de oro a Europa, cosechan una desaprobación de hasta el 64% y encienden signos de alarma para la administración libertaria. Los encuestadores evalúan que la pérdida de apoyo que se percibe es homogénea y entre los propios votantes de La Libertad Avanza. (Naveiro, 2024).

No obstante, en los últimos meses el gobierno ha estado tomando una serie de medidas importantes, que se desprenden de la Ley de bases, como son el Régimen de Incentivos para Grandes Inversiones (RIGI), la posibilidad de privatizar empresas del estado que hoy en día dan déficit y las reformas sobre cuestiones laborales. También se

han cerrado acuerdos para favorecer al campo, como la baja de retenciones, aranceles, derechos de exportación, entre otros. Este sector que desde hace años venía padeciendo políticas agresivas y soluciones nulas, comienza a tener algunas certezas.

Por último es clave mencionar que se tienen grandes expectativas respecto al plan que el gobierno de Milei estaría cerrando en estos días para las pymes, el llamado “mini RIGI” que les traería tranquilidad en algunos aspectos. Este sector por múltiples razones de índole político económico, viene soportando una situación verdaderamente crítica.

Este contexto genera muchísima incertidumbre, la cual impacta directamente sobre la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas que buscan oportunidades para invertir y confiar en este entorno delicado.

Factores Económicos.

La Argentina ocupa el tercer puesto en lo que respecta a las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$640 mil millones. Con una dimensión territorial que alcanza los 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país cuenta con grandes recursos naturales. Las tierras son fértiles, posee abundantes reservas de gas y litio, y tiene un gran potencial para generar energías renovables. La producción de alimentos también es un punto trascendental, cuenta con industrias de gran escala, principalmente en agricultura y ganadería vacuna. Inclusive se destaca en el sector de manufacturas y en el de servicios de tecnología.

Más allá de todos estos puntos positivos, en 2023 la economía se contrajo en un 1.6%, debido a desequilibrios macroeconómicos persistentes y a una severa sequía que provocó una disminución del 26% en la producción agrícola. Se estima que el PBI real se contraiga un 2.8% adicional en 2024, debido al plan de estabilización que está siendo implementado por el gobierno de Milei, que incluye el realineamiento de precios relativos y la eliminación de desequilibrios fiscales y externos. Se espera que la economía crezca un 5 por ciento en 2025, impulsada por condiciones climáticas mejoradas, inversiones en el sector energético y la normalización de la producción agrícola. (Grupo Banco Central, 2024).

También es importante mencionar la inflación, que es un factor que afecta directamente la capacidad de compra y por consiguiente las ventas de las empresas, que deben trasladarlos a los consumidores, la suba de precios ha sido alarmante, la Argentina viene golpeada en este indicador desde diciembre 2023, donde alcanzó su máximo valor y llegó a 25.5%, como resultado de la devaluación de la moneda oficial. Esto ha ido

disminuyendo en base a las políticas fiscales, monetarias y también la caída del poder adquisitivo. Hoy se ubica en un 4%. (BCRA, 2024).

No obstante, la sociedad reconoce que se han sincerado, precios que estaban dormidos, desde hacía meses. Igualmente es inminente una recuperación en materia de salarios. Por otro lado, el riesgo país también se ha reducido, pasando de 2.100 puntos en enero 2024 a 1.483 en marzo de 2024. Sin embargo, continúa siendo uno de los más altos en la región. (Infobae, Infobae, 2024).

Y si esto le sumamos la volatilidad del dólar, oficial y libre, se combinan grandes factores de que alimentan la incertidumbre sobre la economía del país.

Factores Sociales.

El INDEC indico que la población bajo la línea de pobreza alcanza el 41,7% para el 2do. semestre de 2023. Y en cuanto a la tasa de actividad el valor se fija en 48,0% para el 1er. trimestre de 2024, mientras la tasa de desocupación alcanza el 7,7% para el 1er. trimestre de 2024. (INDEC, 2024).

En base a la delicada situación socio-económica y antes mencionada que vive la Argentina, en base al poder de compra, los consumidores han modificado sus hábitos y han empezado a ser más selectivos a la hora de adquirir productos o servicios. Están surgiendo opciones de segundas marcas que antes tenían un nicho de consumo pequeño, pero hoy en día están comenzando a ser protagonistas. También la gente ha dejado de comprar ciertos productos que en base a la inflación y los aumentos, hoy resultan demasiado costosos. Los consumidores buscan las ofertas, investigan los descuentos y promociones con los distintos medios de pago, o cuotas sin interés y procuran, ante todo, ahorrar. (Infobae, Infobae, 2024).

Factores Tecnológicos.

Daniel Zozzoli, empresario de nuestro país menciona; "Sin la incorporación de tecnología, no hay creación de puestos de trabajo. Ninguna máquina funciona sola, siempre necesita personal capacitado para operarla". (El Tribuno, 2024).

Utilizando esta frase como disparador, resulta determinante mencionar la importancia del uso de la tecnología, en los emprendimientos que quieran diferenciarse y optimizar sus procesos productivos. Respecto a la industria en general el uso de la tecnología permite, optimizar y automatizar procesos, realizarlos en menos tiempo y/o en serie, disminuir los desechos y fallas. En relación con la industria alimentaria se

encuentran múltiples herramientas para potenciar, fortalecer el valor de sus productos y vender más. En primer lugar, la oportunidad de utilización de app's de delivery de compras, donde el consumidor desde la comodidad de su hogar puede adquirir a través de una plataforma el pedido o producto deseado. En segundo lugar, la importancia del marketing digital, los usuarios valoran las empresas que tiene una página web o una app con diseños sencillos y funcionales, con adaptabilidad para dispositivos móviles, con información de contacto clara y precisa. Donde se puedan ofrecer ofertas, promociones, programas de fidelización, tarjetas de cliente, etc. En tercer lugar, tener redes sociales, activas y funcionales. Los clientes a la hora de comprar un producto o salir a comer o tomar algo, valoran qué y cómo se lo muestra, también las redes sociales son un punto de interacción importante, las empresas deben diferenciarse en este aspecto y crear una experiencia positiva. Por último mencionar una tecnología que está empezando a verse en muchos rubros pero principalmente en el gastronómica, tiene que ver con el blockchain, los clientes quieren conocer cada vez más, toda la información sobre los productos que ingieren (procedencia, calidad, etc.). Este instrumento ofrece la posibilidad de contar con toda la trazabilidad de los productos ofrecidos, lo cual aporta valor agregado y ayuda a mantener la confianza del consumidor.

Factores Ecológicos.

Las industrias hoy en día, tienen a su alcance una vasta cantidad de información y herramientas para gestionar desde la iniciación de un proyecto, el desarrollo sostenible, en pos del cuidado del medio ambiente. Los consumidores son mucho más conscientes a la hora de decidir una compra, muchos prefieren apoyar productos orgánicos o de producción local y a empresas que demuestran un compromiso con las prácticas y los valores sostenibles. En primer lugar, mencionar la importancia del uso racional de los recursos naturales. No todos son ilimitados o renovables, por eso es fundamental utilizarlos de manera responsable. Cumpliendo con las necesidades presentes, sin perjudicar a las futuras. En segundo lugar, gestionar la utilización de la regla de las tres R: reducir, reciclar y reutilizar, la misma promueve tres pasos básicos para disminuir la producción de residuos y así contribuir a la protección y conservación del medio ambiente. En tercer lugar, practicar el ahorro de papel. Su producción masiva provoca diferentes problemas ambientales como son la deforestación el cambio climático, etc. Por lo cual es propicio fomentar el uso de sistemas de archivos digitales, reduciendo o anulando el uso de papel. En cuarto lugar, promover la contratación de proveedores con

compromiso ambiental. En quinto lugar, utilizar packaging sostenible, que contribuya a una economía circular, con materiales como cartón, bioplástico o plásticos vegetales, o vidrio. Y por último resulta atendible promocionar la educación ambiental, a través de las redes sociales, o página web. Los clientes o consumidores valoraran este aporte. (Sudoeste BA, 2023).

Factores Legales.

En la Argentina de Milei, se promulgo el 8 de julio pasado, la Ley de bases: Ley 27742. La misma cuenta con artículos de varios indoles. Entre los más importantes, que conciernen directamente a las relaciones laborales, se encuentran, primeramente la promoción del empleo registrado.

Se incluye en el Título IV, mediante la cual se confiere a los empleadores la posibilidad de regularizar las relaciones laborales vigentes, que se hubieran iniciado antes del 9 de julio de 2024. Esto otorga la posibilidad de regular relaciones laborales no registradas, como así también regularizar relaciones laborales que se encontraren registradas deficientemente (art. 76). Por otro lado, se aprueban cambios sobre el período de prueba en la relación laboral. Esto está previsto en el art. 92 bis. El nuevo texto legal establece un período de prueba de 6 meses, el que podrá ampliarse a 8 meses en empresas de 6 a 100 empleados, y a 12 meses en empresas con hasta 5 empleados. Este período será aplicable también a los casos de trabajo agrario. Se contempla además que el empleador no podrá contratar al mismo empleado más de una vez utilizando el período de prueba, ya que en caso de hacerlo se considerará que el empleador ha renunciado al período de prueba. (Deloitte, 2024).

Para continuar, en lo que refiere a cuestiones legales, relacionadas al rubro alimenticio, es importante citar a la ley 18284, del Código Alimentario Argentino, reglamentada por el Decreto 2126/71-. Se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita. Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, además de velar por más posibilidades de acceso a alimentos que tengan tanta garantía de inocuidad como un valor agregado en calidad.

Y por último, a principios de 2017, el Código Alimentario Argentino reguló los parámetros de la cerveza artesanal en el artículo 1082 bis, y la definió como una cerveza

que no utiliza en su producción aditivos alimentarios, que se encuentra adicionada únicamente con ingredientes naturales y que se elabora con un procedimiento manual o semiautomático. (Alimentos Argentinos, Alimentos Argentinos, 2024).

Microentorno - 5 Fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes.

Industria gastronómica: La propuesta que ofrece el restaurante es tradicionalista, de platos típicos, abundantes y a un precio adecuado, no obstante en materia gastronómica la oferta es muy variada, máxime cuando se trata de un lugar turístico, por lo cual el poder de negociación de los clientes es alto, esto significa que la empresa debe ser sensible a las demandas y preferencias de los clientes, así como competitiva en términos de precios, calidad y servicios para retener y atraer a los clientes en un mercado tan competitivo y diverso. En una Argentina con tantas complicaciones económicas, cuando un cliente elige salir a comer afuera, no solamente busca comida de calidad y precios acordes, sino también vivir una experiencia positiva en todos los sentidos.

Industria cerveza artesanal: “La Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba asegura que hay unas 100 cervecerías habilitadas y que el 20 por ciento ya tienen RNE y RNPA. La estimación está en sintonía con los datos del Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba, que indican que sólo en 2017 se duplicó el número de establecimientos elaboradores de cervezas artesanales en Córdoba”. (La Voz, 2018).

La cerveza pertenece a una industria en la cual hay mucha competencia, existe una gran diversidad ya sea de estilos, gustos, marcas y presentaciones, lo que se traduce en grandes posibilidades de elección, y alto poder de negociación, tal como informa la nota del diario, cada año aumentan los productores artesanales. Y si bien el consumidor de cerveza artesanal se caracteriza por ser un consumidor que se fideliza con un estilo y muchas veces con una marca, es importante mantener los estándares y ofrecer productos de calidad superior, para lograr diferenciarse.

Poder de negociación de los proveedores.

