

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Título: Planificación estratégica para la incursión en el mercado chino

Licenciatura en Administración

Autora: María Luz Ruscelli

DNI: 38.411.374

Legajo: ADM06182

Profesora: Sofia Rinero

2022

Índice de contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Análisis Situacional.....	6
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	6
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	13
<i>Análisis interno: Cadena de Valor</i>	17
Marco teórico	20
Diagnóstico.....	232
Propuesta de aplicación.....	233
<i>Bases estratégicas</i>	23
<i>Objetivos</i>	23
<i>Planes de acción</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	23
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Análisis financiero</i>	26
Conclusiones y recomendaciones finales	30
Bibliografía.....	31
Anexos.....	31
Tablas	45
Gráficos	53

Resumen

En el siguiente reporte de caso se realiza una planificación estratégica para Cervecería Checa con el objetivo de crecer en un contexto de gran incertidumbre económica que afecta seriamente a la rentabilidad de la empresa.

Esta planificación está orientada al desarrollo de nuevos mercados a través de la expansión geográfica a China con productos ya existentes, mediante el comercio transfronterizo electrónico lo que permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa al recibir flujos continuos de moneda extranjera.

Después de realizar un análisis del macro y micro entorno, la empresa y el mercado de destino, se determinó que el proyecto es rentable y una oportunidad para la empresa de expandirse y crecer internacionalmente.

Palabras claves: planificación, cervecería artesanal, China, exportación, oportunidad.

Abstract

In the following case report, a strategic planning is carried out for Checa Brewery with the objective of growing in a context of great economic uncertainty that seriously affects the company's profitability.

This planning is oriented to the development of new markets through geographic expansion to China with existing products, through cross-border e-commerce, which will increase the company's profitability by receiving continuous flows of foreign currency.

After conducting an analysis of the macro and micro environment, the company and the target market, it was determined that the project is profitable and an opportunity for the company to expand and grow internationally.

Key words: planning, craft brewery, China, export, opportunity.

Introducción

En el presente trabajo final de graduación, correspondiente a la carrera de licenciatura en Administración de Empresas de la Siglo 21, se desarrollará un análisis de la organización Grupo Meta con el objeto de realizar una planificación estratégica de desarrollo de mercado internacional en la unidad de negocio Sauco S.A. que se dedica a la fabricación de cerveza artesanal, por medio de la exportación de cerveza artesanal a China se busca no solo el aumento de la rentabilidad de la empresa sino también se considera una oportunidad para invertir en otros aspectos de la empresa y lograr un crecimiento generalizado y solidificación de la firma con el fin de contrarrestar la posible saturación del mercado local y sobreponerse a las fluctuaciones económicas del país que afectan a muchas empresas del país.

La historia de Grupo Meta comienza en 2019 cuando tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, decidieron unir cuatro unidades de negocio de diversos rubros en un grupo. La primera unidad se dedica a la actividad de tambo y cultivo de soja, maíz y trigo en 900 hectáreas arrendadas en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. En esta localidad también se encuentra la administración central del grupo y la fábrica de la Cervecería Checa, la cual se distribuye en 12 provincias dentro de la Argentina. La fábrica está equipada con la mayor tecnología para elaboración de cerveza que le permite tener una capacidad productiva anual de 360.000 litros. La cervecería en conjunto con el restaurante La Jirafa, ubicado en San Carlos de Bariloche conforman la segunda unidad de negocios del grupo, denominada Sauco S.A.

La tercera unidad Cervezas Argentinas S.A.S. cuenta con el 50% de participación de Casa Negra, un bar juvenil de cocteles y cervezas Checa, localizado en la ciudad de Córdoba. Por último, la cuarta unidad de negocio, Brewing S.A.S., que va a incluir un bar propio Checa, se encuentra en proceso de apertura.

Un proyecto significativo para la organización es el proceso de certificación de las normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se están gestionando desde 2020 en la Cervecería Checa, y que se proyecta extenderlo a las demás unidades de negocio.

También hay que mencionar a la pandemia generada por el Covid-19 que afecto a todas las unidades, excepto La Tregua que siguió con sus actividades habituales. Esto generó que las ventas cayeran por debajo de la media, sin embargo, las actividades han

vuelto a retomar su ritmo prepandémico, lo cual también permitió la apertura de un nuevo bar Checa en la ciudad de Córdoba en el año 2021.

Entre los casos de éxito de esta estrategia, se destacan tres casos específicos. En primer lugar, se encuentra la cerveza artesanal Rabieta una marca que, con tres años de antigüedad en el mercado argentino, en 2020 empezó a exportar su cerveza a China, en las ciudades de Shanghái y Hong Kong, con un total de 150.000 botellas. Y un año después amplió su mercado a Henan y Cantón, y envió más de 250.000 botellas. Para el futuro próximo tienen pensado extenderse a Perú, Estados Unidos, Uruguay y España.

El siguiente caso es el de Cerveza Otro Mundo, que produce 1.6 millones de litros por año y cuentan con más de 700 puntos de venta en el país. Esta empresa lanzó su cerveza artesanal de alta gama en 2005, con la vocación de ser una marca de consumo y con presencia internacional. En 2007 empezaron su estrategia de expansión internacional en 2007 exportando a Estados Unidos y Uruguay, y luego fueron agregando nuevos destinos hasta llegar a exportar a más de 10 países, entre ellos podemos mencionar: México, Suecia, Reino Unido, Canadá, Paraguay, Italia, Australia, Hong Kong, Croacia y Noruega

En último lugar se menciona el caso de éxito de la cerveza Antares, la cual tiene más de 20 años y cuentan con dos fábricas donde produce 400 mil litros mensuales, y tiene 59 franquicias situadas en 12 provincias de Argentina. En 2007 comenzó a exportar a Canadá, luego a Estados Unidos, Uruguay y Suecia, y en 2011 a Brasil con una de las mayores distribuidoras del país, lo que impulso su crecimiento hasta la fecha donde ahora exporte a casi todos los países de América del Sur como también a otros países como Italia, Inglaterra y Australia.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

En esta instancia se realizará un análisis del macroentorno utilizando la herramienta PESTEL para estudiar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que sean relevantes y puedan influir en la empresa y en la propuesta a realizar.

Político

En una publicación realizada por SantanderTrade (2022) se destaca que el presidente Alberto Fernández, que asumió luego de un largo periodo de recesiones económicas en diciembre de 2019, fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. Sin embargo, las repercusiones económicas y sociales negativas de la pandemia, y el resultado de las elecciones legislativas de 2021 que resultó en la pérdida de la mayoría en el Congreso para el peronismo, aunado a la impopularidad del FMI entre los argentinos, pone en consideración que la aprobación del acuerdo de deuda con el FMI represente un riesgo político para Fernández.

No obstante, el acuerdo les dará a los inversionistas la certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, atrayendo nuevas inversiones, y gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

Por otro lado, Argentina está impulsando las exportaciones de empresas locales a través del Plan de Exportaciones para el Desarrollo 2022, el cual consolida un paquete de políticas y herramientas de generación de capacidades exportadoras, líneas de financiamiento y asistencia técnica para mejorar la inserción internacional de la producción argentina. (argentina.gob.ar, 2022).

Se continua con el desarrollo de los acuerdos comerciales establecidos con China en el Anexo I.

Económico

La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza. La inflación de marzo fue de 6,7% y fue así la cifra mensual más alta en los últimos 20 años. Desde el Ministerio de Economía señalaron que la suba se dio "en el marco del incremento de los precios a nivel global afectado por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania" (Infobae, 2022). Para frenar las presiones inflacionistas, el Banco Central ha mantenido el ritmo de depreciación de la moneda por debajo de la inflación en 2021. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un 0,7% del PIB, mientras que la deuda pública alcanzó el 104,5% en 2021. Además, el

país ha ido avanzando en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, aunque todavía no se ha llegado a un acuerdo. Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha comenzado a recuperarse. (SantanderTrade, 2022)

El BCRA subió las tasas de interés del 44,5 al 47% para las Leliqs y del 43,5% al 46% en el caso de la mínima para los depósitos a plazo fijo. El Banco Central (BCRA) volvió a subir las tasas de interés de referencia para la economía local tras conocerse oficialmente la inflación de marzo. (La Nación, 2022)

La cotización del dólar oficial a la fecha es \$118,88 mientras que el dólar blue cotiza a \$195,00. El peso en marzo subió 3,31%, siendo su mayor devaluación nominal en 14 meses. El ritmo de ajuste del tipo de cambio oficial se viene acelerando mes a mes (más que triplicó su velocidad en los últimos tres meses), aunque no logra acortar la brecha que mantiene con una tasa de inflación de la economía local que se desborda. (La Nación, 2022)

El Producto Bruto Interno (PBI) registró el año pasado un incremento de 10,3 %, luego de haber retrocedido 9,9% en el 2020, año signado por las restricciones para contener la pandemia de coronavirus. Los sectores que más aportaron al crecimiento del PBI en 2021 fueron la Industria, con un aporte de 2,5 puntos porcentuales y una suba del 15,8%, y el comercio, que explicó 1,7 punto porcentuales del incremento, tras cerrar el año con una mejora de 13,2% respecto a 2020. (Telam, 2022)

En 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población. (Santander Trade, 2022).

La balanza comercial tuvo un saldo positivo de US\$ 14.750 millones a lo largo de todo el 2021. Esto significa un 17% más que en 2020. Así, las exportaciones crecieron 42% de un año a otro, En cuanto a las importaciones, también aumentaron 49%. Mientras que, en 2022, se visualiza un incremento de la balanza comercial con respecto a 2021. Las exportaciones ascendieron 34,9% y las importaciones se incrementaron 51,7%, respecto

a igual mes de 2021. Los principales socios comerciales del país son Brasil, China y Estados Unidos. (INDEC, 2022)

Social

El 37,2% de la población -unos 17,4 millones de personas- es considerada pobre en la Argentina y el 8,2% vive en condiciones de indigencia, informó este miércoles el INDEC. De acuerdo a los datos del segundo semestre de 2021, de esta manera, los indicadores sociales principales mostraron una mejora respecto al 42% de pobreza que marcó el 2020 y el 40,6% de la primera mitad del año pasado. Tanto la pobreza como la indigencia tuvieron un recorte, explicado por la recuperación económica superior al 10% en 2021 que fue acompañada por un rebote en los números de empleo. (Infobae, 2022)

La irrupción del coronavirus modificó, posiblemente para siempre, los hábitos de consumo. En Argentina se aceleró la adopción de las tecnologías digitales, el comercio electrónico presentó un incremento del 124% en 2020 respecto del 2019, y en 2021 creció un 68%, los sectores en donde se presenció el último año un aumento del consumo online fueron alimentos y bebidas, cosmética y perfumería, indumentaria y pasajes y turismo. Muchos consumidores comenzaron a poner el foco en cuestiones como la alimentación, el bienestar, la salud y la sustentabilidad, lo que los llevo a explorar en la web, y adquirir productos que le permitieran llevar un estilo de vida más saludable. (Telam, 2022)