Industria gastronómica: El poder de negociación de los proveedores en este rubro es bajo, existe infinidad de opciones, tanto para los productos destinados a la fabricación de comida, como también a las bebidas, descartables, packaging, mobiliario tanto para la cocina como para el comedor, insumos, materiales de oficina, máquinas para elaboración, etc. También hay otro factor que afecta aún más este poder y se relaciona con la

posibilidad de alquilar los insumos y maquinarias o tenerlos en consignación, en este rubro es muy común.

Industria cerveza artesanal: El poder de los proveedores es media / alta, no hay tantas opciones en lo que refiere a maquinarias de alta tecnología para la fabricación, y en cuanto a la materia prima los principales productos, lúpulo y malta, en este caso son importados, esto también vigoriza el poder de los proveedores.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

En la industria gastronómica y en la industria de cerveza artesanal, considero que depende mucho del tamaño del negocio que vayan a realizar esos posibles competidores, en ambos rubros se ven emprendimientos pequeños, que con una inversión moderada pueden iniciarse, y vender productos similares, pero para poder competir con negocios de mayor envergadura, la barrera cambia y se convierte en alta, se requiere una inversión mucho mayor, expertise, capacitación permanente, personal idóneo, etc.

Amenaza de productos sustitutos.

Industria gastronómica: Rubro con gran cantidad de productos sustitutos, como por ejemplo productos saludables, veganos, vegetarianos, con o sin taac, de precios, tamaños y presentaciones diferentes, todo esto genera mucha amenaza y obliga a los gastronómicos a innovar, para superarse, fidelizar a los clientes y ganar mercado.

Industria cerveza artesanal: Analizando el mercado de las bebidas alcohólicas, encontramos muchos sustitutos como la cerveza industrial, los destilados, el vino, los fermentados, los licores, aperitivos, etc. La amenaza es alta y el rubro de bebidas en Argentina muestra una evolución constante y mejoras significativas, para ganar clientes.

Rivalidad entre Competidores

En la industria gastronómica y en la industria de cerveza artesanal: Se visualiza una gran rivalidad entre competidores de ambos rubros, hay emprendimientos de todos los tamaños que quieren ganar su lugar, existen tanto en Córdoba como en Bariloche muchas cervecerías y restaurantes. Es aquí donde se ponen en juego otros factores que harán que la competencia resulte mas dura o blanda, Compiten con empresas que tienen mucha antigüedad y experiencia en el rubro, la cervecería es un emprendimiento muy joven, por lo cual la unidad debe centrarse en mejorar constantemente la calidad de sus productos, innovar en términos de diseño y calidad principalmente, así como desarrollar

relaciones sólidas con los clientes. Además, adoptar estrategias de precios y promoción efectivas para mantener su posición y ganar participación de mercado frente a sus competidores.

Análisis interno Cadena de Valor.

Actividades Principales.

Logística interna.

La Jirafa: Francisco, el titular, se encarga de la administración, pedidos e inventario y también de la recepción de la materia prima, posteriormente alguno de los cinco empleados restantes, se encarga de realizar el control de calidad, porcionar, clasificar y almacenar los productos e insumos que se utilizan en el proceso productivo. El almacenamiento de todos los materiales es a través del sistema fifo, de suma importancia para este rubro, la organización y eficiencia en este aspecto es crucial, para facilitar el acceso a las mismas al momento de necesitarlos. No puede haber faltas ni excesos, que se conviertan en pérdidas. Tienen mesadas con estantes metálicos para facilitar el almacenamiento, heladeras, freezers y cámaras frigoríficas para garantizar la calidad y mantenimiento de la materia prima.

Cervecería Checa: Quien se encarga de gestionar los pedidos y la compra de los insumos necesarios es José Fernández, uno de los fundadores de la empresa, posteriormente Luis, que es licenciado en química y la persona más idónea del proceso productivo se encarga de la recepción y control de esta. A continuación, alguno de los tres coordinadores de producción se ocupa de llevar la materia prima al depósito para almacenarla y también realizar la verificación de peso, precio, inventario y todas las cuestiones administrativas relacionadas al proceso.

Una vez la materia prima sea requerida en producción, se trasladará a la zona de elaboración para iniciar el proceso con la molienda.

Operaciones.

La Jirafa: En el restaurante las actividades de diseño del menú, mise an place, producción y cocción de los alimentos para convertirse en platos terminados, se lleva adelante a través de los ayudantes y el encargado de la cocina. En este espacio además de la producción integral de platos, se incluyen los procesos de limpieza, mantenimiento y control de higiene.

Cervecería Checa: En la planta de Sacanta se realiza todo el proceso productivo, los implementos necesarios para el proceso son: macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, y todas las instalaciones necesarias para el funcionamiento de las maquinas. Sus insumos principales son agua, malta, lúpulo y levadura. El proceso productivo consta de los siguientes pasos: molienda, macerado, extracción del mosto, cocción, centrifugación, enfriado, fermentación, maduración, filtrado y envasado, en botellas, barriles o latas. (Cerveza Arriaca, 2021).

Logística externa.

La Jirafa: Los clientes llegan al local comercial, se ubican según lo deseen y el mozo les toma el pedido, luego lo carga a la cocina vía sistema MR comanda y una vez elaborado, se entrega al cliente para que pueda degustarlo. El local además ofrece servicio delivery para quienes quieren disfrutar de un plato regional pero en la comodidad de su casa, el pedido es recibido por un telefonista, luego se carga a la cocina vía sistema MR comanda, una vez elaborado se empaqueta y se entrega al cadete para que lo lleve. Este servicio funciona de 20 a 23.

Cervecería Checa: Los clientes se comunican con la empresa al contacto comercial, para realizar el pedido, luego el mismo se confirma, se realiza el picking, embalaje, posterior distribución y entrega mediante camiones, la presentación es en forma de latas, botellas y barriles a los diferentes bares o restaurantes de la provincia de Córdoba. También pueden adquirirla particulares, y se les realizara la entrega convenida. O también se puede encontrar en los bares o restaurante del grupo.

Marketing y Ventas.

El Grupo Meta ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva, la comunidad no reconoce o identifica en sí al grupo, si no por sus unidades de negocios. Para esto se ha establecido un logotipo e isologotipo que los identifica, se han entregado uniformes con el logo del grupo; se está trabajando en la ornamentación de los espacios de oficina y del exterior con placa que promueven el nombre.

En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada

unidad, ventas de cervezas o ventas de cubiertos. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades. (US21, 2024).

Respecto a la Jirafa tiene página de Facebook e Instagram. También figuran en Google con excelentes valoraciones. Su público principal son los turistas. Y además ofrece servicios de delivery. Por fuera de esto no se aporta información sobre otro tipo de publicidad. La cervecería cuenta con Facebook, Instagram, página web, Google y pagina de shop, desde todas estas genera interacción y atrae clientes, incrementando así sus seguidores, tiene gran aceptación por parte del 80% de sus clientes, y la recomiendan. El producto se comercializa por distintos canales de venta para: particulares, bares, restaurantes, vinotecas, etc.

Servicios post venta.

En la información aportada sobre Grupo Meta S.A., se menciona la existencia de un agente externo, que es el encargado de recabar la información dispuesta en los sistemas y en los archivos de la administración para armar los informes de cada una de las unidades. (US21, 2024).

Actividades de Apoyo.

Infraestructura de la empresa.

Grupo Meta S.A. se encuentra en Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc. de todas las unidades económicas. Su departamentalización está dividida en unidades de negocio, posee tramos estrechos de control, lo que favorece la fluidez de la comunicación y la información. Los negocios de cada unidad están en funcionamiento. El directorio está compuesto por los tres socios fundadores. Además, 2 soportes de staff, un estudio contable, uno de gestión y un técnico en marketing que brinda asesoría. También hay un agente externo, que es el encargado de recabar la información dispuesta en los sistemas y en los archivos de la administración para armar los informes de cada una de las unidades. Cada unidad tiene un responsable y un encargado. La cervecería tiene un área administrativa, comercial y productiva, bien definida. Y la Jirafa un área administrativa y otra de personal.

Administración de RRHH.

Grupo Meta S.A. cuenta actualmente con un plantel de 43 empleados, 15 en La Tregua, 3 en Cervecería Checa, 5 en La Jirafa y 20 en Casa Negra. La selección del personal la realiza el directorio, se basan en la calidad humana, la preparación y el perfil proactivo. Además, se les da capacitaciones permanentemente a los colaboradores y se le brindan herramientas para llevar adelante sus funciones de manera eficaz. Como desventaja se observa la tercerización del área de RRHH. Sería recomendable la creación de un sector específico, para perfeccionar la selección y que la misma sea correcta según las necesidades de cada unidad.

Desarrollo de tecnología.

En Cervecería Checa se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura (BPM). Además, el área de producción está equipada con máquinas de la más alta tecnología. Para obtener productos de calidad superior. La Jirafa implemento el uso del software de comandas llamado MR y también utilizan las app's de delivery. La cocina está equipada con una cámara frigorífica, heladeras exhibidoras, freezers, cocinas y hornos de calidad industrial.

Aprovisionamiento.

Las compras de cada unidad de negocio se dividen en base a su ubicación geográfica. Se priorizan proveedores locales y se alude a una buena relación con los mismos. En el restaurante se buscan productos frescos y de temporada para aprovechar al máximo sus propiedades y precio. Se pregona la mercadería en tiempo y forma, el stock correcto, para asegurar máxima calidad de materia prima y de servicio. Si bien las compras se realizan correctamente, como desventaja se identifica la falta de un área de compras y suministros. Cumple una función determinante, y si estuviera profesionalizada serviría para optimizar aún más el desempeño de cada unidad.

FODA.

Fortalezas

- Ubicación estratégica del restaurante La Jirafa y del bar Casa Negra.
- Buena reputación y valoración muy positiva de los clientes.
- La certificación de normas de calidad ISO y las BPM.
- Tecnología y equipamientos modernos para la cervecería Checa.

- Buena recepción del público a los productos.

Debilidades

- Ausencia de área de RRHH.
- Ausencia de área de Compras y suministros.
- Ausencia de valor de marca como Grupo Meta.

Oportunidades

- Recuperación del precio de los commodities.
- Aumento del consumo de Sidra, (producto sin taac).
- Incremento del comercio electrónico.

Amenazas

- Inestabilidad económica y alta inflación.
- Aumento de la desocupación
- Aumento de las cargas fiscales.

(Continúa en Anexo 1).

Análisis Matriz BCG.

Respecto a sus unidades de negocio de Grupo Meta S.A., se identifica:

- **Producto VACA:** La Tregua.
- **Productos ESTRELLA:** La Jirafa, Casa Negra y Brewing S.A.S.
- **Producto INTERROGANTE:** Cervecería Checa.
- **Producto PERRO:** No se identifica en este grupo económico.

(Continúa en Anexo 2).

Marco Teórico.

En esta sección se desarrollará una explicación teórica que valide y acredite el reporte confeccionado. Se buscarán teorías y voces de diversos autores que contribuyan a solucionar el diagnóstico reconocido, brindando un soporte organizado y profesional a la empresa, para solucionar los problemas identificados, aplicando las estrategias correspondientes. Se iniciará este recorrido conceptualizando a la planificación estratégica y se continuará con las estrategias de crecimiento; haciendo foco en la propuesta en este informe.

Sainz de Vicuña Ancín (2015), plantea que la planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas definir su rumbo futuro a través de un proceso de reflexión y toma de decisiones estratégicas. Este proceso se concreta en un plan estratégico, que detalla las acciones que se llevarán a cabo en los próximos tres años para lograr una posición competitiva en el mercado y satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés. En su exposición enfatiza sobre la importancia del liderazgo, explica que es tan importante el plan de acción, como los encargados en llevarlo adelante, y es la alta dirección la encargada y dedicada a pensar acciones, para definir correctamente el negocio.

Por su parte Koontz, Weihrich, & Cannice (2014), hacen foco en el escenario de incertidumbre al que se enfrentan las organizaciones y manifiestan que la planificación estratégica puede parecer capciosamente sencilla, porque implica evaluar la situación presente y futura, determinar el rumbo que debe seguir la organización y crear estrategias para cumplir con su misión. Sin embargo, en realidad, es un proceso complejo, que requiere un enfoque sistémico para detectar y analizar factores externos que afectan a la organización y compararlos con sus propias capacidades. La planificación se lleva a cabo en un entorno de pocas certezas, ya que nadie puede prever si las condiciones internas y externas permanecerán constantes en el corto y mucho menos en el largo plazo.

Por último, traemos las palabras de Chiavenato (2017), quien enfatiza que la planificación estratégica es un proceso integral que va más allá de la simple definición de objetivos. Implica una evaluación exhaustiva de los recursos, capacidades y desafíos de la organización, con el fin de diseñar un conjunto de acciones coordinadas que permitan alcanzar una ventaja competitiva y sostenible en el mercado.

Y remarco la palabra competencia, la cual describe expresamente el aporte de este autor, el cual reconoce que existe una relación muy estrecha entre competencia y planeación estratégica. Y que en estos tiempos, ésta resulta una capacidad determinante para las empresas que quieran triunfar y mantenerse en el tiempo.

Ahora que ya está conceptualizada la planeación estratégica desde la perspectiva de varios autores que coinciden en la importancia de su correcta ejecución y resaltan distintos aspectos. Será necesario clasificar las estrategias en este caso por jerarquía. Robbins & Coulter (2016), plantean que en la punta de la pirámide se encuentran las estrategias corporativas, divididas en tres tipos, de crecimiento, de estabilidad y de renovación, definidas estas por la alta gerencia, quien concreta la estrategia general a largo plazo. En el segundo nivel se encuentran las estrategias de negocio o competitivas,

divididas en liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, que tienen como responsables a los administradores. Y en la base, se desarrollan las estrategias funcionales realizadas por departamento o unidades de organización.

Por lo tanto, en este reporte se trabajará con una estrategia corporativa de crecimiento, en este caso una de las planteada por Ansoff (1957), a través de su matriz de crecimiento intensivo, la cual propone entre otras, el desarrollo de productos, cuya estrategia consiste en crear y desarrollar un producto novedoso que pueda ser vendido en el mercado actual.

A través de una estrategia de negocios, basada en la diferenciación de producto, buscando elevar el valor, los ingresos y la fidelización de clientes. Como estrategia funcional se buscará explotar y mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes, haciendo foco en las áreas de marketing y producción.

Para robustecer la estrategia elegida traigo las palabras de varios autores que desde distintas perspectivas, abordan y validan el plan propuesto.

En primer lugar, Hill & Jones (2014), que inspirados en una de las 5 fuerzas que plantea el modelo de Michael Porter, afirman que, “el desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación y acumular participación de mercado”. (pág. 210).

También destacan en su libro Administración Estratégica, los dichos de Prahalad y Hamel, quienes plantean que el éxito de empresas como Toyota, Canon y Komatsu se debe a su propia capacidad, en este caso para establecer metas ambiciosas que parecían inalcanzables en un principio. Esta pretensión estratégica implica una visión a largo plazo que desafía los límites actuales de la organización y luego la impulsa a desarrollar nuevas capacidades. (Hill & Jones , 2014).

Otros autores además refuerzan la estrategia de desarrollo de productos desde la visión de los clientes, afirmando que la misma le permite a la empresa, por un lado, fortalecer su prestigio frente a los consumidores, al proyectar una imagen innovadora, y, por otro, generar sinergias al compartir las mismas estructuras comerciales y de distribución entre sus productos. (Guerras Martin, Navas Lopez, 2022, pág. 326).

Por último, Roger Martin, quien también pondera esta estrategia, pero desde un enfoque más puntual, centrado principalmente en el diseño y la ejecución estratégica. Define al desarrollo de nuevos productos como un arte, una ciencia, y concluye, en que los mejores productos son aquellos que combinan una clara visión estratégica con una ejecución eficaz. (Martin, 2020).

Diagnóstico y Discusión.

Con los análisis pertinentes efectuados a partir de las herramientas empleadas para evaluar el entorno interno y externo de la compañía, y con el diagnóstico de la unidad de negocio finalizado, se visualiza que existen muchas oportunidades disponibles, para mitigar los riesgos y aprovechar las tendencias crecientes del mercado.

Se trabajará entonces haciendo foco principalmente sobre una estrategia corporativa para la cervecería Checa, que incluirá el desarrollo de un nuevo producto, en este caso sidra artesanal, se buscará la diferenciación del producto, junto a una alta calidad de producción y amplia capacidad de llegar a los clientes.

A través de este proceso, se podrán minimizar las debilidades y amenazas, y ponderar los factores de fortaleza en la cervecería Checa, como la respuesta del público a sus productos, su compromiso por ofrecer mercadería de calidad, elaborada con excelentes materias primas, en instalaciones con tecnología y equipamientos modernos.

Hay muchos elementos y oportunidades que se pueden aprovechar teniendo en cuenta que esta empresa ya viene trabajando con expertise, conocimientos y know how en el rubro de producción de bebidas alcohólicas, que posee espacio físico en Sacanta para instalar una nueva línea de producción, también es importante destacar que los canales de venta y distribución pueden compartirse, incluso pueden utilizar la estrategia de crecimiento hacia atrás, convirtiéndose en proveedores del resto de los negocios de la empresa, un dato no menor es la posibilidad que tiene la cervecería de conseguir la materia prima de manera más simple y con una calidad destacable, al tener un restaurante en Bariloche y ya utilizar proveedores del lugar.

Por otro lado, se destaca que la sidra artesanal tiene un costo de producción menor, que además del público general tiene un nicho específico de clientes que consumen solamente bebidas sin tacc (y la sidra no contiene tacc), también se debe mencionar que no existen en el mercado tantos productores de sidra artesanal, es un rubro que tiene mucho potencial por desarrollar aún. Mientras que la cerveza artesanal, a pesar de su auge y éxito inicial, muestra señales de saturación del mercado. La disminución en el consumo, y la falta de rentabilidad, la fuerte competencia industrial, sugieren que es momento de transformar la oferta y explorar nuevos segmentos para garantizar el crecimiento a largo plazo.

Y si a esto le sumamos las amenazas, como las devaluaciones, la pandemia, el aumento de la inflación, la caída del poder adquisitivo, etc. Es determinante adoptar la

estrategia propuesta y lanzar un nuevo producto, para revertir esta situación, aumentar la rentabilidad, captar nuevos clientes y expandir la base de consumidores.

Propuesta.

En base a lo mencionado y descripto anteriormente, se decide llevar adelante una planificación estratégica, la cual tiene como principal objetivo ofrecer herramientas para iniciar un plan integral de desarrollo de producto en la Cervecería Checa, incorporando sidra artesanal de manzana.

Esta iniciativa buscará diversificar la oferta de productos, ampliar el mercado, acrecentar el volumen de negocio y las ventas, lo que a su vez incrementará la rentabilidad y fortalecerá la identidad de la marca. La propuesta incluye atraer nuevos clientes de diversos segmentos, como consumidores sin TACC, y explorar un mercado menos competitivo que el de la cerveza artesanal. Además, se aprovechará la materia prima proveniente de Río Negro, los contactos existentes con proveedores e incluso se crearán nuevos puestos de trabajo.

Se desarrollará entonces un nuevo producto que responda a las necesidades y tendencias del mercado actual, utilizando el espacio físico disponible en la planta de Sacanta y creando una nueva línea de producción.

Todo esto se reforzará con una estrategia de marketing fuerte que incluirá mayor publicidad y presencia en redes sociales y también se fortalecerán las vías de comercialización y distribución, (que hoy se utilizan para la cerveza), logrando así, optimizar recursos y reducir costos, para sanear las dificultades detectadas en la empresa. Se establecerá un objetivo general y cuatro objetivos específicos, que apoyen la implementación de esta propuesta.

Finalmente, la empresa podrá consolidarse en un mercado con menor competencia, generar un impacto positivo en la comunidad. Y obtener una rentabilidad considerable.

Bases Estratégicas.

Misión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Visión: 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.

Valores:

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

Es importante mencionar que el proyecto se alinea correctamente con las bases estratégicas de Grupo Meta S.A. Al implementarlo, se logrará cumplir con la misión, ya que fomenta un crecimiento diversificado y sostenible a largo plazo. Asimismo, se respeta la visión, que busca establecer y administrar de manera efectiva las inversiones del grupo. Y también se asegurará la aplicación de los valores en cada etapa y proceso de la implementación de la propuesta.

Objetivos y Fundamentación.

Objetivo general.

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% para el año 2027, a través de la implementación de una planificación estratégica de desarrollo de un nuevo producto, en este caso sidra artesanal de manzana.

Justificación: Se buscará con la propuesta mencionada incrementar en un lapso de 3 años, la rentabilidad de la empresa un 15% por sobre el valor alcanzado en 2018. Según se puede verificar en los balances de la misma, en el año 2018 la rentabilidad fue del 1.16%. Esto indica que para alcanzar el objetivo propuesto será necesario alcanzar una rentabilidad total de 16.16%, (un promedio de 5.4% anual), valor que se considera alcanzable con la propuesta a desarrollar, junto a la tendencia en auge de este producto. En los últimos años, el consumo de sidra en nuestro país ha experimentado un crecimiento continuo, especialmente entre los jóvenes, quienes prefieren esta bebida natural, refrescante y de baja graduación alcohólica. La sidra ha dejado de ser exclusivamente una bebida asociada a las festividades para convertirse en una opción popular en una variedad de ocasiones. Argentina se destaca en este sentido, liderando el consumo de sidra en

América Latina y ocupando el sexto lugar a nivel mundial, solo superada por Reino Unido, España y Estados Unidos.

Según un informe de la consultora Future Market Insights, se estima que el mercado global de la sidra alcanzará los 17.900 millones de dólares este año y llegará a los 27.300 millones de dólares para 2033, Argentina está plenamente alineada con esta tendencia. Especialistas señalan que este aumento en el consumo de sidra es el reflejo de un cambio en los hábitos y preferencias de los consumidores, así como de la habilidad de las marcas para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, lo que ha impulsado aún más este crecimiento. (CCU Argentina, 2023)

Sumando a esto, la situación actual en la que se encuentra el negocio y el consumo de la cerveza artesanal, que si bien tiene su público objetivo, ha demostrado que su crecimiento se encuentra en un proceso de maduración. “Desde el 2018, las devaluaciones, la pandemia, el aumento de la inflación, la caída del poder adquisitivo, la presión fiscal y la competencia con las cervecerías industriales pusieron en jaque su crecimiento y hoy sufren una caída del 40%”. (Andahazi Kasnya, 2024).

Se considera acertado utilizar una planificación estrategia de desarrollo de sidra artesanal, la cual pueda diversificar el negocio y dar fuerza a la marca, alcanzando así el objetivo propuesto.

Objetivos Específicos y Metas.