Tecnológico

Uno de los factores tecnológicos más importantes que están cambiando a las industrias y reconvirtiendo la estructura de muchos mercados es la aplicación de Big Data para lograr la transformación digital, ya que brinda al usuario información sobre el comportamiento de los clientes, el proceso productivo, proveedores, entre otros usos: lo que les permite a las empresas reducir costos, optimizar productos y servicios y obtener una mayor rentabilidad. (Infobae, 2022)

El gobierno nacional está apostando a la transformación tecnológica de las industrias a través del Plan de Desarrollo Productivo 4.0 que posee cuatro ejes: financiamiento para la adopción de tecnologías; difusión, capacitación y formación; asistencia técnica y fortalecimiento de espacios institucionales vinculados a estas tecnologías, que serán financiados con \$12.500 millones. El objetivo es que las Pymes sean competitivas en los mercados internacionales El ministro Kulfas aseguró que “el

plan busca no ser solo adoptantes de tecnologías sino desarrollar soluciones propias con conocimiento y talento argentinos”. (Unsam, 2021)

Ecológico

Cada vez más en el mundo, la sociedad valora que las empresas sean sustentables. Se considera que una empresa es sustentable cuando busca su excelencia en diversos aspectos como el bienestar de sus empleados, calidad de sus productos o servicios, u origen de sus insumos. También por el impacto ambiental, social, político y económico de su actividad y el desarrollo social y económico de su lugar de ubicación. Las empresas están alineando sus políticas de sustentabilidad a los ODS (objetivos de desarrollo sustentable) contribuyendo a los principios que han identificado como prioritarios teniendo en cuenta su negocio y actividad, la estrategia corporativa y el contexto. Las empresas pueden colaborar con los ODS a través de actividades: en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), direccionadas al público interno o a la comunidad en general; relacionadas a los procesos internos de la empresa para potenciar sus impactos positivos en materia ambiental y/o social; relativas a la innovación en sus productos y servicios, considerando los distintos ODS con los que pueden contribuir. (argentina.gob.ar, 2021)

Legal

En Argentina los impuestos nacionales, provinciales y municipales conviven y afectan a los empresarios obstaculizando su desarrollo e incentivando la informalidad. El país está catalogado como uno de los que más pagan impuestos las empresas, un informe estadístico del Banco Mundial informo que por cada \$100 de utilidades las empresas pagan \$106. Los más importantes en términos relativos son Ingresos Brutos, IVA, impuestos a las ganancias, impuesto a los Ingresos Brutos, impuesto sobre los créditos y débitos bancarios, entre otros. (Agrositio, 2021)

Por otra parte, las empresas exportadoras reciben algunos estímulos fiscales para estimular las exportaciones como lo son: el drawback, reembolsos, reintegros a la exportación, admisión temporaria de mercadería y el recupero del Impuesto al Valor Agregado por Exportaciones.

El tratamiento impositivo para las exportaciones

En el Decreto 1060/2020 se fija una alícuota del Derecho de Exportación (DE) de un 4.50% según la clasificación arancelaria consignada en el Anexo del presente decreto. La tasa de Reintegro aplicable a las exportaciones hacia Intrazona o Extrazona es de 3.25%.

El Decreto 302/2021 del 8 de mayo de 2021 dispuso desgravaciones a los derechos de exportación de las exportaciones para consumo que realicen las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Aplican para este beneficio las MIPYMES que en el año calendario inmediato anterior no hayan excedido los USD 3 000 000 de valor FOB en exportaciones o no hayan exportado en absoluto.

El beneficio implica una desgravación total de los derechos de exportación aplicables a los primeros USD 500 000 de valor FOB de mercadería exportada en el año. Sobre el excedente de dicho monto y hasta alcanzar los USD 1 000 000 de valor FOB, la exención alcanza al 50 % de la alícuota aplicable de derechos de exportación según la posición arancelaria de la mercadería. (Marval, 2021).

En el Anexo I se encuentra el análisis PESTEL realizado de China.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se desarrollará el análisis del microentorno empleando las cinco fuerzas de competitividad elaboradas por Michael E. Porter. Este modelo permite analizar el nivel de competitividad y rivalidad de una industria para medir el atractivo de la industria en cuanto a oportunidades de inversión, rentabilidad y crecimiento dentro de ella.

Poder de negociación de clientes

Argentina. Existen dos tipos de clientes, el consumidor final directo, que compra directo a la cervecería o que consume el producto en bares de la propia cervecería, este es un mercado atomizado donde los compradores tienen poco poder de negociación ya que se encuentran dispersos y tienen poca capacidad para organizarse e influir en los precios, estos clientes son de un nivel socioeconómico medio-alto y suelen valorar más la calidad de la cerveza y la diferenciación que ofrece la marca que el precio de la misma lo que permite ganar fidelización de clientes a través de la diferenciación.

Por otro lado, se encuentran los clientes de los canales off-premise, es decir supermercados, almacenes, distribuidoras de bebidas, y también se puede incluir en esta categoría a los restaurantes o bares que venden múltiples marcas, que tienen un poder medio ya que se compite con cervezas industriales, cervezas artesanales y otras bebidas alcohólicas, así mismo estos clientes pueden definir precios, plazos de entrega de y plazos de pago más largos que pueden dificultar la fidelización de los mismos.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a la gran cantidad de proveedores nacionales como extranjeros que existen de los principales insumos que son lúpulos, malta, levadura, barriles y diversos equipamientos, y a que no existe una gran diferencia de precios entre los mismos, el costo de cambiar de proveedor no es alto, no obstante, para garantizar la calidad y el sabor continuo de la cerveza a través del tiempo es necesario hacer alianzas con los proveedores, este factor aumenta el poder de los proveedores lo que lleva a que tengan un nivel medio de poder de negociación.

Amenaza de los nuevos competidores

Las barreras de ingreso en la industria de las cervezas artesanales son bajas ya que no se requiere de una maquinaria compleja ni de tecnología de punta para comenzar a producir, aunque si se quiere realizar producción a escala es necesaria una inversión más alta en maquinarias que permitan producir más cantidad. Tampoco existen grandes barreras gubernamentales que impidan el ingreso a esta industria. Por otro lado, no se requiere de un conocimiento amplio del know-how, lo más importante para los nuevos competidores es enfocarse en la diferenciación a través de la calidad de la cerveza creando su propia receta que la puede realizar un especialista, por lo cual la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

Amenaza de productos sustitutos

Argentina. Los productos sustitutos son aquellos productos que pueden reemplazar otros y ejercen funciones similares que permiten satisfacer nuestras necesidades. Los sustitutos de cerveza artesanal son las aguas, las bebidas sin alcohol y las bebidas con alcohol, entre estas últimas se pueden destacar los principales sustitutos como lo son cervezas industriales, vinos, gin y fernet, sin embargo, aunque la cantidad de sustitutos es extensa, la propensión de los consumidores de cerveza artesanal a

sustituir es baja ya que consideran a esta como una experiencia diferenciada de sabores y un producto natural. Además, es una bebida que su precio es relativamente más caro que las bebidas sin alcohol y cervezas industriales, y más barato que otras bebidas con alcohol, por lo cual, y también por la comodidad del envase que permite disfrutar de la cerveza en el hogar, en encuentros sociales, en bares y en recitales., se concluye que los consumidores eligen beber este tipo de bebida lugar de otras y por lo tanto el nivel de amenaza de sustitución es medio.

Rivalidad entre competidores existentes

La industria cervecera es una industria en crecimiento, según la cámara argentina de productores cerveceros creció un 40% en los últimos cinco años, la industria posee bajas barreras de entrada y salida, y se encuentra relativamente fragmentada debido a que hay una participación homogénea del mercado entre los competidores con algunos casos excepcionales de competidores de mayor tamaño, como por ejemplo Antares, Patagonia y Peñón de Águila, con una mayor cuota de mercado, por lo cual las empresas buscan diferenciarse con diversas estrategias, con nuevos tipos de cerveza, calidad, promociones, experiencias para lograr mantenerse en el mercado, por estos motivos se puede determinar que la rivalidad en la industria es media-alta.

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter del entorno de la industria en Argentina, se puede concluir que en la industria bajo análisis es atractiva para nuevos ingresantes ya que se encuentra en crecimiento constante por la creciente tendencia de consumo, las bajas barreras de entrada, el fácil acceso a proveedores y la relativa rentabilidad de la industria, a su vez existe una rivalidad intermedia entre los competidores, que se encuentran bajo la constante búsqueda de diferenciar su marca, en cierta medida estas tendencias podrían llegar al punto de una saturación del mercado.

En el Anexo II se encuentra el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria cervecera China.

Análisis de Mercado

En este punto se analizará el mercado chino, el cual es el mercado potencial en el cual se quiere insertar el producto.

En los últimos años se ha generado un boom de cerveza artesanal en todo el mundo que hace se sumen cada vez más adeptos que buscan probar nuevas variedades de este producto. Durante la pandemia, 36% de las personas en el mundo aumentaron consumo de alcohol, especialmente de las cervezas en formato individual, ya sea en lata o vidrio.

China cuenta con 1.4 billones de habitantes de los cuales el 63.35% son personas entre 15 y 59 años, y el 63.89% de la población vive en zonas urbanas (Gráfico 1). Según ANZ en 2018, el poder adquisitivo por habitante aumentó un +6,6%, y aumentó la cantidad de habitantes de clase media a 350-400 millones de personas (Gráfico 2).

Según un estudio realizado por Kirin Holdings Company, en el mundo, China representa el 20.3% del total de cervezas vendidas. En 2020, el consumo de cerveza representó el 76,2% en el mercado de bebidas alcohólicas de China. Según Statista, los ingresos en el segmento de la cerveza ascienden a 130.400 millones de dólares en 2022. Se espera que el mercado crezca anualmente un 9.39% desde 2020 hasta finales de 2023 (Gráfico 11). Aunque hace diez años, el vino de arroz era la bebida alcohólica favorita de la gente de China, en los últimos años la cerveza se ha convertido en la bebida alcohólica más popular en China ya que por el bajo contenido de alcohol de la cerveza, el sabor espumoso y el precio cada vez más aceptable de la cerveza se han convertido en la primera opción para los jóvenes.

La mayoría de los consumidores de cerveza chinos en 2021 tenían entre 25 y 34 años, lo que representaba el 35%. Las personas de entre 35 y 44 años constituían el segundo mayor grupo de consumidores según la edad (Statista, 2022). Mientras que la cerveza industrial es consumida por personas de todas las clases sociales, la cerveza artesanal que ha presentado un gran crecimiento en toda China, es preferida por la clase socioeconómica media y alta. La población suele preferir cervezas más dulces con sabores frutales, al contrario de occidente donde se suele consumir la cerveza con un sabor más amargo.