1- *Profesionalizar al 100% de los RRHH ingresantes, para Julio 2025.*

Justificación: Este objetivo plantea la necesidad de contratar 3 nuevos colaboradores en la empresa, quienes se ocuparán directamente de la nueva línea de producción. Los mismos serán inducidos y capacitados, durante los primeros 4 meses de gestión, para poder empezar a producir activamente a partir de julio 2025.

Chiavenato (2007), manifiesta que la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

2- *Completar el 100% de las tareas necesarias para la puesta en marcha de la fábrica, para Julio 2025.*

Justificación: Este objetivo se basa puntualmente en la realización de todas las acciones administrativas, financieras y operativas que se llevarán a cabo los primeros 6

meses de gestión, para poner en marcha la producción activa de sidra. Preparar, ajustar, iniciar y optimizar todos los procedimientos y equipos necesarios para comenzar la producción y las operaciones regulares de la planta, en el lapso establecido.

3- *Alcanzar una producción de sidra, total anual de 120.000 litros para Julio 2026.*

Justificación: se llevará adelante un proceso productivo con ciclos de 3 meses, para obtener el producto final. Además, los equipamientos adquiridos tendrán una capacidad de producción final de 30000 litros de sidra por ciclo, esto indica que, si el proceso no tiene ninguna contingencia, en un año de producción activa, el objetivo será alcanzado correctamente.

4- *Incrementar la cantidad de clientes en un 40%, para diciembre 2027, a través de un plan de marketing y publicidad.*

Justificación: con la incorporación de un nuevo producto la empresa tiene una gran oportunidad de posicionarse de una manera más sólida en el mercado, brindando nuevas opciones para captar más y nuevos clientes, se realizarán planes de acción de marketing y ventas para llegar al consumidor directamente, vía publicidad, redes, o de manera indirecta a través de vinotecas, restaurantes, bares, etc.

Resulta una gran oportunidad, implementar campañas de mkt y publicidad multicanal, y fusionarlas con la tendencia actual de este producto. La sidra tradicionalmente estaba vinculada a las celebraciones de fin de año, pero últimamente ha comenzado a mostrar una tendencia hacia la desestacionalización. En el primer trimestre de 2024, alcanzó su cifra más alta hasta la fecha, con un incremento del 48% en el consumo respecto al mismo período del año anterior. De esta manera, se está consolidando como una opción natural de relevancia durante todo el año y de baja graduación alcohólica, una característica cada vez más apreciada por los consumidores. (El Diario del Turismo, 2024).

Alcance.

Alcance de contenido: La propuesta se basa en la unidad Sauco S.A. específicamente en su empresa Cervecería Checa, y busca llevar adelante un plan de acción de manera eficiente y ordenada, para cumplimentar el objetivo general establecido,

de aumento de rentabilidad, a través de una planificación estratégica, de desarrollo de nuevo producto, en este caso sidra artesanal de manzana de Rio Negro.

Alcance temporal: esta propuesta se iniciará en octubre 2024 y tendrá un horizonte de tres años, hasta diciembre 2027.

Alcance geográfico: el plan se llevará a cabo en Sacanta, provincia de Córdoba, los productos se distribuirán en todas las unidades de la empresa, por lo tanto llegarán a todo Rio Negro y Córdoba. Pero serán ofrecidos en todo el territorio nacional, priorizando su presencia en las provincias más fuertes de la Argentina, Buenos Aires, CABA, Mendoza y Santa Fe.

Planes de Acción.

1- *Profesionalizar al 100% de los RRHH ingresantes, para Julio 2025.*

La dirección general y RRHH deberán realizar la búsqueda y selección de un técnico químico, quien será la persona idónea de todo el proceso de producción de sidra, además el encargado de realizar y formular los requisitos necesarios como el plan HACCP y también el registro de las buenas prácticas de manufactura (BPM), el equipo se completará con 2 operarios de planta. Todos serán inducidos y capacitados, durante los primeros 4 meses de gestión, para poder empezar a producir activamente sidra en julio 2025. La dirección general en conjunto con recursos humanos realizara el control y las evaluaciones pertinentes a los nuevos empleados. (Ver Anexo 5.0/1/2/3).

Figura 1. Nota. Producción propia.

Plan de Acción Para el Objetivo Especifico: N° 1								
Profesionalizar al 100% de los RRHH ingresantes, para Julio 2025.								
Actividad	Tiempo		RRHH Responsable		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercerización	Observación
	Desde	Hasta	Area	Responsable				
Busqueda y selección de nuevos RRHH	oct-24	feb-25	Dirección Gral y RRHH	RRHH	Computadora - Celular	\$ 400.000,00	No	Se publicarán avisos en redes sociales, LinkedIn y otros
Induccion, capacitación y acompañamiento en las tareas específicas a los ingresantes	mar-25	jul-25	Dirección Gral., RRHH y Producción	RRHH Producción	Proyector - Computadora	\$ 0,00	No	Se realizarán en la Adm. Central de la empresa
Registro, Sueldos y Cargas Sociales	mar-25	dic-27	Contable y RRHH	Contable y RRHH	Computadora - Celular	\$ 160.104.732,17	No	Ver Anexo 5.0/1/2/3
Control y evaluación del proceso realizado	oct-24	dic-27	Dirección Gral.	Hnos. Fernandez	Computadora - Celular	\$ 0,00	No	Se realizará la Adm. Central y area productiva de la empresa

2- Completar el 100% de las tareas necesarias para la puesta en marcha de la fábrica, para Julio 2025.

La empresa tiene una gran ventaja en el primer punto del plan de acción para cumplir este objetivo, porque al tener una industria en funcionamiento, que ya produce bebidas alcohólicas, cuenta con los permisos, reglamentaciones y habilitaciones para tal fin, entonces el abogado del grupo solamente deberá ampliar los mismos, confeccionar y presentar el plan HACCP integral, que es único para cada línea de producto, aunque se trate de la misma firma o razón social. (Codigo Alimentario Argentino, 2023).

RRHH deberá encargarse de contratar un diseñador externo quien realizará el packagin de etiquetas y cajas. La misma empresa que vendió los implementos y maquinarias para la cervecería, será quien provea los equipamientos para la nueva línea de productos. Dos mecánicos industriales y un electricista realizarán la instalación de los equipos en otra ala de la planta de Sacanta. Y el mantenimiento de los mismos anualmente. En esta etapa también se hará contacto con proveedores de manzanas y levaduras de Rio Negro, buscando la mejor relación precio calidad. Y se confirmará la primera compra de materia prima para los primeros ciclos de prueba y producción. También se comprarán botellas de 50 ml., tapas y cajas. Una vez se cuente con todo lo necesario se dará inicio a la gestión de pruebas. Los Hnos. Fernández, controlarán todos los procesos e implemento adquiridos. **(Ver Anexo 3). Cita:** (La Opinión, 2023)

Figura 2.

Plan de Acción Para el Objetivo Especifico: N° 2								
Completar el 100% de las tareas necesarias para la puesta en marcha de la fábrica, para Julio 2025.								
Actividad	Tiempo		RRHH Responsable		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercerización	Observación
	Desde	Hasta	Area	Responsable				
Tramitar permisos, habilitaciones y licencias para producir sidra artesanal	dic-24	mar-25	Legales	Abogado	Computadora - Telefono	\$ 0,00	No	Ver Cita: (La Opinión, 2023)
Contratación de diseñador grafico para diseño y ejecución de packagin (etiquetas y cajas) e imagen de nuevo producto	ene-25	mar-25	RRHH	RRHH	Computadora - Telefono	\$ 54.834,00	Diseñador grafico	Ver Anexo 3
Adquisición de equipamiento, con entrega en Sacanta	ene-25	abr-25	Dirección Gral. Producción y	Producción	Computadora - Telefono	\$ 38.380.494,36	No	Ver Anexo 4.0/1/2/3/4/5
Instalación y acondicionamiento	abr-25	abr-25	Producción	Producción	No	\$ 1.200.000,00	Mecanicos industriales y electricista	Se contratarán dos mecanicos industriales y un electricista que trabajarán 2 días instalando la línea de producción

Mantenimiento de equipamiento	may-25	dic-27	Producción	Producción	No	\$ 1.500.000,00	Mecanico industrial y electricista	\$500.000,00 anual
Busqueda y negociación con proveedores existentes y nuevos	mar-25	mar-25	Dirección Gral.	Dirección Gral.	Computadora - Telefono	\$ 0,00	No	Proveedores existentes: La Jirafa: Rio Negro
Compra de materia prima: manzanas y levadura y de elementos de packagin: botellas, cajas y tapas	mar-25	sep-27	Producción	Producción	Computadora - Telefono	\$ 183.890.000,00	No	Anexo 6
Iniciación, ajustes, monitoreo y pruebas de producción	abr-25	jun-25	Producción	Producción	Equipamientos, agua potable, energia electrica, manzanas, levadura, botellas, tapas, etiquetas y cajas	\$ 0,00	No	Las pruebas se realizan en la planta ya instalada y en funcionamiento
Control y evaluación del proceso realizado	dic-24	dic-27	Dirección Gral.	Hnos. Fernandez	Computadora	\$ 0,00	No	Se realizarán en la Adm. Central de la empresa

Nota. Producción propia.

3- Alcanzar una producción de sidra, total anual de 120.000 litros para Julio 2026.

El horizonte del plan está estipulado en 3 años, de los cuales se producirá sidra activamente 2 1/2 años, desde 07/25 a 12/27, cada ciclo de producción durará 3 meses, la planta adquirió implementos que le permitirán elaborar 30.000 litros de sidra por ciclo, por lo cual iniciando la producción formal de sidra el 07/25 hasta 07/26, ósea 12 meses, se estarían cumplimentando 4 ciclos de producción, de 30.000 litros cada uno, pudiendo alcanzar el objetivo de 120.000 litros en un año. El proceso productivo de sidra incluye, lavado, triturado, prensado, decantación, fermentación y envasado. Los equipamientos adquiridos son: una lavadora y transportadora de fruta, una trituradora, una prensa, 3 tanques fermentadores de 10.000 litros de capacidad y una máquina para llenar y tapar botellas. También se adquirieron botellas de 500 ml, tapas, etiquetas y cajas. La sidra utilizará el mismo deposito que la cerveza. Se ofrecerá en botellas de 500 ml. Y en cajas de 6 unidades. Todos los procesos supervisados y controlados por la familia Fernández y el área de producción.

(Ver Anexo 4.0/1/2/3/4).

Figura 3.

Plan de Acción Para el Objetivo Especifico: N° 3								
Alcanzar una producción de sidra, total anual de 120.000 litros para Junio 2026.								
Actividad	Tiempo		RRHH Responsable		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercerización	Observación
	Desde	Hasta	Area	Responsable				
Comenzar con la producción activa de sidra artesanal	jul-25	jun-26	Producción	Técnico Químico	Equipamientos, agua potable, energía eléctrica, manzanas, levadura.	\$ 73.556.000,00	No	2 ciclos de producción. Ver Anexo 6
Embotellado y etiquetado de botellas	oct-25	jul-26	Producción	Producción	Botellas, tapas, etiquetas y cajas		No	
Ubicación, almacenamiento y estibado de la sidra	oct-25	jul-26	Producción	Producción	No	No	No	Se almacenará en el depósito que comparte con la cerveza
Control de stock e inventario	oct-25	dic-27	Producción	Producción	Computadora	\$ 0,00	No	Se usa el mismo software de control que tiene la cervecería
Control de calidad y evaluación del proceso realizado	jul-25	dic-27	Dirección Gral. Y Producción	Dirección Gral. Y Producción	Computadora - Celular	\$ 0,00	No	Se realizará en el área productiva de la empresa

Nota. Producción propia.

4- Incrementar la cantidad de clientes en un 40%, para diciembre 2027, a través de un plan de marketing y publicidad.

RRHH contratará un asesor de MKT y publicidad que en conjunto con el asesor interno y la dirección general, elaboraran un plan de acción, será necesario determinar el público objetivo al que apuntarán las acciones y el alcance. Se hará publicidad en todas las redes sociales, campañas de mails a clientes potenciales, incluso clientes mayoristas inactivos, para ofrecer sidra, cerveza o un mix, de ofertas especiales para recuperarlos. También se harán alianzas estratégicas con comercios del rubro de bebidas o bares, inicialmente en Río Negro y Córdoba, donde también se ofrecerán muestras gratis para dar a conocer la sidra de la familia Checa. Como última acción se seleccionarán 4 vendedores a comisión para las provincias de Buenos Aires, CABA, Sta. Fe y Mendoza. De esta manera intensiva, el nuevo producto será conocido rápidamente y podrá ser adquirido desde cualquier parte del país. Se utilizarán las mismas vías de entrega y distribución que para la cerveza. Todos los procesos supervisados y controlados por el área comercial, de MTK y la dirección general.

Figura 4.

Plan de Acción Para el Objetivo Especifico: N° 4								
Incrementar la cantidad de clientes en un 40%, para diciembre 2027, a través de un plan de marketing y publicidad.								
Actividad	Tiempo		RRHH Responsable		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercerización	Observación
	Desde	Hasta	Area	Responsable				
Contratar un asesor de mkt y publicidad	mar-25	mar-25	Dirección Gral. Y RRHH	RRHH	Computadora - Telefono	\$ 1.800.000,00	Asesor de mtk	Costo mensual \$200.000,00 por mes (9 meses)
Diseñar un plan de mkt y publicidad	mar-25	abr-25	Dirección Gral.	Asesor de mtk	Computadora - Telefono	\$ 0,00	Asesor de mtk	Incluido dentro del costo mensual
Determinar el publico objetivo	may-25	jun-25	Dirección Gral.	Asesor de mtk	Computadora - Telefono	\$ 0,00	Asesor de mtk	Incluido dentro del costo mensual
Realizar publicidad en Instagram, Tik Tok y Facebook	jul-25	dic-25	Dirección Gral.	Asesor de mtk	Computadora - Telefono	\$ 540.000,00	Asesor de mtk	Campaña intensiva durante 6 meses \$1.000,00 por día (180 días) x aplicación (3 app's)
Realizar publicidad en You Tube y Google Ads	jul-25	dic-25	Dirección Gral.	Asesor de mtk	Computadora - Telefono	\$ 180.000,00	Asesor de mtk	Campaña intensiva durante 6 meses \$500,00 por día (180 días) x aplicación (2 app's)
Realizar campañas de mails a clientes potenciales, ofreciendo el nuevo producto	jul-25	dic-25	Comercial mkt	Comercial mkt	Computadora	\$ 0,00	Asesor de mtk	Se ofrecerá cerveza, sidra o mix de productos
Segmentar la cartera de clientes mayoristas y ordenar por ultima fecha de compra, para ofrecimientos especiales	ago-25	sep-25	Comercial mkt	Comercial mkt	Computadora	\$ 0,00	No	Se focalizará a los clientes caidos
Realizar alianzas estrategicas con vinotecas y bares	oct-25	dic-25	Comercial mkt	Comercial mkt	Computadora - Telefono	A definir según su alcance	No	Propuesta solo para Cordoba y Rio negro
Contactar, seleccionar y contratar 4 vendedores por comisión que ofrezcan nuestros productos en las provincias mas fuertes del país	sep-25	dic-27	Dirección Gral. RRHH Y Comercial mkt	Comercial mkt	Computadora - Telefono	A definir según su alcance	4 vendedores por comisión	Acción a realizarse en Buenos Aires, CABA, Mendoza, Santa Fe
Ofrecer muestras gratis de sidra en los bares y restaurante del grupo	oct-25	dic-27	Comercial mkt	Comercial mkt	Sidra elaborada	\$ 600.000	No	\$200.000,00 por cada negocio (2 bares y 1 restaurante)
Control de calidad y evaluación del proceso realizado	mar-25	dic-27	Dirección Gral. Y Comercial mkt	Dirección Gral. Y Comercial mkt	Computadora - Celular	\$ 0,00	No	Se realizará en el area productiva de la empresa

Nota. Producción propia.

Diagrama de Gantt.

En el diagrama de Gantt se plasmarán los objetivos descritos anteriormente, detallando el tiempo estimado para la realización de cada uno. Además, se identificarán las tareas necesarias para alcanzarlos, lo que permitirá un seguimiento efectivo del progreso.

Este diagrama ofrecerá una representación visual simplificada del proceso total, facilitando la comprensión de las interrelaciones entre las diferentes actividades y plazos. Así, no solo se documentan los objetivos y tareas, sino que también se proporciona una herramienta clara que ayuda a todos los involucrados a entender el panorama general y a coordinar esfuerzos de manera más eficiente.

Figura 5.

ACTIVIDAD	2024			2025												2026												2027											
	10	11	12	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Plan de acción 1																																							
Busqueda y selección de nuevos RRHH operativos y tecnicos																																							
Inducción, capac. y acompañamiento en tareas especif. a los																																							
Registro, Sueldos y Cargas Sociales																																							
Control y evaluación del proceso realizado																																							
Plan de acción 2																																							
Tramitar permisos, habilitac. y licencias para producir sidra artesanal																																							
Contratación de diseñador grafico para diseño y ejecución de packagin (etiquetas y cajas) e imagen de nuevo producto																																							
Adquisición de equipamiento, con entrega en Sacanta																																							
Instalación y acondicionamiento																																							
Mantenimiento de equipamiento																																							
Busqueda y negociación con proveedores existentes y nuevos																																							
Compra de materia prima: manzanas y levadura y de elementos de packagin: botellas, cajas y tapas																																							
Iniciación, ajuste, monitoreo y pruebas de producción																																							
Control y evaluación del proceso realizado																																							
Plan de acción 3																																							
Comenzar con la produccion activa de sidra artesanal																																							
Embotellado y etiquetado de botellas																																							
Ubicación, almacenamiento y estibado de la sidra																																							
Control de stock e inventario																																							
Control de calidad y evaluación del proceso realizado																																							
Plan de acción 4																																							
Contratar un asesor de mkt y publicidad																																							
Diseñar un plan de mkt y publicidad																																							
Derminar el alcance geografico																																							
Realizar publicidad en Instagram, Tik Tok y Facebook																																							
Realizar publicidad en You Tube y Google Ads																																							
Realizar campañas de mails a client. Poten. ofreciendo el nuevo																																							
Segmentar la cartera de clientes mayoristas y ordenar por ultima fecha de compra, para ofrecimientos especiales																																							
Realizar alianzas estrategicas con vinotecas y bares																																							
Contactar, seleccionar y contratar 4 vendedores por comisión que ofrezcan nuestros productos en las provincias mas fuertes del pais																																							
Ofrecer muestras gratis de sidra en los bares y restauran. del grupo																																							
Control de calidad y evaluación del proceso realizado																																							

Nota. Producción propia.

Presupuesto.

A continuación, se presenta el presupuesto con las tasas de inflación esperadas y aplicadas.

Figura 6.

Presupuesto con Variaciones por Expectativas de Inflacion - Fuente BCRA - 58% 2025 - 39,3% 2026 y 2027					
PLAN	2024	2025	2026	2027	Concepto
Plan de Acción 1	\$ 400.000,00	\$ 47.089.627,11	\$ 56.507.552,53	\$ 56.507.552,53	Capacitaciones - Sueldos
Plan de Acción 2		\$ 54.834,00			Diseñador
		\$ 1.200.000,00			Instaladores de equipamiento
		\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	Mantenimiento equipamientos
Plan de Acción 3		\$ 36.778.000,00	\$ 73.556.000,00	\$ 73.556.000,00	Materia prima
Plan de Acción 4		\$ 1.800.000,00			Asesor Mkt
		\$ 540.000,00			Redes sociales 1
		\$ 180.000,00			Redes sociales 2
		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	Muestras de bebidas
PRESUPUESTO ANUAL	\$ 400.000,00	\$ 139.581.088,55	\$ 182.153.628,67	\$ 182.153.628,67	*
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 504.288.345,90				

Nota. Producción propia.

Análisis financiero.

El flujo de caja es un indicador financiero que refleja la diferencia entre los ingresos y los egresos de una empresa en un período específico. Permite evaluar la liquidez de la empresa, porque muestra la capacidad de generar efectivo y cumplir con sus obligaciones financieras.

Los indicadores financieros requeridos para determinar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto se calculan una vez se hayan finalizado el presupuesto, las acciones y gestiones requeridas para la incorporación de un nuevo producto a la cervecera Checa.

A continuación, se expondrán las premisas consideradas para su elaboración.

- Se utilizó el estado contable del año 2019, ajustado por la inflación REM - BCRA, dado que el informe del año 2020 mostraba resultados negativos como consecuencia de la pandemia.
- Para los costos variables se estimo un 32%.
- El costo integral de los equipamientos se ingreso como inversion, porque está sujeta a depreciacion.
- Para la tasa de costo capital se utiliza la del BNA.

Flujo de Caja.

Concepto	0	2024	2025	2026	2027
Ingresos		\$ 107.155.787,27	\$ 272.771.485,84	\$ 465.457.263,44	\$ 700.252.525,41
Costos Variables		-\$ 34.289.851,93	-\$ 87.286.875,47	-\$ 148.946.324,30	-\$ 224.080.808,13
Depreciaciones		-\$ 3.838.049,40	-\$ 3.838.049,40	-\$ 3.838.049,40	-\$ 3.838.049,40
Egresos por plan		-\$ 400.000,00	-\$ 139.581.088,55	-\$ 182.153.628,67	-\$ 182.153.628,67
Subtotal		\$ 68.627.885,94	\$ 42.065.472,42	\$ 130.519.261,06	\$ 290.180.039,20
Imp Ganancia		-\$ 24.019.760,08	-\$ 14.722.915,35	-\$ 45.681.741,37	-\$ 101.563.013,72
Utilidad despues de IIGG		\$ 44.608.125,86	\$ 27.342.557,07	\$ 84.837.519,69	\$ 188.617.025,48
Depreciaciones		\$ 3.838.049,40	\$ 3.838.049,40	\$ 3.838.049,40	\$ 3.838.049,40
Inversiones	-\$ 38.380.494,00				
Valor de recuperio					23028296,4
Cap Trabajo	-\$ 33.333,33				\$ 33.333,33
Saldo	-\$ 38.413.827,33	\$ 48.446.175,26	\$ 31.180.606,47	\$ 88.675.569,09	\$ 215.516.704,61
Saldo Actual	-\$ 38.413.827,33	\$ 34.853.363,50	\$ 16.138.194,95	\$ 33.018.670,59	\$ 57.732.682,46

VAN	\$ 103.329.084,17
TIR	73%
BENEFICIOS	1.545.637.062
COSTOS	\$ 1.037.272.699,73
ROI	49%

Figura 7. Nota. Producción propia.

La rentabilidad deseada se establece después de recuperar la inversión, y se mide mediante el Valor Actual Neto (VAN). En términos generales, un proyecto se considera aceptable si su VAN es mayor a cero, lo que indica que no solo se recupera la inversión inicial, sino que también se genera un excedente y se puede exigir más. En este caso, el excedente alcanzado es de \$103.329.084,17, lo que sugiere que el proyecto debe ser aprobado.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) refleja la rentabilidad del proyecto en porcentaje. Aquí, la TIR fue del 73%, lo que evidencia que el proyecto es rentable y cumple con las expectativas de la familia Fernandez.