Según fuentes de la industria, a principios de la década de 2010, la cerveza artesanal como proporción del consumo total de cerveza en China ascendía a menos del uno por ciento. Según Statista, en 2020, la cerveza artesanal representó aproximadamente el 1,9 por ciento del consumo total de cerveza en China. Se espera que la penetración en el mercado de la cerveza artesanal crezca hasta el 6,3% para 2025

(Gráfico 3). Esto se debe a que, en la sociedad, sobre todo en los jóvenes, se está mostrando un cambio de hábito en la preferencia de los consumidores, los cuales están buscando nuevos productos con un sabor único, alta calidad y fresca y la vivencia de una experiencia cultural diferente. En particular las cervezas importadas gozan de la ventaja de ser percibidas como productos de primera calidad y símbolo de un estilo de vida internacional y moderno por los consumidores chinos. También, esta ventaja se da por la falta de confianza en sus propios productos debidos a ciertos casos de seguridad alimenticia en empresas locales.

El consumo de cerveza artesanal se da ahora principalmente en las ciudades de primer nivel como Pekín, Shanghái, Guangzhou y Shenzhen, y en algunas ciudades emergentes de segundo nivel, donde los consumidores son menos sensibles al precio y están dispuestos a probar nuevos sabores. Para la compra de alcohol importado, se puede dividir los canales de distribución en canales On-Premise, donde los más populares son restaurantes, bares, clubes y karaokes, y en canales Off-Premise, que incluye supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas de comestibles. Aunque la pandemia del COVID-19 afectó al consumo de cerveza en restaurantes y bares, ya que cerraron restaurantes y tiendas físicas, gracias a la amplia disponibilidad de cerveza en la mayoría de las plataformas de comercio electrónico, los consumidores pidieron más cerveza online y la disfrutaron en casa.

Con respecto al precio que están dispuestos a pagar los compradores, Statista mostró que el 74,25% de los consumidores chinos estaban dispuestos a pagar por cerveza artesanal a un precio más alto a partir de mayo de 2019, el 57,45% de los consumidores chinos encuestados dijeron que están dispuestos a pagar un 25% más que el precio regular y el 16,8% está dispuesto a pagar un 50% más (Gráfico 4). Luego del análisis de distintos sitios web donde se vende cerveza en China, se puede determinar que el precio promedio de una lata de cerveza premium es de 9.69 yuanes (Gráfico 5).

Al ser un país con un gran auge en la consumición de cerveza artesanal y una gran cantidad de habitantes se puede decir que hay numerosos competidores tanto locales como extranjeros. La imagen de marca y el posicionamiento de los precios juegan un papel importante en las ventas y la rentabilidad.

Con respecto a la competencia, en primer lugar, se puede hablar de las marcas nacionales dominan el mercado chino de la cerveza industrial, lo que dificulta la entrada de las marcas extranjeras para arrebatarles cuotas de mercado. CR Beer Snow, Tsingtao Brewery y Yanjing Beer, como marcas nacionales, tienen una cuota de mercado combinada del 65,1% (Gráfico 6). Más concretamente, CR Beer Snow representó el 31,9% de la cuota de mercado en 2020, ocupando el primer lugar; seguida de Tsingtao Brewery y Yanjing Beer, con una cuota de mercado del 10,3%. Sin embargo, debido a que cervecería Checa es una cerveza artesanal, estas marcas se podrían considerar un competidor indirecto al producir cerveza industrial. (Daxueconsulting, 2021)

Entre las empresas líderes extranjeras del mercado chino de la cerveza, las de mayor éxito son Budweiser Anheuser-Busch y Carlsberg, que representan el 19,5% y el 7,4% del mercado, respectivamente. Ambas marcas crearon una sólida imagen y una base de clientes gracias al patrocinio de grandes festivales de música en China. (Daxueconsulting, 2021)

En el Gráfico 7 se aprecian los países competidores que más exportan a China y sus cervezas, las cuales son: Alemania con el 20.4%, cuyas cervezas son muy apreciadas por su textura suave y cremosa. Algunas de sus marcas más populares en el mercado son Oettinger, Krombacher, Bitburger y Beck's. Luego le sigue Bélgica con sus marcas: Stella Artois, Leffe, Hoegaarden and Duvel. Y en tercer lugar se posiciona México, cuyas cervezas son conocidas por su bajo contenido en alcohol con su famosa Corona y otras marcas como Tecate, Dos Equis, Estrella, Montejo y Modelo Especial.

En cuanto al número de micro cervecerías y brewpubs registrados en China, este aumentó de 20 en 2010 a aproximadamente 80 en 2017(Gráfico 8), lo que representa alrededor de 750 cervezas en total en el mercado. Estas se concentran en las ciudades de nivel 1, como Slow Boat en Pekín, Boxing Cat y Shanghai Reberg Brewing Company en Shanghái, pero también se observa que están surgiendo en las ciudades de nivel 2. (bordbia.ie, 2019)

La marca local más popular en el mercado de la cerveza artesanal premium de Shanghái es la Shanghai Reberg Brewing Company, que lleva mucho tiempo establecida, fundada en 2011. Sus productos se distribuyen en más de 2.500 tiendas en 75 ciudades de China. También tienen una tienda oficial en línea en Tmall.com, ya que Internet se está convirtiendo en un canal cada vez más importante para la venta

minorista de alcohol. La empresa ha participado en varios eventos y festivales de cerveza que han utilizado para dar a conocer la marca y lanzar nuevos productos de forma eficaz, impresionando a los consumidores con sus innovadoras estrategias de marketing y su estilo de marca único. (bordbia.ie, 2019)

Las cervezas artesanales importadas también están despegando, sobre todo en el canal de bares y pubs, y se venden a un precio medio de unos 12,40 euros por litro. Brewdog, una marca escocesa, es una de las principales cervezas artesanales importadas, con un precio medio de venta al público de 20 renminbi chinos (2,50 euros) por una ración de 33 cl. en 2017 (6). Vendieron 20.000 hectolitros en China en 2017, y también se espera que abran una fábrica de cerveza en un futuro próximo, ya que China es un mercado prioritario para la empresa. (bordbia.ie, 2019)

Después de analizar el mercado objetivo se puede concluir que es un mercado de gran atractivo para insertar el producto ya que hay demuestr tener un consumo alto y creciente de cerveza artesanal, y que a pesar de la gran cantidad de competidores posee una rentabilidad generosa si se es capaz de aprovechar los numerosos canales de distribución en las principales ciudades del país con una intensiva estrategia de marketing que atraiga al público que está interesado en consumir cervezas artesanales premium con nuevos sabores provenientes de un país conocido por su calidad de alimentos en conjunto con sus recetas inspiradas en cervezas de Republica Checa, un destino bien conocido por los chinos por sus cervezas.

Análisis interno: Cadena de Valor

En esta instancia se realizará un análisis interno de las actividades de las empresas para identificar aquellas actividades fuentes generadoras de ventaja competitiva de la empresa. La herramienta utilizada es la cadena de valor, la cual está compuesta por actividades primarias que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador, y actividades de apoyo que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos.

Actividades primarias:

Logística interna: la gran parte de las materias primas son enviadas por los proveedores hasta la fábrica, donde los operarios las reciben y realizan un control de stock, para luego almacenarlas hasta que sean necesarias para el proceso productivo.

Operaciones: El proceso de elaboración comienza con la molienda y maceración, donde el cereal se muele y se mezcla con agua para extraer sus azúcares y obtener el mosto. La malta se muele, se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas, para convertir el almidón en azúcares fermentables. Luego se separa el mosto líquido de los restos de malta a través de una filtración. Se continúa con la cocción, en la cual se hierve el mosto junto al lúpulo, esta etapa finaliza con la centrifugación del mosto, la siguiente etapa es la de fermentación, donde se añaden levaduras que transforman los azúcares del mosto en alcohol, luego se requiere de un período de maduración, donde la cerveza es sometida a bajas temperaturas para que el sabor y los aromas logrados durante el proceso se estabilicen y se consiga el justo balance entre los diferentes matices. En el último filtrado se separan pequeñas partículas de levadura y compuestos que aún se encuentran en suspensión. Por último, la cerveza es envasada en diferentes empaques (latas o barriles) para ser comercializada.

Logística externa: Una parte de los productos se mantienen en stock en la fábrica para realizar los envíos de los pedidos realizados en de manera online y se envían por medio de mercado envíos. Otra parte de la producción se envía según órdenes de pedido a los bares y tiendas que lo requieran por medio de camiones. Para lograr la mayor eficiencia en la entrega del producto se posee un software de gestión para controlar el inventario en stock, las ordenes de pedido y las rutas hasta los puntos de venta.

Marketing y ventas: el mayor canal de promoción para la marca es a través de las redes sociales, especialmente Instagram, donde se dan a conocer las variedades de cerveza, los puntos de venta, se realizan colaboraciones con influencers y artistas para difundir la marca. También se busca generar un vínculo con el cliente a través de distintos contenidos que estimulan la interacción y el interés por la marca. Otros medios a los cuales se les debería prestar más atención son las notas o publicidades en blogs y páginas de fanáticos de las cervezas artesanales, y la participación en eventos masivos para publicitar la marca.

Servicios: La cerveza se ofrece a los consumidores finales por medio de la página web y de redes sociales o en bares y restaurantes. En el primer caso es necesario una capacidad de respuesta rápida para mantener a los clientes satisfechos y lograr que vuelvan a comprar por ese medio. Por el otro lado, en los bares y restaurantes es de gran importancia un servicio al cliente rápido y eficiente para que se lleve una experiencia agradable que le haga volver y recomendar el lugar a terceros.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: la empresa cuenta con una fábrica localizada en Sacanta, provincia de Córdoba, donde posee un bloque de cocción de 500 litros de la empresa Velo, diez fermentadores, un enfriador, una enlatadora, un filtrador y las instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, en la misma localidad se encuentra el área administrativa del grupo donde se realizan tareas administrativas diarias, contables, comerciales y legales, la oficina está equipada con todo el equipamiento necesario (computadoras, impresoras, internet, programas administrativos, mobiliario) para llevar a cabo sus actividades. Algunos servicios contables y de recursos humanos están tercerizados a un estudio contable y a una consultora de recursos humanos.

Gestión de Recursos humanos: La selección y contratación dentro de la cervecería Checa está a cargo de uno de los directivos del grupo, José, y de Luis, licenciado en Química que está a cargo de la parte productiva. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también realizan algunas actividades administrativas. En el área administrativa la encargada de la contratación de personal es Paula, otra de los directivos del grupo, que está a cargo del área administrativa. En Grupo Meta realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se realizan constantemente evaluaciones de personal y capacitaciones para que se desempeñen de la mejor manera posible.