También se analizó el Retorno sobre la Inversión (ROI), que mide el rendimiento económico de la inversión realizada. En este análisis, el ROI mostró un resultado del 49%, lo que implica que por cada peso invertido, se obtienen \$0.49 en excedente.

Por último y en base al objetivo general planteado, al comparar la rentabilidad del año 2019, que se utilizó como referencia para este plan estratégico, se observa un crecimiento cercano al 19% a lo largo de los tres años de implementación, superando el valor que se había propuesto tanto en total como en el promedio de los 3 años de horizonte del plan.

Figura 8.

Rentabilidad 2027	19,90%
Rentabilidad 2018	1,16%
Diferencia	18,84%
Promedio * año	6,28%

Nota. Producción propia.

En resumen, la adopción de una estrategia funcional para desarrollar un nuevo producto se traduce en un proyecto rentable para la cervecera Checa, por lo cual de manera justificada, se recomienda su implementación.

(Ver Anexo 8).

Conclusiones.

Este reporte se elabora en el contexto académico de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Optando por el caso de la empresa Grupo Meta, para su unidad de negocios Sauco S.A., específicamente para la Cervecería Checa. Se desarrolló una planificación estratégica corporativa de crecimiento, basada en el desarrollo de un nuevo producto, que consiste en la producción y distribución de sidra artesanal de manzana, en su presentación de botellas de 500 cc.

También se utilizó una estrategia de negocios, basada en la diferenciación de producto, para elevar el valor, los ingresos y la fidelización de clientes. Y como estrategia funcional se buscó explotar y mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes, haciendo foco en las áreas de marketing y producción.

La premisa fue brindarle a la empresa medidas que le ofrezcan la posibilidad de explotar oportunidades presentes en el mercado, solucionar las debilidades internas y lograr el objetivo principal de aumento de la rentabilidad.

El análisis del entorno ha revelado una creciente oportunidad en el mercado de la sidra, respaldada por una tendencia al alza en la demanda y un mercado local que aún tiene un gran potencial sin explotar. Esta situación presenta una excelente oportunidad para Cervecería Checa, especialmente considerando la disminución en el consumo de cerveza artesanal. El cambio en las preferencias de los consumidores que obliga a la empresa a adaptarse rápidamente y a estar a la vanguardia de las tendencias sociales de consumo, para no perder su posicionamiento en el mercado y, por el contrario, fortalecer su valor e imagen.

Cervecería Checa cuenta con diversas fortalezas clave que facilitarán su incursión en este nuevo segmento. Su red de distribución, junto con las relaciones establecidas con proveedores, brindan ventajas estratégicas que permiten a la empresa negociar condiciones favorables para su entrada al mercado de la sidra. Además, su nombre y reputación garantizarán que los consumidores no dudarán en probar un nuevo producto de una marca de confianza. Por otro lado, los bares y restaurantes de la firma, que ya forman parte de su red de consumo, también podrán integrar fácilmente esta nueva bebida en su oferta, lo que expande aún más su alcance.

Los planes de acción fueron cuantificados y actualizados conforme a la inflación esperada y de acuerdo al horizonte del plan estratégico, correspondiente a tres años.

Una vez analizados los distintos parámetros para determinar la viabilidad y rentabilidad de la inversión propuesta, los resultados fueron favorables, por lo cual se recomienda realizar el proyecto, ya que será viable y conveniente en varios aspectos.

Los indicadores financieros arrojados por el análisis de los costos y beneficios a través de flujo de caja, determinan que el proyecto es rentable, se recupera la inversión con la tasa de costo de capital y además se obtiene un excedente, según se detalla a continuación.

El valor actual neto determino que se recupera la inversión realizada y se obtiene un excedente de \$103.329.084,17. También la tasa interna de retorno indica que al proyecto se le puede exigir 73%. Y el retorno sobre la inversión, por su parte fue de 49%, lo que determina que se genera por cada peso invertido, \$4,99.

Es significativo destacar que los valores proyectados y definidos en el presupuesto se basan en estimaciones inflacionarias futuras. Por ello, será esencial contar con rigurosos mecanismos de control, que permitan identificar desviaciones en las áreas clave, así como disponer de la flexibilidad necesaria para abordar y solucionar cualquier contingencia que pueda surgir.

Recomendaciones.

Tras la implementación del plan detallado en el informe de caso, se recomienda que la empresa continúe su crecimiento y evolución de manera constante, implementando las siguientes sugerencias. Estas acciones no fueron contempladas en el plan inicial, pero podrían ser evaluadas y aplicadas en el futuro.

En primer lugar, se sugiere a la empresa la implementación de políticas sustentables y de responsabilidad social para crear mayor impacto, valor en la sociedad y los consumidores. Los usuarios valoran ampliamente estas operaciones.

Y en este punto se propone realizar una investigación que analice la posibilidad de reutilizar los residuos de la sidra, como bagazo y borra, para la fabricación de alcohol o vinagres y también para aportar beneficios al área de salud aprovechando las propiedades prebióticas de este producto.

También se sugiere la creación de un área de marketing y ventas robusto, para incrementar los canales de distribución a través de la incorporación de nuevos representantes en todo el territorio nacional, además realizar alianzas comerciales con

mayoristas, supermercados, servicios de catering, etc., lo que permitirá colocar el producto y llegar a más clientes. Y también crear un centro de distribución, que junto a la planta de Sacanta, puedan abastecer estratégicamente a todo el territorio nacional.

Asimismo, sería propicio en un futuro, ampliar la planta de producción, e incorporar nuevas recetas para crear distintas variedades de sidra.

Por último, se recomienda desarrollar e implementar un cuadro de mando integral, de esta manera podrán gestionar el desempeño organizacional de manera integral. Medir y evaluar su rendimiento de forma más completa y también fomentar la alineación de esfuerzos hacia objetivos estratégicos comunes, lo cual es crucial para mantener la competitividad y asegurar un crecimiento sostenido.

Bibliografía.

- Alibaba Group. (10 de 2024). Alibaba. Obtenido de <https://www.alibaba.com/>*
- Alimentos Argentinos. (2024). Alimentos Argentinos. Obtenido de <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/marco-regulatorio/>*
- Alimentos Argentinos. (2024). Argentina.gob.ar. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-566-2004-95675/actualizacion#:~:text=%2D%20Sidra%20Base%20es%20la%20bebida,e n%20forma%20conjunta%20o%20separada.>*
- Alois, S. J. (1934). Teoría del desenvolvimiento económico.*
- Ámbito Financiero. (03 de 19 de 2024). Ámbito Financiero. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/ecommerce-las-ventas-online-facturaron-78-billones-y-crecieron-175-2023-n5967746>*
- Ancín, J. M. (2015). El Plan Estratégico en la Práctica. Esic.*
- Andahazi Kasnya, L. (28 de 04 de 2024). Iprofesional. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/404508-boom-de-la-cerveza-artesanal-se-termino-o-todavia-es-negocio>*
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 113-124.*
- BCRA. (2024). BCRA. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp*
- BNA. (23 de 10 de 2024). BNA. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>*
- Calcular Sueldo. (10 de 2024). Calcular Sueldo. Obtenido de <https://calcularsueldo.com.ar/costolaboral-1130843.22-3.html>*
- CCU Argentina. (02 de 06 de 2023). CCU Argentina. Obtenido de <https://ccu.com.ar/cual-es-la-bebida-que-esta-creciendo-dentro-de-las-opciones-mas-elegidas-por-los-jovenes/>*
- Cerveza Arriaca. (2021). Cerveza Arraica. Obtenido de <https://arriaca.es/elaboracion/>*
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mc-Gran-Hill Internacional.*
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estrategica Fundamentos y Aplicaciones. McGraw Hill.*

- Codigo Alimentario Argentino. (09 de 2023). Argentina.gob.ar. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat_capitulo_ii_establecactualiz_2023-09.pdf
- Cronista, E. (25 de 09 de 2020). El Cronista. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Nuevo-negocio-millonario-Mastellone-sale-a-competir-con-Coca-y-Danone-con-un-producto-estrella-20200925-0002.html>
- Deloitte. (2024). Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/legales/articles/ley-bases-reforma-laboral.html>
- Destefano, D. (05 de 04 de 2023). Mas Industrias. Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/consumo-de-sidra-en-argentina/#:~:text=Dentro%20de%20nuestro%20pa%C3%ADs%2C%20solamente,de%20sidras%20y%20jugos%20concentrados.>
- El Diario del Turismo. (19 de 06 de 2024). El Diario del Turismo. Obtenido de <https://www.eldiariodeturismo.com.ar/2024/06/19/ideal-para-cualquier-momento-del-año-la-sidra-sigue-marcando-tendencia-entre-los-argentinos/#:~:text=EL%20CRECIMIENTO%20DE%20LA%20SIDRA%20COMO%20CATEGOR%C3%8DA&text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,mismo%20>
- El Litoral. (26 de 12 de 2021). El Litoral. Obtenido de https://www.ellitoral.com/economia/sidra-bebida-crecio-argentina-2021_0_D1u4Vr2tp7.html
- El Tribuno. (08 de 09 de 2024). El Tribuno. Obtenido de <https://www.eltribuno.com/salta/2024-9-8-0-0-0-daniel-zozzoli-sin-sumar-tecnologia-no-hay-creacion-de-trabajo?srsId=AfmBOooLN9fZuiwZIObQGL9hfsUnIHhIPgzYE9LoubQ-bZDJqua12pY6>
- FATAGA. (10 de 2024). FATAGA. Obtenido de <https://fataga.com.ar/index.php/escalas-salariales>
- Grupo Banco Central. (30 de 03 de 2024). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Guerras Martin, Navas Lopez. (2022). La Direccion Estrategica de la Empresa. Madrid: Civitas.
- Hill, C., & Jones , G. (2014). Administración Estrategica. Mcgraw Hill.

- IMPULSO. (2024). IMPULSO. Obtenido de <http://sd-4172897-h00001.ferozo.net/aseguran-que-la-sidra-artesanal-sera-el-nuevo-boom-del-negocio-gastronomico-en-argentina/>
- INDEC. (2024). INDEC. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- Infobae. (2024). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/indicador/riesgo-pais/>
- Infobae. (24 de 08 de 2024). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/08/13/renacen-las-cuotas-sin-interes-que-promociones-ofrecen-los-principales-bancos-del-pais/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administracion una Perspectiva Global*. McGraw-Hill.
- La Opinión. (18 de 12 de 2023). La Opinión. Obtenido de <https://www.laopinionsemanario.com.ar/noticia/presupuesto-2024-comercios-e-industrias-en-general-no-pagaran-tasa-por-habilitacion>
- La Voz. (14 de 01 de 2018). La Voz. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/cultura/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa/>
- Lanfranchi, J. (17 de 03 de 2024). La Nacion. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/carga-fiscal-los-elevados-impuestos-condicionan-las-inversiones-en-las-empresas-nid17032024/>
- Martin, R. (2020). *La Estrategia del Producto: Cómo Crear y Gestionar Productos que Marquen la Diferencia*. Gestión 2000.
- Mundial, G. B. (30 de 03 de 2024). Grupo Banco Mundial. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Naveiro, J. (07 de 09 de 2024). Tiempo Argentino. Obtenido de https://www.tiempoar.com.ar/ta_article/las-ultimas-medidas-de-milei-cosechan-un-rechazo-que-supera-el-60-por-ciento/
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración*, 13 ed. Pearson.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Teoría del Desarrollo Económico*.
- Sindicato del Personal de Ind. Químicas. (10 de 2024). SSIQYP. Obtenido de <https://spiqyp.org.ar/convenios-y-acuerdos/>
- Sudoeste BA. (25 de 12 de 2023). Sudoeste BA. Obtenido de <https://www.sudoesteba.com/2023-12-25/economia-circular-packaging-sostenible-es-la-tendencia-que-gana-terreno-7850/>

Tarifario de Diseno. (02 de 2024). Tarifario.org. Obtenido de <https://tarifario.org/>

US21. (2024). Grupo Meta. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/36012/pages/reporte-de-caso>

Anexos.