Tecnología: las maquinarias usadas en la producción son de la mayor tecnología que se ofrece en el mercado de cerveza artesanal, como se puede visualizar en el bloque de cocimiento de la empresa Velo que utilizan, el cual cuenta con un mando por panel táctil, con calefacción por vapor autogenerado y puede trabajar de forma parcial o full automática, y también con los fermentadores de la misma marca que poseen los

mayores estándares de sanitariedad de la industria y tienen opción isobáricos para fermentación, maduración y carbonatación. También disponen de instalaciones electrónicas le permiten controlar en correcto funcionamiento de todos los aparatos y de software de gestión que sirven para registran y evaluar las actividades productivas, administrativas y comerciales

Compras: las compras son realizadas por los encargados José y Luis, y también por los 3 operarios, para la compra de los insumos se trabaja con diversos proveedores, en el caso de malta, lúpulos y levaduras se utilizan tanto insumos nacionales como importados para asegurar la calidad del producto, por ejemplo, Cargill Brewing Argentina, Castle Malting y Weyermann. En el caso de las maquinarias se compra siempre al mismo agente, Velo, que posee maquinas con la última tecnología. Para el resto de los insumos y equipamientos se trabaja con proveedores nacionales.

Marco teórico

En el presente apartado se desarrollará brevemente los conceptos relacionados a la planificación estratégica que servirán como herramienta de base para el desarrollo del trabajo final de graduación. En primer lugar, se definirá la estrategia para luego poder describir la planificación estratégica, sus etapas y finalmente se mencionarán las estrategias de crecimiento de Ansoff que serán aplicadas como la estrategia elegida para el caso de estudio.

Mintzberg y Quinn definen a la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y Quinn, 1997: p.5).

A su vez, Chiavenato (2016) define a la estrategia como un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Cuando el proceso de planeación estratégica está diseñado correctamente lograra integrar tanto los recursos como las competencias organizacionales en una propuesta factible que asegure el crecimiento y desarrollo de la empresa de acuerdo a los objetivos deseados, anticipando a los cambios del entorno. (p.4)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el

contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato, 2016, p.27)

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2017), en un plan estratégico, las estrategias de cartera deberán incidir en primera instancia sobre las actividades que deberá desarrollar la empresa, es decir, sobre la cartera de negocios de nuestra empresa. Normalmente, la empresa cuenta con varias herramientas de trabajo para la definición de su estrategia. Entre ellas la matriz de Ansoff o matriz de dirección del crecimiento.

Esta matriz atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una de las cuatro opciones estratégicas de expansión o de diversificación en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Estas opciones son: la penetración de mercado cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado; el desarrollo de productos, o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa; el desarrollo del mercado, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos; y la diversificación, o la estrategia que aplica la

organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos. (Chiavenato, 2016, p.31).

En este reporte de caso se trabajará con el desarrollo de nuevos mercados, específicamente, con una expansión geográfica respecto a su mercado de origen. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:

- Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución
- Atraer clientes de otros segmentos del mercado
- Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero
- Publicidad a nivel internacional

(Roldán P., 2017)

Sainz de Vicuña Ancín (2017) establece que, según el criterio de diversos autores, existen seis opciones estratégicas distintas para una empresa que actúa en los mercados internacionales, entre ellas el mantener una base de producción nacional y exportar los productos a mercados exteriores, a partir de redes de distribución propias o participadas, que será la herramienta utilizada en la propuesta de este reporte.

Diagnóstico

Luego de realizado el análisis PESTEL, se puede concluir que Argentina se encuentra atravesando una de las mayores crisis económicas del país con una moneda que se devalúa constantemente y una alta inflación que conlleva una caída del poder adquisitivo, disminución del consumo, aumento de la pobreza, fuga de capitales y una gran incertidumbre y desconfianza del pueblo. Las empresas, por su parte, no solo sufren por esta crisis económica debido al efecto de la devaluación del peso en la compra de insumos importados y la pérdida del poder adquisitivo por la inflación sino también por la gran cantidad de impuestos que deben pagar. Para combatir parte de la crisis, el país impulsa las exportaciones para crecer y conseguir un flujo de entrada de capitales.

Por otra parte, China a pesar de haber sufrido una desaceleración de la economía debido a la pandemia, fue uno de los pocos países en tener un crecimiento económico

continuo hasta hoy. El objetivo principal del país es la estabilidad social, lo permite estimar que el aumento del poder adquisitivo, y las demás tendencias económicas continúen evolucionando de forma favorable para el crecimiento del país y por lo tanto del consumo de bienes importados. Con respecto a estos bienes, durante los últimos años el gobierno ha estado reduciendo progresivamente las alícuotas de derechos de importación, y a su vez, los planes quinquenales reflejan objetivos que favorecerían la apertura comercial de China, sin embargo, aún existen riesgos de cambios en las políticas gubernamentales del país para favorecer la producción interna.

Del análisis del microentorno y el análisis de mercado, se puede concluir que, aunque el mercado de la cerveza artesanal en Argentina continúa creciendo, y Cervecería Checa todavía es una empresa joven que sigue expandiéndose en el país, existe la posibilidad de saturación del mercado en un futuro cercano por la cantidad de cervecerías nuevas que abren cada año que pueden llegar a superar la demanda del mercado.

Por esta razón y en la búsqueda de una estabilidad económica para soportar las crisis económicas del país, se vio la oportunidad de ingresar en China, el país con mayor consumo de cerveza del mundo, un nuevo mercado para la cerveza artesanal que ha presenciado un aumento exponencial de su consumo en los últimos años promovido por los consumidores jóvenes de clase media-alta que buscan constantemente nuevos sabores y experiencias y que prefieren productos alimenticios extranjeros por considerarlos de mayor calidad y confianza. La elección de este país fue impulsada por las oportunidades de crecimiento que existen en dicho país, a pesar de la gran cantidad de competidores y de la necesidad de una intensiva estrategia de marketing y búsqueda de canales de distribución para el éxito de la marca, al poseer uno de los mercados más extensos e interesados en comprar cervezas importadas, como también la posibilidad de expansión a países cercanos, y también por los acuerdos y planes que existen en nuestro país para facilitar las exportaciones a China.

Propuesta de aplicación

A partir de lo analizado anteriormente, en este apartado se expondrá la propuesta que se llevará adelante para aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el

desarrollo del mercado chino, entendiendo que para lograr esto se necesitará en primera instancia tener en claro la misión, visión y valores de la empresa.

Bases estratégicas

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

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

Objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

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

Con la exposición de las bases estratégicas se puede observar que el plan que se proyecta sigue los mismos lineamientos de Checa; por lo tanto, la expansión a un nuevo mercado tendrá un impacto positivo en la búsqueda de la visión y los objetivos de la compañía.

Objetivos

Objetivo general: Alcanzar un 10% de rentabilidad para el año 2027 por medio de la exportación de cervezas a China.

Justificación: Para la elección de este porcentaje se ha trabajado con valores homogéneos, a moneda constante del año 2020, fecha del último balance disponible. Así mismo, es necesario aclarar que el Balance del 2020 no fue considerado para este cálculo ya que se experimentó una caída aproximada del 60% de las ventas por la pandemia por COVID.

Luego de analizar los estados contables de brindados por la compañía donde se observa que la rentabilidad del Patrimonio Neto de los años 2018 y 2019, oscila entre el 3,10% y el 1,60% (Anexo III). Por lo cual, y considerando el aumento de las ventas del mercado tanto nacional(5,7%) como el mercado chino(9.39%) desde 2021, se cree que una tasa de rentabilidad a valores constantes debería estar en el orden del 10 al 15% anual aproximadamente.

Objetivos específicos

1. Lograr una exportación progresiva a China hasta llegar a exportar 1.050.000 latas de 355cc en 2027.

Justificación: se tomó en cuenta para establecer este objetivo el volumen exportado por Rabieta, una cervecería artesanal que logró aumentar su exportación a China en 66.67% en un año, de 150.000 latas en 2020 a 250.000 latas en 2021. En adhesión a esto, se tiene en consideración el crecimiento del mercado chino donde se espera que el mercado de cerveza artesanal de alta gama crezca hasta el 6,3% para 2025.

2. Ampliar la capacidad productiva para alcanzar una producción de 1.500.000 litros anuales en 2027 con el objetivo de abastecer el mercado nacional y el mercado internacional.

Justificación: Con el objeto de exportar el volumen propuesto en el primer objetivo específico y de abastecer el crecimiento de la demanda del mercado actual, que ha experimentado un crecimiento del 5,7% comparando el primer cuatrimestre de 2021 y 2020, y en donde la empresa ha experimentado un aumento de las utilidades netas del 3% entre 2018 y 2019, y que se espera que aumente progresivamente en los próximos años con la vuelta plena de todas las actividades luego del Covid-19 y la apertura del nuevo bar en Nueva Córdoba.

3. Establecer una política sustentable de reutilización de levaduras en el proceso productivo que permita reducir su costo a un 2% del costo total de materia prima para fines del año 2022.

Justificación: Aparte de contribuir con el medioambiente reduciendo la cantidad de desechos producidos por la actividad, permite una mejora de la

rentabilidad por medio de la reducción de costos. Según un estudio realizado por el Ministerio de Agroindustria de la Nación, la reutilización de levaduras permite reducir los costos de producción. En la producción de cerveza, la levadura comprende entre el 10 – 40 % del costo de los insumos utilizados, según el estilo producido. Mediante la reutilización el costo de la levadura baja significativamente y pasa a comprender menos del 2% del costo de producción. En los casos estudiados los productores reutilizaban hasta 9 veces la levadura esto significaba que a partir de un paquete de 500 gr. de levadura seca el productor podía inocular alrededor de 25 lotes.

Planes de acción

Para el primer objetivo:

Plan de acción 1								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Asesorarse sobre procesos de exportación, financiaciones, asociaciones y hubs logísticos a China con Fundación ICBC -y Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional	jul-22	sep-22	Paula	Administración-Directorio	Computadora, internet	-	-	La Fundación al ser una entidad sin fines de lucro ofrece servicios de asesoramiento de forma gratuita
Registrarse como empresa exportadora	sep-22	sep-22	Paula	Administración-Directorio	Computadora, internet	-	-	
Contratación de proveedores(socios comerciales)	oct-22	oct-22	Paula	Administración-Directorio	Computadora, internet, celular	-	842282,5 + 5% x Vtas	Ver tabla d
Establecimiento del precio del producto y costos de exportación	oct-22	nov-22	Paula	Administración-Directorio	Computadora, internet	-	-	
Elaboración y exportación año 1	nov-22	dic-22	José	Producción	Maquinaria, insumos, equipos	Hub logístico		
Elaboración y exportación año 2	ene-23	dic-23	José	Producción	Maquinaria, insumos, equipos	Hub logístico	-	
Elaboración y exportación año 3	ene-24	dic-24	José	Producción	Maquinaria, insumos, equipos	Hub logístico		
Elaboración y exportación año 4	ene-25	dic-25	José	Producción	Maquinaria, insumos, equipos	Hub logístico	-	
Elaboración y exportación año 5	ene-26	dic-26	José	Producción	Maquinaria, insumos, equipos	Hub logístico	-	

Para el segundo objetivo:

Plan de acción 2								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Pedir presupuesto de las maquinarias	jul-22	jul-22	Gerente producción	Producción	Celular, computadora, internet	-	-	
Evaluar los medios de financiamiento	jul-22	jul-22	Paula	Administración	Celular, computadora, internet	-	-	
Comprar las maquinarias	jul-22	jul-22	Gerente producción	Producción	Celular, computadora, internet	-	\$ 6.705.250,00	Ver tabla e
Busqueda, selección y contratación de dos nuevos operarios	ago-22	sep-22	Jose y Luis	Producción	Celular, computadora, internet	-	\$ 213.421,12	Sueldo Mensual. El impacto de los sueldos se puede ver en la tabla B y en la tabla C.1 su calculo
Recibir las maquinarias	sep-22	oct-22	Gerente producción y operarios	Producción	-	-	-	Envios de entre 15 y 60 dias
Comprar las maquinarias	mar-24	mar-24	Gerente producción	Producción	Celular, computadora, internet	-	\$ 3.214.560,00	Ver tabla e
Recibir las maquinarias	abr-24	may-24	Gerente producción y operarios	Producción	-	-	-	Envios de entre 15 y 60 dias

Para el tercer objetivo:

Plan de acción 3								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Capacitación en reutilización de levaduras	jul-22	jul-22	Luis	Produccion	Computadora e internet	-	\$ 6.000,00	Ver tabla f
Comprar el equipamiento necesario	jul-22	jul-22	Luis	Produccion	Computadora e internet	-	\$ 68.769,00	Ver tabla f
Realizar un proceso de prueba tomando una muestra y realizando un control de calidad	ago-22	sep-22	Luis y operarios	Produccion	Cosechador, microscopio, cosechador, camara Neubauer, levadura, fermentador	-	-	-
Comenzar con el proceso de reutilización de levaduras	oct-22	dic-26	Luis y operarios	Produccion	Cosechador, microscopio, cosechador, camara Neubauer, levadura, fermentador	-	-	-

Diagrama de Gantt

A continuación, se exponen de manera gráfica los tiempos requeridos para llevar a cabo cada plan de acción.

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto total calculado por año.

Presupuesto	2022	2023	2024	2025	2026
Plan de acción 1 gastos fijos de logística/comerc. (d)	842.282,50	1.347.652,00	1.994.524,96	2.732.499,20	3.442.948,99
Plan de acción 1 comisión por venta (d)	1.233.847,20	3.020.457,94	4.750.620,04	7.477.301,97	11.693.127,08
Plan de acción 2 Maquinaria (e)	6.705.250,00		3.214.560,00		
Plan de acción 2 Nuevos operarios (b)	1.387.237,28	4.439.159,30	6.569.955,76	9.000.839,39	11.341.057,63
Plan de acción 3 Equipos (f)	74.769,00				
Plan de acción 3 Jefe de producción (b)	479.869,00	1.535.580,80	2.272.659,58	3.113.543,63	3.923.064,97
Total presupuesto	10.723.254,98	10.342.850,03	18.802.320,34	22.324.184,18	30.400.198,67

Análisis financiero

Los indicadores financieros que se utilizarán para analizar el proyecto, a partir de los datos anteriores, son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el retorno sobre la inversión (ROI). A continuación, se agregarán los flujos de cada periodo y los resultados de VAN, TIR y ROI. En el anexo IV estará el flujo de fondos y seguido de las tablas con los cálculos para llegar a los resultados del flujo.

Flujos		TIR	148%
Inversión	-\$ 6.780.019,00	VAN	\$ 9.339.662,05
Flujo del periodo 1	\$ 4.254.469,87	ROI	20%
Flujo del periodo 2	\$ 12.200.252,93		
Flujo del periodo 3	\$ 19.565.627,18	ROI	
Flujo del periodo 4	\$ 40.142.076,48	Beneficios	\$ 563.507.084,41
Flujo del periodo 5	\$ 69.098.498,90	Costos	\$ 350.450.305,40
		ROI	61%

El VAN indica valor actual de los flujos de caja netos de la inversión inicial mediante la tasa de costo de capital propio, es decir permite determinar si una inversión es rentable o no. Como tasa de corte, se tomará la tasa actual de BADLAR (51%) más la tasa de la industria de alimentos de Estados Unidos (1.4%) ya que no existe una tasa del mercado argentino. En este caso el VAN tiene un valor de \$ \$ 9.339.662. Este número al ser un mayor a cero debe aceptarse el proyecto, porque se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversor.

La TIR, por su parte, indica la tasa de retorno por cada peso invertido que se mantiene dentro del proyecto. La regla de decisión indica que una inversión es deseable si excede el rendimiento requerido. La TIR del proyecto es de 148%, es decir, este proyecto es mayor a la tasa requerida por lo que se debe aceptar el proyecto.

En lo que respecta al ROI, es un indicador financiero que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Los ingresos del proyecto serán la suma de los ingresos por la venta de cervezas en China mientras que el costo será el total de costos reflejados en el flujo de fondos. El ROI para el proyecto es de 61%, al ser mayor que 0, el proyecto es rentable.

Conclusiones y recomendaciones finales

Luego del análisis exhaustivo de los factores externos e internos de Cervecería Checa, se puede concluir que el plan estratégico de exportación a China es factible en el plazo planteado con el cual se lograra aumentar la rentabilidad de la empresa.

Con la aplicación de la propuesta se logrará diversificar los mercados y disminuir las posibilidades de perdidas ante situaciones como el cese de actividades ocasionado por el Covid-19, en adhesión a esto, la incertidumbre económica histórica del país que ocasiona una inflación y una devaluación del peso, afectan al buen funcionamiento de la empresa y sus posibilidades de crecimiento por lo cual la exportación puede considerarse el siguiente paso para el crecimiento de Checa. Por otra parte, los actuales acuerdos con China, el acceso a hubs logísticos y el comercio electrónico transfronterizo facilitan la entrada a este gran mercado para adentrarse de a poco y expandirse dentro del país, y si la propuesta logra ser fructífera, abre las puertas para introducirse en Hong-Kong y otros países cercanos como Singapur, Taiwán, Tailandia y Japón.

Si bien es un proyecto considerado de alto riesgo por la lejanía del país y la inversión a realizar, el proyecto demuestra ser rentable en el plazo establecido de 5 años, al dar tanto el VAN como el ROI positivos.

Para finalizar, se plantearán recomendaciones a aplicar con el fin de mejorar el compromiso de social de la empresa y lograr que el objetivo de desarrollo de mercados por exportación se sostenga y se logre ampliar en un futuro luego de cumplidos los objetivos planteados.

En primer lugar, es importante considerar realizar misiones comerciales exploratorias a China con el fin de obtener alianzas y contactos de negocios con restaurantes, bares, karaokes y supermercados para incrementar la penetración del mercado y conocer mejor al consumidor y sus gustos. También, es recomendable asociarse con otras Pymes en forma de consorcios para potenciar la capacidad exportadora de las mismas, al trabajar de forma conjunta lograrán una inserción dinámica y una presencia constante en los mercados internacionales, reduciendo los costos de los distintos procesos de exportación.

Por otro lado, se recomienda realizar más actividades que incrementen la responsabilidad social empresaria y que permitan reducir costos a la vez que cuidan el medioambiente para fomentar el compromiso del cliente con la marca. Algunas de estas

actividades pueden ser la reutilización de agua usada en el proceso productivo y el uso del bagazo para la creación de un subproducto.

Bibliografía

Florencia Lippo. (12 de 05 de 2021). *Trade y Retail*. Obtenido de https://tradeyretail.com/industria/rabieta-de-exportacion_1730

Maleva. (2021). Obtenido de <https://malevamag.com/rabieta-de-cerveceria-sensacion-en-el-hipodromo-a-exportar-containers-de-ipa-a-china-entrevista-a-los-fundadores/>

Sebastián Catelano. (20 de 04 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/20/el-drama-de-las-pymes-en-primera-persona-el-sector-de-la-cerveza-artesanal-esta-frente-a-un-abismo/>

Salpimienta. (24 de 08 de 2017). Obtenido de <https://salpimienta.com.ar/la-cerveceria-mundo-se-expande-llega-ee-uu-uruguay/>

El Economista. (01 de 11 de 2016). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/negocios/cerveza-boutique-for-export-n9443>

Lionel Paredes. (20 de 10 de 2021). *A24*. Obtenido de <https://www.a24.com/pymes/hace-20-anos-tres-ingenieros-fundaron-cerveza-antares-se-consolidaron-y-hoy-exportan-estados-unidos-n870203>

Mundo Cerveza. (2011). Obtenido de <https://www.mundocerveza.com/cerveza-antares-desembarca-en-brasil/>

Argentina: Política y Economía. (2022). *Santander Trade*. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Infobae. (13 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/13/la-inflacion-de-marzo-fue-de-67-y-es-la-cifra-mas-alta-en-los-ultimos-20-anos/>

Javier Blanco. (13 de 04 de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-bcra-volvio-a-subir-las-tasas-de-interes-que->

siguen-corriendo-a-la-inflacion-de-atras-
nid13042022/#:~:text=Sin%20embargo%20se%20mantiene%20en,tarjetas%20de%20c
r%C3%A9dito%2C%20seg%C3%BAn%20aclararon.

Javier Blanco. (29 de 03 de 2022). *La Nación*. Obtenido de
[https://www.lanacion.com.ar/economia/el-peso-ya-se-devalua-mas-del-3-en-el-mes-
nid29032022/](https://www.lanacion.com.ar/economia/el-peso-ya-se-devalua-mas-del-3-en-el-mes-nid29032022/)

Telam. (06 de 02 de 2022). Obtenido de
[https://www.telam.com.ar/notas/202202/582826-argentina-china-ruta-de-la-seda-
fernandez-xi-jinping.html](https://www.telam.com.ar/notas/202202/582826-argentina-china-ruta-de-la-seda-fernandez-xi-jinping.html)

Telam. (23 de 03 de 2022). Obtenido de
[https://www.telam.com.ar/notas/202203/587330-pbi-2021-crecio-ms-de-10-por-
ciento.html#:~:text=El%20Producto%20Bruto%20Interno%20\(PBI,Estad%C3%ADstic
a%20y%20Censos%20\(Indec\)](https://www.telam.com.ar/notas/202203/587330-pbi-2021-crecio-ms-de-10-por-ciento.html#:~:text=El%20Producto%20Bruto%20Interno%20(PBI,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20(Indec))

El Economista. (20 de 01 de 2022). Obtenido de
[https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-cerro-2021-superavit-comercial-us-
14750-millones-n49916](https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-cerro-2021-superavit-comercial-us-14750-millones-n49916)

Telam. (23 de 03 de 2022). Obtenido de
[https://www.telam.com.ar/notas/202203/587332-balanza-comercial-positiva-
febrero.html](https://www.telam.com.ar/notas/202203/587332-balanza-comercial-positiva-febrero.html)

Telam. (15 de 03 de 2022). Obtenido de
[https://www.telam.com.ar/notas/202203/586459-indec-indice-precios-consumidor-
febrero.html#:~:text=T%C3%A9lam%20D%20Agencia%20Nacional%20de%20Not
icias&text=De%20esta%20manera%2C%20la%20inflaci%C3%B3n,%2C9%25%20de
%20enero%20pasado.](https://www.telam.com.ar/notas/202203/586459-indec-indice-precios-consumidor-febrero.html#:~:text=T%C3%A9lam%20D%20Agencia%20Nacional%20de%20Noticias&text=De%20esta%20manera%2C%20la%20inflaci%C3%B3n,%2C9%25%20de%20enero%20pasado.)