Anexo 1: FODA

Fortalezas

- Ubicación estratégica en el restaurante La Jirafa en Bariloche, con turistas, que son su principal clientela, durante todo el año. Y en el bar Casa Negra se encuentra ubicado en barrio Güemes y el bar Checa (Brewing S.A.S), en nueva Córdoba, ambos lugares son zonas céntricas, repletas de jóvenes y estudiantes, (por la proximidad con las casas de altos estudios), aficionados a la cerveza artesanal.
- Buena reputación y valoración muy positiva de los clientes en las reseñas de Google para el restaurante La Jirafa, se remarcan los platos regionales de gran calidad, el servicio y el prestigio que ofrecen y que han conseguido a lo largo de los años.
- La certificación de normas de calidad ISO y las Buenas Practica de Manufactura (BPM), por parte de la cervecería Checa, lo cual le genera una fortaleza importante respecto a la competencia, resaltan su calidad y su compromiso para el cliente.
- Tecnología y equipamientos modernos para la cervecería Checa. Garantizando innovación y productos de calidad.
- Buena recepción del público a los productos.

Debilidades

- Ausencia de área de RRHH: la cual es una de las áreas claves para impulsar la transformación del grupo, cumple funciones importantes, tales como ganar y retener talentos, pero también ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y a mejorar su eficiencia y efectividad.
- Ausencia de área de Compras y suministros: Área idónea para realizar las tareas de búsqueda y selección de proveedores, establecer los términos y condiciones de pago, negociar contratos y asegurar la adquisición de productos y bienes para garantizar el perfecto funcionamiento del grupo.
- Ausencia de valor de marca como Grupo Meta: esto no les permite aprovechar los beneficios de potenciar su imagen corporativa, para lograr diferenciarse de la competencia, generar confianza y fidelidad en los clientes, aumentar sus ventas y alcanzar el éxito independientemente del lugar geográfico y del producto que se ofrezca.

Oportunidades

- Recuperación del precio de los commodities, lo cual significa aumento y obtención de divisas, conseguidas a través de la actividad agrícola de La Tregua.

- Aumento del consumo de Sidra, (producto sin taac). En base a la estrategia de desarrollo de mercado que se propone implementar.

Según la empresa CCU, que produce más del 50% de las sidras que se venden en el país, entre las que se encuentran Sidra Real, Sidra 1888 y Sidras Pehuenia, la Argentina ya ocupa el sexto puesto en consumo de esta bebida en todo el mundo, detrás de España, Estados Unidos y las naciones del Reino Unido. (Destefano, 2023).

- Incremento del comercio electrónico.

Las ventas online son una modalidad en crecimiento en Argentina, sobre todo por el fuerte impulso que recibieron en la pandemia. Este canal facturó en 2023 un total de \$7,8 billones, con un incremento del 175% contra los datos de 2022, según el estudio sobre ecommerce que publicó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Ámbito Financiero, 2024)

Amenazas

- Inestabilidad económica y alta inflación generan pérdida directa de la rentabilidad, debido al incremento del costo de las materias primas y servicios.

- Aumento de la desocupación. Lo que genera pérdida del poder adquisitivo y baja en el consumo.

- Aumento de las cargas fiscales.

Según un informe privado, la alta carga tributaria obligó a muchas compañías a desinvertir en 2023 y la gran mayoría de los ejecutivos cree que ese peso será igual o mayor este año; Ingresos Brutos es señalado como el gravamen que más impacta en precios. (Lanfranchi, 2024).

Esto genera desinversión, miedo e inseguridad a la hora de invertir para emprendimientos existentes o futuros.

Anexo 2: Matriz BCG

Respecto a sus unidades de negocio de Grupo Meta S.A., se identifica:

- **Producto VACA:** La Tregua, dado que se trata de una unidad consolidada en el tiempo y económicamente, tiene una posición consistente y afianzada, genera una

rentabilidad muy importante y su aporte económico al grupo es el más elevado. Las actividades que la integran, agro y tambo, le han permitido subsistir frente a adversidades, como por ejemplo la pandemia y aun con vicisitudes políticas que han perjudicado al sector, los ha sabido sortear, para nunca dejar de generar.

- **Productos ESTRELLA:** La Jirafa, Casa Negra y Brewing S.A.S. cuentan con oportunidades de alto crecimiento. Son negocios que el público valoriza muy bien y recomienda, su tasa de crecimiento se encuentra en alza, son negocios competitivos y muy bien posicionados, el servicio que brindan es prestigioso y tienen experiencia en el rubro. Han sabido crear espacios para muchos clientes y tienen su público fidelizado.

- **Producto INTERROGANTE:** Cervecería Checa, en base a la estrategia elegida se decide ubicarla en esta categoría. La propuesta se basa en desarrollo de producto, en este caso fabricación de sidra artesanal, por lo cual luego del análisis, comprobación y alcance de resultados sobre los objetivos planteados, tendremos más claridad sobre su potencialidad y ubicación. No obstante, es importante mencionar que se considera muy rentable y realizable la estrategia. “La sidra artesanal será el nuevo boom del negocio gastronómico en Argentina. Referentes del mercado aseguran que esta bebida emergerá en breve como la novedad de bares y restaurante”. (IMPULSO, 2024)

- **Producto PERRO:** No se identifica en este grupo económico.

Anexo 3: Costos Diseñador Gráfico

TARIFARIO2024 ARANCELES DE DISEÑO, ARGENTINA, 2024				
INICIO CONSULTAS O SUGERENCIAS		BUSCAR TARIFAS PARA ...		Q
Inicio / Ultima actualización: Febrero, 2024 INDICE Diseño audiovisual Diseño Gráfico Marketing Programación	DISEÑO GRÁFICO			
	DISEÑO DE PRODUCTO			
	Packaging		CLIENTE A	CLIENTE B
			CLIENTE C	
Diseño de envase baja complejidad Etiqueta aplicada, envoltura simple, impresión sobre envase, etc.		\$ 84,040	\$ 54,834	\$ 19,629 Consultar
CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados		CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole		CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente. (Tarifario de Diseno, 2024).

Anexo 4.0 / 1 / 2 / 3 / 4: Costos Equipamiento Para Sidra

Alibaba.com

Productos ▾

Buscar

Entregar en: AR

Español-ARS

Todas las categorías

Selecciones destacadas

Trade Assurance

Central de compradores

Centro de ayuda

Obtener la aplicación

Máquina de lavado de gran capacidad, manzana

No hay reseñas aún · 2 vendido(s)

Zhaoping Tengsheng Machinery Co., Ltd. · **Verified** Fabricante personalizado · 9 yrs · CN



TENGSHENG MACHINERY

1 - 4 conjuntos
ARS 2.163.583,40

Variaciones
Opciones totales: 1 Número de M... [Seleccionar ahora](#)

Número de Modelo(1)
TS-X200

Envío
Las soluciones de envío para la cantidad seleccionada actualmente no están disponibles

[Enviar consulta](#) [Chatear ahora](#)

Protecciones para este producto >

☒ Pagos seguros

Alibaba.com

Productos ▾

Buscar

Entregar en: AR

Español-ARS

Todas las categorías

Selecciones destacadas

Trade Assurance

Central de compradores

Centro de ayuda

Obtener la aplicación

Trituradora de frutas y verduras, acero inoxidable

No hay reseñas aún

Xinxiang Dongzhen Machinery Co., Ltd. · **Verified** Fabricante personalizado · 5 yrs · CN



**1 - 9 conjuntos
ARS 1.965.910,56**

10 - 99 conjuntos
ARS 1.848.880,36

> = 100 conjuntos
ARS 1.622.687,55

Variaciones
Opciones totales: 1 MAQUINARIA ... [Seleccionar ahora](#)

MAQUINARIA DE LA CAPACIDAD(1)
0.2~3.0 t/h

Envío
Las soluciones de envío para la cantidad seleccionada actualmente no están disponibles

[Enviar consulta](#) [Chatear ahora](#)

Exprimidor automático prensa hidráulica de sidra, máquina extractora de jugo de piña

No hay reseñas aún · 1 vendido(s) ·

Hunan Kangxin Technology Co., Ltd. · Verified Proveedor multi-especialidad · 4 yrs · CN



1 - 99 conjuntos

ARS 2.288.972,90

ARS 2.409.445,15

>= 100 conjuntos

ARS 1.208.017,13

ARS 1.271.596,98

Variaciones

Opciones totales: 3 Número de M...

Número de Modelo(3)

KX-20t

KX-30t

KX-50t

Envío

Envíos desde almacén en CN

HK DHL | Alibaba.com Logistics

Tanque de fermentación 10000l tanque de fermentación cónico

No hay reseñas aún

Shandong Hq Engineering Equipment Co., Ltd. · 6 yrs · CN



1 - 1 conjuntos

ARS 9.146.057,10

2 - 2 conjuntos

ARS 9.047.712,40

>= 3 conjuntos

ARS 8.851.023,00**\$ 26.553.069**

3 unidades

Variaciones

Opciones totales: 1 Número de M... [Seleccionar ahora](#)

Número de Modelo(1)

HG-5000L

Envío

Envíos desde almacén en CN

Seller's Shipping Method 2

[1 opciones más >](#)

Iniciar pedido

Añadir al carro de compras

Máquina automática de llenado y tapado de botellas de vidrio

No hay reseñas aún



Fuente. (Alibaba Group, 2024)

Anexo 5.0 / 1 / 2 / 3: Detalle de Escalas Salariales y Sueldos



FEDERACION DE SINDICATOS DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS QUIMICAS Y PETROQUIMICAS DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Personería gremial N° 1752



CÓRDOBA – SPIQYP RÍO TERCERO

OPERARIOS - GRILLA SALARIAL: Desde el 1 al 31 de OCTUBRE de 2024					
	B	A	A1	A2	A3
INICIAL	\$ 3.695,65	\$ 4.003,61	\$ 4.337,22	\$ 4.698,62	\$ 5.090,14
1 AÑO	\$ 3.732,61	\$ 4.043,64	\$ 4.380,59	\$ 4.745,61	\$ 5.141,04
2 AÑOS	\$ 3.769,94	\$ 4.084,08	\$ 4.424,40	\$ 4.793,06	\$ 5.192,45
3 AÑOS	\$ 3.807,64	\$ 4.124,92	\$ 4.468,64	\$ 4.840,99	\$ 5.244,38
4 AÑOS	\$ 3.845,71	\$ 4.166,17	\$ 4.513,33	\$ 4.889,40	\$ 5.296,82
5 AÑOS	\$ 3.884,17	\$ 4.207,83	\$ 4.558,46	\$ 4.938,30	\$ 5.349,79
"SUMA FIJA SOLIDARIA" REMUNERATIVA MENSUAL	\$ 282.456,64	\$ 282.456,64	\$ 282.456,64	\$ 282.456,64	\$ 282.456,64

Cat. A: Personal Técnico que realiza tareas productivas en planta.