Infobae. (30 de 03 de 2022). Obtenido de
[https://www.infobae.com/economia/2022/03/30/en-2021-la-pobreza-llego-al-373-de-la-
poblacion-y-afecto-a-174-millones-de-argentinos/](https://www.infobae.com/economia/2022/03/30/en-2021-la-pobreza-llego-al-373-de-la-poblacion-y-afecto-a-174-millones-de-argentinos/)

Argentina, G. (2021). Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-
vamos-duplicar-la-cantidad-de-pymes-argentinas-que-exporten-china](https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-vamos-duplicar-la-cantidad-de-pymes-argentinas-que-exporten-china)

Yi Wu. (29 de 04 de 2022). *China Briefing*. Obtenido de [https://www.china-
briefing.com/news/china-q1-2022-economic-data-overview/?hilite=%27economic%27](https://www.china-briefing.com/news/china-q1-2022-economic-data-overview/?hilite=%27economic%27)

Ámbito. (22 de 04 de 2021). Obtenido de [https://www.ambito.com/informacion-
general/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-
n5186458](https://www.ambito.com/informacion-general/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-n5186458)

Telam. (15 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586423-comercio-electronico-facturacion-crecimiento-argentina.html>

Ámbito. (23 de 01 de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/alimentacion/los-nuevos-habitos-consumo-y-el-cambio-paradigma-n5354922>

Alejandro Zamponi. (15 de 04 de 2021). *UNSAM.* Obtenido de <http://noticias.unsam.edu.ar/2021/04/15/el-gobierno-nacional-presento-el-plan-de-desarrollo-productivo-4-0-en-el-campus-unsam/>

Infobae. (01 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/01/data-science-la-carrera-del-presente-y-el-futuro-para-el-mundo-digital/>

Alexander Chipman Koty. (16 de 07 de 2021). *China Briefing.* Obtenido de <https://www.china-briefing.com/news/chinas-circular-economy-understanding-the-new-five-year-plan/>

Argentina, G. (2017). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ods_y_el_sec_privado.pdf

Agrositio. (25 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/219492-presion-fiscal-del-106-una-pyme-argentina-que-paga-todos-sus-impuestos-da-perdida>

Infobae. (11 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/11/presion-fiscal-sobre-grandes-empresas-para-especialistas-ya-no-hay-margen-para-aumentar-mas-los-impuestos/>

Cancilleria. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-el-plan-de-exportaciones-para-el-desarrollo-2022>

M Rahman. (14 de 04 de 2021). *Howandwhat.* Obtenido de <https://howandwhat.net/pestel-analysis-china/>

GMA. (05 de 05 de 2022). Obtenido de <https://marketingtochina.com/guide-ecommerce-china/>

Aduanas de China (2022). Obtenido de <https://www.i5a6.com/hscodet/detail/2203000000>

Uruguay XXI. (2020). Obtenido de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/el-comercio-electronico-transfronterizo-en-china/>

GMA. (09 de 05 de 2022). Obtenido de <https://marketingtochina.com/food-regulations-in-china-you-need-to-know/>

BBC. (26 de 02 de 2021). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56205219>

Ventanilla Unica de Comercio Exterior. (2022). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=2203.00.00&operacion=exportacion>

Marval. (07 de 06 de 2021). Obtenido de <https://www.marval.com/publicacion/se-reducen-los-derechos-de-exportacion-para-mipymes-13995>

Statista. (18 de 03 de 2022). Obtenido de https://www.statista.com/topics/7216/beer-industry-in-china/#topicHeader__wrapper

Daxueconsulting. (14 de 05 de 2021). Obtenido de <https://daxueconsulting.com/market-research-beer-market-in-china/>

Linhao Zhou. (2021). *Estudio de penetración en el mercado chino de marcas cerveceras españolas y Plan de Marketing Internacional para una marca cervecera española en China*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/173677/Zhou%20-%20Estudio%20de%20penetracion%20en%20el%20mercado%20chino%20de%20marcas%20cerveceras%20espanolas%20y%20Plan%20de%20Market....pdf?sequence=1>

ATO Beijing. (04 de 01 de 2022). *China Beer Market Overview*. Obtenido de https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=China%20Beer%20Market%20Overview_Beijing%20ATO_China%20-%20People%27s%20Republic%20of_01-04-2022

EUSME Centre. (2018). *The imported and craft beer market in China*. Obtenido de

<https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/attachments/Chinese%20market%20for%20import%20and%20craft%20beers%20opportunities.pdf>

Bordbia. (06 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.bordbia.ie/industry/news/food-alerts/the-emerging-craft-beer-market-in-china/>

PROCAL.(2016). *Asistencia Integral en el manejo de levaduras e implementación de Levadura líquida para una mayor diferenciación, calidad y productividad de cervecerías de Bariloche.*

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcalIII/proyectospilotos/2016/resultado/10.pdf>

Anexos

Anexo I – Análisis PESTEL de China

Político

En general, la situación política en China ha sido estable, y el Partido Comunista chino se mantiene firme en el poder. El actual líder de China, Xi Jinping, ostenta un triple título, en cuanto secretario general del Partido Comunista, presidente de la Comisión Militar Central y presidente del Estado. Asumió funciones en 2012-2013. A principios de 2018, tras suprimirse los límites del término presidencial, se prevé que Xi Jinping permanecerá en el poder más allá del término actual (2022-2023).

En 2021, el Gobierno chino continuó reforzando su retórica y control político oficial, tanto de manera interna como en materia de política exterior. Se espera que la debilidad de la demanda global y las tensas relaciones internacionales acrecienten las llamadas a una autosuficiencia económica, lo que enfatizaría la importancia del mercado interno. En 2022, los desafíos más inmediatos de China siguen estando relacionados con el tratamiento de las repercusiones económicas, sociales y de salud pública de la pandemia del COVID-19. (SantanderTrade, 2022)

Con respecto a las relaciones de política exterior, desde 2014 con la suscripción de la Asociación Estratégica Integral se han ampliado las relaciones bilaterales entre Argentina y China. Para el fomento de estas relaciones, se pueden destacar el lanzamiento del Plan de Cooperación Productiva con China firmado en 2021, que busca duplicar la

cantidad de PyMEs que exportan a China a través de acciones de capacitación, asistencia técnica en el diseño de planes de exportación, líneas de créditos en pesos y dólares con tasa subsidiada exclusivas para exportaciones hacia ese mercado gestionadas por el ICBC, y acciones de promoción y posicionamiento a partir de rondas de negocios en sectores productivos estratégicos. El objetivo del plan es que las pymes puedan acceder a mejoras en la productividad, adaptaciones productivas, desarrollo de herramientas comerciales y plataformas de comercio electrónico, certificaciones de calidad, y asesoramiento legal para obtención de registros y licencias (argentina.gob.ar, 2021). En segundo lugar el nuevo Hub Integral de Argentina en Shanghái lanzado en 2021, el cual constituye una plataforma para las pymes argentinas que no cuentan con la capacidad de explorar de manera independiente el mercado internacional para ingresar sus productos al mercado chino, el programa permite a las empresas tener un mayor control sobre su negocio: pueden operar con cantidades mínimas de orden, acondicionar el producto en destino, evitar distribuidores que encarecen los productos y postergar el pago de derechos hasta que se efectivice la venta. Este programa, además, tiene una línea de crédito exclusiva del BICE, que financia entre un 75% y un 100% del valor de la exportación. También prevé que un representante en China realice el control de stock sobre los productos. (AAICI, 2018)

También se destaca, la incorporación de Argentina en febrero de este año a la iniciativa china de las Nuevas Rutas de la Seda, centrada en inversiones e infraestructuras, tras la reunión entre el presidente chino, Xi Jinping, y su homólogo del país sudamericano, Alberto Fernández, en su primera visita oficial al país asiático. "Con esta decisión estratégica, el gobierno nacional rubricará diferentes acuerdos que garantizan financiamiento para inversiones y obras por más de 23.700 millones de dólares, generando un nuevo hito en la relación bilateral que en los últimos 15 años se amplió y fortaleció notablemente", destacaron fuentes oficiales. (Telam, 2022)

En la actualidad China es el segundo mayor socio comercial de Argentina y uno de los principales destinos de las exportaciones argentinas. Durante el 2021, las exportaciones totales de la Argentina a China fueron de U\$S 6.164 millones valor FOB. En enero de 2022, fueron de U\$S 330 millones, lo cual representó un crecimiento del 19% respecto a enero de 2021. En 2021, las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas a China registraron un total de US\$1.296 millones, lo que significó

un incremento interanual del 18%. Por tercer año consecutivo, China finalizó como el segundo país al que más le vendieron las MiPyMEs. (argentina.gob.ar, 2022).

Económico

China es la segunda mayor economía mundial, el mayor exportador y tiene las mayores reservas cambiarias del mundo. A pesar de los retos que suponen los nuevos brotes de COVID-19 y las incertidumbres geopolíticas, la economía china sigue recuperándose. En el primer trimestre de 2022, el PIB de China se expandió un 4,8 por ciento respecto al año anterior, mostrando un desempeño mejor de lo esperado y superando el cuatro por ciento registrado en el cuarto trimestre de 2021, según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (NBS). En el año 2020 China demostró ser una de las más fuertes economías globales al ser uno de pocos países en marcar una expansión económica en el primer año sufrido por la pandemia de la Covid-19 con un crecimiento del PIB del 2,3%, mientras que en el año 2021 el PIB creció un 8,1%, seis puntos porcentuales más que el año anterior.

De acuerdo con la plataforma Refinitiv, la divisa china se ha devaluado en 4,27% los últimos tres meses. Según Reuters la moneda está en una relación de un yuan por 0,15 dólares. El Banco Popular de China afirmó que la devaluación es parte de sus reformas para avanzar hacia una economía más orientada al mercado.

En cuanto al consumo, la tasa de contribución del consumo final al crecimiento económico fue del 69,4%, 18,7 puntos porcentuales más que en el mismo periodo del año anterior. La demanda del mercado de bienes de consumo se expandió, impulsando el crecimiento de las industrias manufactureras relacionadas. En el primer trimestre de 2022, el valor añadido de la industria manufacturera de bienes de consumo aumentó un 8,1% interanual. No obstante, las ventas minoristas cayeron un 3,5% interanual en marzo, más que el descenso esperado del 1,6% y por debajo del crecimiento interanual del 6,8% registrado en enero-febrero. El mercado laboral chino ha mostrado ligeras señales de tensión, con una tasa de desempleo del 5,5% y más de 10,7 millones de licenciados universitarios que se incorporan a la población activa.

En el aspecto financiero, los recortes de impuestos y tasas anuales están alcanzando los 2,5 billones de RMB, lo que apoyará la estabilización de la economía real. El Banco Popular de China reducirá los requisitos de reserva de efectivo para los bancos, liberando unos 530.000 millones de RMB (83.250 millones de dólares) de liquidez a largo

plazo, y también ha rebajado la tasa de interés para de esta forma facilitar los préstamos a los bancos y a empresas para que de esta forma se incremente la producción, la inversión y el empleo. (China Briefing, 2022)

Social

China es el país más poblado del mundo, con una población total de más de 1.400 millones, de los cuales el 63.89% vive en zonas urbanas (Gráfico 1). El nivel salarial medio ha subido a lo largo de los años (se han triplicado en 11 años) a la par que ha subido la cantidad de habitantes de clase media, en el 2020 ha aumentado a 350-400 millones de personas (Gráfico 2), lo que ha provocado que el estilo de vida de la gente está cambiando y también sus elecciones y gustos, por lo que se puede visualizar un aumento del gasto de los consumidores, que anhelan símbolos de estatus como coches de lujo, viajes, los últimos teléfonos inteligentes y ropa de diseño para demostrar su éxito.

La tasa de alfabetización en China es del 96,4%. Al igual que el impresionante progreso en la tasa de alfabetización, el país también ha hecho un impresionante progreso en la reducción de la pobreza. Ha sacado a más de 100 millones de personas de la pobreza extrema en los últimos ocho años. Sin embargo, algunas personas cuestionan la medición de la pobreza extrema en el país, que se define como el hecho de ganar menos de 620 dólares (440 libras) al año (BBC, 2021).

Por otra parte, China tiene aproximadamente 1 billón de usuarios de Internet, y esta cifra está aumentando rápidamente. Gracias al acceso a Internet y a otros factores como la alfabetización, la creciente población urbana y los cambios de hábitos en el consumo, algunos de ellos generados por el Covid-19, el número de personas que utilizan el comercio electrónico también va en aumento. Esto ha convertido al país en el mejor lugar para las empresas de comercio electrónico en ciernes. (Howandwhat, 2021)

Tecnológico

Hoy en China conviven dos modelos para acceder al mercado: el tradicional, asociado a tiendas y canales de comercialización offline, y el moderno que está centrado en el e-commerce.

China es líder mundial en lo que respecta a la industria del e-commerce. El gráfico 9 muestra el increíble crecimiento del mercado chino de compras online: De 108 millones de compradores online en 2009 a 782,41 millones de compradores online en 2020. La

digitalización de China y el uso diario de teléfonos inteligentes conectados a internet han contribuido en gran medida a este crecimiento, ya que los consumidores pasan mucho tiempo con sus teléfonos inteligentes. De acuerdo a datos de Emarketer las ventas en línea representaron el 52,1% de todas las ventas al por menor en China en 2021, y aumentarán al 55,6% en 2022.

Tras la pandemia mundial de Covid-19, el crecimiento del e-commerce en China fue aún más significativo. Se calcula que las empresas han aumentado sus ventas en un 20% debido de estas plataformas. En China, el comercio electrónico no solo es esencial para las empresas, sino también para la economía del país. Según datos de Statista, el valor añadido del comercio electrónico representó un 38% del PIB de China en 2020. (GMA,2022)

Las plataformas más frecuentadas por los usuarios minoristas para realizar sus compras online son: Taobao, Pinduoduo, JD, Tmall. (Grafico 10).

Ecológico

China lanzó recientemente un nuevo plan plurianual para desarrollar la economía circular del país, con la esperanza de aumentar la eficiencia de los recursos, estimular la innovación y cumplir los compromisos climáticos. La economía circular afectará prácticamente a todas las empresas que hacen negocios en China, pero especialmente a los fabricantes que utilizan recursos para la producción y generan residuos. El Plan también pretende aumentar las oportunidades para las empresas involucradas en áreas como tecnología verde, gestión de residuos y tecnología de reciclaje.

El Plan contiene una serie de objetivos que China debe cumplir para el final del período del 14° Plan Quinquenal en 2025. A continuación, se mencionarán algunas de las tareas que emprenderá China para lograr una economía circular:

- Construir un sistema industrial de reciclaje de recursos y mejorar la eficiencia en la utilización de recursos
- Promover el diseño ecológico de los productos, incluso mejorando las políticas, directrices y clasificaciones de diseño ecológico;
- Fortalecer la producción limpia.
- Promover el coprocesamiento de residuos urbanos.

(China Briefing, 2021)

Legal

El tratamiento impositivo para las importaciones en China

Las alícuotas de impuestos exigidas de acuerdo al régimen general de importación son las siguientes:

- Impuesto al Valor Agregado: la alícuota aplicable es del 13%.
- Derechos de Importación: Argentina entra en la categoría de Nación Mas favorecida por lo cual la alícuota aplicable es 0%.
- Impuesto al consumo: este impuesto es aplicable para:
 1. la cerveza elaborada con malta con un precio de importación pagado \geq 0,3745 USD/L, la tasa impositiva es de 0,235 yuan/L;
 2. la cerveza elaborada con malta con un precio de importación pagado inferior a 0,3745 USD/L, la tasa impositiva es de 0,2227 yuan/L

(Aduanas de China, 2022)

Otro canal para importar mercaderías en China es a través del comercio electrónico transfronterizo (CET) o Cross-border-ecommerce.

El comercio electrónico tradicional o doméstico se puede realizar a través de un sitio web chino o por la vía de plataformas de comercialización. Para acceder por esta vía, debe existir una entidad comercial ubicada en China continental con una licencia de comercio minorista chino. Además, el producto debe estar ya importado y habiendo cumplido con todas las obligaciones impositivas.

El Comercio Electrónico Transfronterizo es un método de importación creado para facilitar el acceso al mercado de China a marcas extranjeras a los efectos que puedan vender sus productos online directamente a los consumidores chinos (B2C). Es decir, una manera de adquirir productos extranjeros a vendedores internacionales directamente a través de Internet, sin la necesidad específica de contar con una empresa intermediaria ni entidad/licencia en China. Además, representa aproximadamente el 2% de las ventas de e-commerce. El negocio cross-border está creciendo un 49,6% anual, el valor de las transacciones en 2018 fue equivalente a 23.000 millones de dólares y la proyección es que en 2022 la cifra se multiplique por tres. La modalidad en línea de cross-border e-

commerce ofrece ciertas ventajas como una menor inversión inicial y políticas fiscales preferenciales.

Según el Anuncio 194 de la aduana de China las importaciones por CET, son objeto de tres tipos de gravámenes o impuestos: El IVA de importación y el impuesto al consumo sobre dichos bienes minoristas se aplican temporalmente en base al 70% del impuesto estatutario a pagar. El IVA según estas disposiciones queda en 9,1%. La tasa de derecho de importación para los productos minoristas importados a través del comercio electrónico transfronterizo dentro de ciertos límites de transacción se establecerá en 0%. Los límites de transacción establecidos son los siguientes:

- Transacción única por pedido \leq USD714
- Transacciones anuales \leq USD3.714 por persona

(Uruguay XXI,2020)

Otros requisitos que deben cumplir los productos importados son los establecidos por las reglamentaciones dispuestas por la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ) y las normas de Guobiao (GB), estas últimas son consideradas equivalentes a las normas ISO para Occidente.

El primer paso es firmar un acuerdo con un importador local que posea una licencia comercial de importación válida y certificados personales y de empresa de aduanas y de inspección y cuarentena de China (CIQ). Este nuevo socio de ventas manejará los registros de productos con la Administración Estatal de Certificación y Acreditación (CAA) y la Administración General de Supervisión de Calidad (AQSIQ). Luego se requerirán varios documentos para exportar alimentos a China. Entre los cuales se pueden mencionar: es una licencia de importación de alimentos obtenida en la oficina de Aduanas de China, un certificado de origen, certificado sanitario oficial de origen, lista de empaque, certificado de seguro, registro de los destinatarios de alimentos importados, copia de la licencia comercial, etiqueta de muestra y traducción, certificado de análisis nutricional y traducción y la información completa del producto, entre otros.

Para ser importado a China, cada producto alimenticio debe estar etiquetado en caracteres chinos simplificados según los estándares establecidos para las normas de Guobiao. La Inspección y Cuarentena de China (CIQ) debe aprobar todas las etiquetas antes de que puedan usarse siguiendo AQSIQ.

Una vez que los productos alimenticios han llegado a China, son inspeccionados por los funcionarios de aduanas, quienes examinan si cumplen con los estándares de etiquetado y documentación de envío aplicables. La GACC proporcionará un certificado de la Oficina de Cuarentena e Inspección de Entrada y Salida de China (CIQ).

Anexo II – Análisis de las cinco fuerzas de Porter en China

Poder de negociación de clientes

China. Los consumidores de cerveza artesanal pertenecen a una clase social media-alta y están dispuestos a pagar un mayor precio por la calidad y status asegurados que proporcionan los productos importados según las creencias de la sociedad. Estos son influenciados por las modas y publicidades innovadoras por lo que suelen preferir probar productos novedosos, motivo por el cual no existe una gran lealtad a una marca en particular, esto deriva a una feroz competencia entre los numerosos competidores por lo que el costo de cambio de proveedor no es alto. Se necesita de acuerdos con los canales de distribución y campañas de marketing agresivas para estar presente en el mercado. Se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es medio.

Amenaza de los nuevos consumidores

China. Los criterios legales para ingresar un producto al país como los impuestos, las regulaciones de seguridad ambiental y de aduanas, los estándares de empaque que debe poseer el producto y los costos de los canales de distribución son barreras de entrada a tener en cuenta al momento de ingresar al mercado. Asimismo, los nuevos ingresantes deben afrontar altos costos de marketing para crear conocimiento de la marca. Aun así, la amenaza de nuevos participantes en China es alta ya que el mercado chino constituye una parte importante del mercado mundial de cerveza y el país posee un crecimiento económico sostenido y una mejora continua de los niveles de vida.

Amenaza de productos sustitutos

China. Los sustitutos de la cerveza artesanal son principalmente otras bebidas alcohólicas como la cerveza industrial, el vino, el vino de arroz, licores tradicionales como el Baijiu, sidra, brandy, etc. El precio suele ser mayor al de la cerveza industrial y al vino de arroz, otra de las bebidas más consumidas, y menor al de otras bebidas alcohólicas, pero el rango de consumo de cerveza es significativamente mayor que el

del vino de arroz y otras bebidas (la cerveza representa el 75% de la cantidad total de alcohol consumido en China), debido a que es la bebida elegida para consumir en bares, recitales o reuniones sociales entre los jóvenes, los mayores consumidores de alcohol, los cuales muestran una creciente preferencia por los productos premium para beber los cuales representan un símbolo de status y su gusto por lo exótico. Debido a estos méritos de la cerveza la amenaza de alternativas es baja.