Cat. A: \$4003.61 * Suma Fija Solidaria: \$282456.64 : **\$1130846.22**

Fuente. (Sindicato del Personal de Ind. Químicas, 2024) y (FATAGA, 2024)

RAMA BEBIDA

Escalas de Sueldos Básicos iniciales según Convenio Colectivo de Trabajo N° 152/91 **Vigencia:** A partir del 01/08/2024

AGOSTO 2024**ADICIONALES:**

Antigüedad (1,00% del sueldo básico del Operario Interno, por cada año de antigüedad)	\$ 9.200,00
Presentismo (1,00% del Op. Int. x 25 días) Modif. Art. 43 CCT N°152/91	\$ 230.000,00
Asignación Anual (Un Sueldo Básico del Operario de Producción Interno - Artículo 49 Bis)	
Título Secundario: 5% del sueldo del Operario de Producción Interno - Art. 47	
Título Terciario: 10% del sueldo del Operario de Producción Interno - Art. 47	
Premio Asistencia Anual: 25% del sueldo del Operario Producción Interno - art. 49	
Plus Vacacional: 25% del sueldo del Operario de Producción Interno - art. 50	

SUELDOS BÁSICOS:

	ago-24
PRODUCCIÓN (Art. 65, Inc. 1 y 2 del CCT N°152/91)	Sueldo Básico
Operario de Producción Interno	\$ 920.000,00
Operario Práctico	\$ 1.012.000,00
Operario Calificado	\$ 1.104.000,00
Operario Múltiple	\$ 1.196.000,00
Peón Clasificador	\$ 736.000,00
Ingresante sin Formación	\$ 770.500,00
MANTENIMIENTO (Art. 65, Inc. 2 del CCT N°152/91)	
Operario Práctico	\$ 1.012.000,00
Medio oficial	\$ 1.104.000,00
Oficial	\$ 1.196.000,00
Oficial especializado	\$ 1.288.000,00
Oficial técnico	\$ 1.380.000,00
Ingresante sin Formación	\$ 847.550,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO (Art. 68 del CCT N°152/91)	
1° Categoría	\$ 1.196.000,00
2° Categoría	\$ 1.104.000,00
3° Categoría	\$ 1.012.000,00
4° Categoría	\$ 920.000,00
5° Categoría - Ingresante sin Formación	\$ 770.500,00
PERSONAL DE PROMOCIÓN (Art. 70 del CCT N°152/91)	
Personal de Promoción	\$ 920.000,00
Repositor	\$ 805.000,00
Ingresante de Promoción sin Formación	\$ 770.500,00
CAMIONEROS Y AYUDANTES	
Remunerados con un sueldo básico mas adicionales y comisiones según Art. 72, 73 y 74 del CCT N° 152/91.	
Camionero servicio extraordinario	\$ 1.012.000,00
Camionero larga distancia	\$ 993.600,00
Ayudante Camionero larga distancia	\$ 920.000,00
Camionero de campaña	\$ 966.000,00
REPARTIDORES Y AYUDANTES	
Remunerados con un sueldo básico mas adicionales según Art. 75 y sgtes. del CCT N° 152/91.	
Chofer repartidor	\$ 441.600,00
Sueldo Mínimo Garantizado	\$ 1.676.000,00
Estos trabajadores tienen un salario mínimo garantizado equivalente al salario del Oficial de Mantenimiento en su escala inicial conforme Art. 75 del CCT N° 152/91.	
Ayudante Chofer repartidor	\$ 423.200,00
Sueldo Mínimo Garantizado	\$ 1.584.000,00
Estos trabajadores tienen un salario mínimo garantizado equivalente al salario del Medio Oficial de Mantenimiento en su escala inicial conforme Art. 76 del CCT N° 152/91.	
PERSONAL MENOR (Art. 89 del CCT N°152/91)	
De 16 años - 6hs	\$ 577.875,00
De 16 años - 8hs	\$ 770.500,00

Gratificación Especial - ANR
(Para todos los trabajadores)

ago-24

\$ 250.000,00

(*)

Las asignaciones no remunerativas mensuales y la Gratificación Especial, serán computables para los pagos de los aportes y contribuciones Sindicales y de la O.S.P.A.G.A

SUELDOS Operarios Industriales:

Resultado: Costo Laboral en Argentina 2024

Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 770.500,00	
Sueldo Bruto:	\$ 928.313,25
Aportes y deducciones	
Jubilacion (11%):	\$ 102.114,46
Obra social (3%):	\$ 27.849,40
Ley 19032 (PAMI) (3%):	\$ 27.849,40
Se aplica tope de \$ 2.567.238,86 - Biblioteca AFIP - Res. (ANSeS)	
Impuesto a las Ganancias:	\$ 0,00
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 770.500,00
Contribuciones	
Jubilacion (16%):	\$ 148.530,12
Obra social (5%):	\$ 46.415,66
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 18.566,27
Asignciones Familiares (7.5%):	\$ 69.623,49
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 13.924,70
Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 278,49
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 27.849,40
Total Contribuciones Patronales:	\$ 325.188,13
COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 770500):	\$ 1.253.501,38
Costo sobre sueldo neto (\$ 770500):	62.69%
Costo sobre sueldo bruto (\$ 928.313,25):	35.03%

Más Información Volver a Calcular

SUELDO Técnico Quimico:

Resultado: Costo Laboral en Argentina 2024

Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 1.130.843,22	
Sueldo Bruto:	\$ 1.362.461,71
Aportes y deducciones	
Jubilacion (11%):	\$ 149.870,79
Obra social (3%):	\$ 40.873,85
Ley 19032 (PAMI) (3%):	\$ 40.873,85
Impuesto a las Ganancias:	\$ 0,00
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 1.130.843,22
Contribuciones	
Jubilacion (16%):	\$ 217.993,87
Obra social (5%):	\$ 68.123,09
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 27.249,23
Asignciones Familiares (7.5%):	\$ 102.184,63
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 20.436,93
Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 408,74
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 40.873,85
Total Contribuciones Patronales:	\$ 477.270,34
COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 1130843.22):	\$ 1.839.732,05
Costo sobre sueldo neto (\$ 1130843.22):	62.69%
Costo sobre sueldo bruto (\$ 1.362.461,71):	35.03%

Más Información Volver a Calcular

Fuente: (Calcular Sueldo, 2024).

Sueldos:			
CAT.	Operario N° 1	Operario N° 2	Técnico Quím.
SUELDO BRUTO por mes	\$ 1.253.501,38	\$ 1.253.501,38	\$ 1.839.732,05
Sueldos totales (desde 2/25 hasta 12/27): 34	\$ 42.619.046,92	\$ 42.619.046,92	\$ 62.550.889,70
Aguinaldo 2025 (10 meses)	\$ 1.044.584,48	\$ 1.044.584,48	\$ 1.533.110,04
Aguinaldo 2026 (12 meses)	\$ 1.253.501,38	\$ 1.253.501,38	\$ 1.839.732,05
Aguinaldo 2027 (12 meses)	\$ 1.253.501,38	\$ 1.253.501,38	\$ 1.839.732,05
TOTAL POR EMPLEADO desde 3/25 hasta 12/27:	\$ 46.170.634,16	\$ 46.170.634,16	\$ 67.763.463,84
TOTAL POR 3 EMPLEADOS desde 3/25 hasta 12/27:	\$ 160.104.732,17		

DETALLE:	OPERARIO N° 1	OPERARIO N° 2	TECNICO QUIM.	TOTAL
TOTAL SUELDOS 2025 (10 sueldos + aguinaldo de 10 meses)	\$ 13.579.598,28	\$ 13.579.598,28	\$ 19.930.430,54	\$ 47.089.627,11
TOTAL SUELDOS 2026 (12 sueldos + aguinaldo de 12 meses)	\$ 16.295.517,94	\$ 16.295.517,94	\$ 23.916.516,65	\$ 56.507.552,53
TOTAL SUELDOS 2027 (12 sueldos + aguinaldo de 12 meses)	\$ 16.295.517,94	\$ 16.295.517,94	\$ 23.916.516,65	\$ 56.507.552,53
TOTAL	\$ 160.104.732,17			

Figura 8. Nota. Producción propia.

Anexo 6: Calculo para Materia Prima Requerida

Materia Prima					
Producto	Precio	Rendimiento / Necesidad	Calculo	Costo \$	Costo de cada ciclo de 3 meses
Manzanas	\$250 x kg puesto en Sacanta - Rendimiento para 1 litro de Sidra: 1 kg Manzana	Rendimiento para toda la produccion 6/25 a 12/27 : 10000 litros por mes * 30 meses: 300000 litros de sidra	300000 kg de manzanas * \$250	\$ 75.000.000,00	\$ 7.500.000,00
Levaduras	\$3000 * kg - Rendimiento para 10000 litros de Sidra: 1kg Levadura	Rendimiento para toda la produccion 6/25 a 12/27 : 10000 litros por mes * 30 meses: 300000 litros de sidra	1 kg de levadura : \$3000 : 10000 litros de sidra. 60 kg de levadura : \$90000 : 300000 litros de sidra.	\$ 90.000,00	\$ 9.000,00
Botellas 500 ml	\$120 la unidad de 500 ml	Rendimiento para toda la produccion 6/25 a 12/27 : 10000 litros por mes * 30 meses: 300000 litros de sidra	300000 litros : 600000 botellas * \$120	\$ 72.000.000,00	\$ 7.200.000,00
Tapas	\$8 la unidad	600000 botellas	600000 * 8	\$ 4.800.000,00	\$ 480.000,00
Cajas	\$320 la unidad para 6 botellas	600000 botellas - 6 unidades por caja	600000 botellas / 6 unidades por caja : 100000 cajas * \$320 c/caja	\$ 32.000.000,00	\$ 3.200.000,00
TOTAL				\$ 183.890.000,00	\$ 18.389.000,00

DETALLE:		
Cada ciclo de producción dura 3 meses, y dá una produccion de 30000 litros, en el horizonte planteado se efectuaran 10 ciclos de producción (2 en 2025 - 4 en 2026 - 4 en 2027), por lo cual cada gasto será dividido por 10 y multiplicado por la cantidad de ciclos correspondientes a cada año.		
TOTAL GASTOS 2025	2 ciclos : 60000 litros : Producción de Julio 2025 a Diciembre 2025	\$ 36.778.000,00
TOTAL GASTOS 2026	4 ciclos : 120000 litros : Producción de Enero 2026 a Diciembre 2026	\$ 73.556.000,00
TOTAL GASTOS 2027	4 ciclos : 120000 litros : Producción de Enero 2027 a Diciembre 2027	\$ 73.556.000,00
TOTAL		\$ 183.890.000,00

Figura 9. Nota. Producción propia.

Anexo 7: Excel Anual. Grupo Meta.

FLUJO DE CAJA GRUPO META - 12 MESES												
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649	\$ 8.929.649
Costos Variables	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488	-\$ 2.857.488
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Fijos	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333	-\$ 33.333
Subtotal	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990	\$ 5.718.990
Imp Gananc	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647	-\$ 2.001.647
Depreciaciones	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344	\$ 3.717.344
Inversiones Fijas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cap Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181	\$ 4.037.181
Saldo Actual	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447	\$ 2.904.447
VAN	38.413.827											

Figura 10. Nota. Producción propia.

Anexo 8: Excel con Presupuestos, Flujo de Caja, Cálculos Varios, etc.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pP4HVxqdsBhH-kJ8zZ0egAv2GBZ1bTvH/edit?usp=sharing&ouid=112850572589822987807&rtpof=true&sd=true>