Rivalidad entre competidores existentes

China. En la industria cervecera artesanal existen competidores extranjeros y nacionales. Los competidores extranjeros comercializan su producto por plataformas online o asociaciones con tiendas, restaurantes, bares o karaokes en las principales ciudades. Muchos de los competidores nacionales aparte de los medios anteriormente mencionados, poseen micro cervecerías por lo que están enfocados en su comunidad local o forman asociaciones con una tienda o restaurante local y tratan de expandir sus negocios desde estas provincias a todo el país.

La competencia en la industria cervecera se considera alta ya que se comparten las ganancias en la industria entre todos los competidores, y los clientes pueden dejar una empresa fácilmente y pasarse a la competidora. Por lo tanto, una empresa en la industria cervecera necesita diferenciarse de sus competidores para asegurar la lealtad del cliente a través del establecimiento de una marca fuerte, enfatizando en productos de alta calidad, su diversificación para que los clientes tengan una variedad de gustos y sabores para elegir sin tener que ir a la competidor.

Si bien en China el mercado de la cerveza es altamente competitivo, es posible alcanzar una cuota de mercado que resulte rentable y ampliar el radio de alcance del producto si se sabe aprovechar los canales de distribución y las estrategias de marketing debido a la gran cantidad de compradores que existen en distintas ciudades y que cada vez más prefieren cervezas artesanales extranjeras de calidad.

Anexo III

Conceptos a analizar		Valores expresados a moneda del 2020					
		2020		2019		2018	
Rpn	Utilidad Final	-7.772.599,90	-177%	374.689,99	3,1%	364.089,53	1,6%
	Patrimonio Neto	4.391.711,26		12.174.311,16		22.822.862,60	

Anexo IV - Flujo de fondos

FLUJOS DE FONDOS	0	2022		2023		2024		2025		2026		
Ingresos (a)		\$ 24.676.943,94	\$ 60.409.158,75	\$ 95.012.400,82	\$ 149.546.039,38	\$ 233.862.541,52						
Precio FOB (b)		-\$ 12.555.262,73	-\$ 31.233.381,90	-\$ 44.511.312,02	-\$ 65.163.781,42	-\$ 96.437.972,97						
Gastos de administracion (c)		-\$ 4.125.241,93	-\$ 6.600.387,09	-\$ 9.768.572,89	-\$ 13.382.944,86	-\$ 16.862.510,52						
Gastos de comercializacion (c)		-\$ 104.481,05	-\$ 167.169,68	-\$ 247.411,13	-\$ 338.953,25	-\$ 427.081,09						
Plan de accion 1 gastos fijos (d)		-\$ 842.282,50	-\$ 1.347.652,00	-\$ 1.994.524,96	-\$ 2.732.489,20	-\$ 3.442.948,99						
Plan de accion 1 gastos viables (d)		-\$ 1.233.847,20	-\$ 3.020.457,94	-\$ 4.750.620,04	-\$ 7.477.301,97	-\$ 11.693.127,08						
Depreciacion maquinarias (-)		-\$ 1.354.803,80	-\$ 1.354.803,80	-\$ 2.426.323,80	-\$ 2.426.323,80	-\$ 2.426.323,80						
Utilidad antes de impuestos		\$ 4.461.024,73	\$ 16.685.306,35	\$ 31.313.635,98	\$ 58.024.234,89	\$ 102.572.577,07						
Impuestos Gcias (35%)		\$ 1.561.358,65	\$ 5.839.857,22	\$ 10.959.772,59	\$ 20.308.482,21	\$ 35.900.401,98						
Utilidad neta		\$ 2.899.666,07	\$ 10.845.449,13	\$ 20.353.863,38	\$ 37.715.752,68	\$ 66.672.175,10						
Depreciacion		\$ 1.354.803,80	\$ 1.354.803,80	\$ 2.426.323,80	\$ 2.426.323,80	\$ 2.426.323,80						
Plan de accion 2 (e)	-\$ 6.705.250,00	\$ 4.254.469,87	\$ 12.200.252,93	\$ 22.780.187,18	\$ 40.142.076,48	\$ 69.098.498,90						
Plan de accion 3 (f)	-\$ 74.769,00		-\$ 3.214.560,00									
Total	-\$ 6.780.019,00	\$ 4.254.469,87	\$ 12.200.252,93	\$ 19.565.627,18	\$ 40.142.076,48	\$ 69.098.498,90						
TIR												
IVAN	147,99%			ROI								
ROI	\$ 9.339.662,05		Beneficios	563.507,084								
	20,42%		Costos	-350.450,305								
			ROI	61%								

Tabla 1: Inflación (REM)
 Impuesto a las ganancias
 Tasa de referencia BADLAR
 Tasa de riesgo de la Industria US

(letra)= numero de tabla

2022 73% 1,73
 2023 60% 1,60
 2024 48% 1,48
 2025 37% 1,37
 2026 28% 1,26

35%
 51%
 1,4%

Tabla a

Ingresos	2022	2023	2024	2025	2026	Precio cerveza	Precio	Cantidad latas	Precio unitario	Supuestos: para el calculo del precio se tuvo en cuenta el promedio de precios de cervezas premium en China(ver grafico 5) y se desconto el IVA para el comercio electronico
Latas	150.000	225.000	375.075	625.250	1.042.292	Patagonia	109	6	18,17	
Precio de venta	164,51	167,90	171,16	174,59	178,07	Paulaner	169	24	7,04	
Total	24.676.944	37.755.724	64.197.568	109.157.693	185.605.192	Taishan	75	12	6,25	
						1513	62,9	12	5,24	
						Corona	168	24	7,00	
						Tsintag	173	12	14,42	
						Precio unitario promedio			9,69	
						VAT			9,1%	
						Precio sin VAT			8,88	
						Tipo de cambio 24/06			18,53	
						Precio unitario en pesos			164,513	

Tabla b

Costo de producción sin reut. Levadura		2022		2023		2024		2025		2026	
		Cantidad	P*kg	Cantidad	\$	Cantidad	\$	Cantidad	\$	Cantidad	\$
Litros cerveza	1000			106,425.00		177,410.48		295,743.26		493,004.02	
Agua	2500.0	0.09	15,396.15	266,062.50	23,094.23	443,526.19	38,498.07	739,558.15	64,176.29	1,232,510.04	106,981.87
Malta pale	220	132.00	2,060,388.00	234,133.50	3,090,582.00	390,930.30	5,152,000.19	650,663.52	8,588,384.32	1,084,660.88	14,316,836.67
Maltas caramel	20.5	600.00	14,544.75	872,885.00	2181.71	1,309,027.50	3636.91	2,182,148.64	6062.74	3,637,642.12	10,106.58
Lúpulo cascade	0.995	4,500.00	317,678.63	105.89	476,517.94	176.52	794,355.40	294.26	1,324,190.45	490.54	2,207,425.49
Lúpulo kent goldfin	1	7,100.00	503,745.00	106.43	755,617.50	177.41	1,259,614.37	295.74	2,099,777.16	493.00	3,500,328.52
Levadura Windsord	0.55	52,727.27	2,057,549.89	58.53	3,086,324.84	97.58	5,144,903.51	162.66	8,576,554.15	271.15	14,297,115.77
Subtotal			\$ 5,827,442.67		\$ 8,741,164.00		\$ 14,571,520.39		\$ 24,290,724.49		\$ 40,492,637.73
Latas 473cc		44.16	6,624,000.00	225,000.00	9,936,000.00	375,075.00	16,563,312.00	625,250.03	27,611,041.10	1,042,291.79	46,027,605.52
Totales			\$ 12,451,442.67		\$ 18,677,164.00		\$ 31,134,832.39		\$ 51,901,765.60		\$ 86,520,245.25
Costo de producción con reut. de levaduras											
		2022	2023	2024	2025	2026					
Litros cerveza	1000	70950	106425	177410.475	295743.2618	493004.0175					
Agua	2500.0	177375.00	266062.50	443526.19	739558.15	1232510.04					
Malta pale	220.0	15609.00	234133.50	309030.30	5152000.19	108460.88					
Maltas caramel	20.5	1454.48	872885.00	3636.91	2181.71	10106.58					
Lúpulo cascade	1.0	70.60	317678.63	105.89	476517.94	490.54					
Lúpulo kent goldfin	1.0	70.95	503745.00	106.43	755617.50	493.00					
Levadura Windsord reutilizada(Plan de acción 3)	0.6	39.02	116548.85	58.53	174823.28	271.15					
Latas 473cc		150000.00	6624000.00	225000.00	9936000.00	1042291.79					
Sueldo Jefe de producción			479869.00		959738.00						
Sueldo operarios			1387237.28		2774474.56						
Costo total de producción			\$ 12,377,547.91		\$ 19,499,875.00						
Total ajustado por inflación					\$ 31,199,800.00						
Flete y seguros interiores			460207.80		736332.48						
Total en pesos calculo FOB			\$ 12,837,755.71		\$ 31,936,132.48						
Tipo de cambio USD			158.16		238.09						
Total USD			\$ 81,169.42		\$ 134,134.71						
Precio FOB USD			\$ 79,383.30		\$ 131,183.09						
Precio FOB pesos			\$ 12,555,262.73		\$ 31,233,381.90						
Supuestos:											
1. Para simplificar el cálculo del costo de ventas se supone la producción total de una cerveza rubia Pale Ale											
2. Los sueldos para el año 2022 se calculan para medio año ya que el proyecto comenzará a mediados de año.											
3. El despatchante generalmente cobra entre el 0.7 y el 1.2% del valor FOB a exportar. Para este proyecto se calculara que cobra un 1%.											
4. Se prorratea el valor del dólar de los años 2024 a 2026 según la variación interanual del dólar entre 2022 y 2023 proyectada por REM ya que no se encuentran proyecciones de años siguientes a 2023											
5. Se toma el precio FOB como costo de ventas porque incluye los derechos de exportación, comisión de aduana y el reintegro de exportación											
6. Para el cálculo de fletes y seguros internos se considero los precios establecidos por FADEEAC para 2022 donde el precio será de \$6,481.80 por tonelada hasta 1,000 kilómetros											
		2022	2023	2024	2025	2026					
Latas 473cc		150,000.00	225,000.00	375,000.00	625,000.00	1,042,291.79					
Litros		70,950.00	106,425.00	177,410.48	295,743.26	493,004.02					

A continuación, se copia el calculo del precio FOB de 2022

[Ver método de cálculo](#)

CALCULADORA FOB

Exportación: 2203.00.00.1220

IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS, BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE, TABACO Y SUCEDANOS DEL TABACO ELABORADOS

22 BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE

País destino: China

Referencia personalizada:

Cant. mercadería: TITONELACA Moneda: USD Tipo de cambio: Tipo de cálculo: FOB

Costos de exportación USD

- Costo de la mercadería: 81189,42
- Envases y embalajes: 0
- Flete interno: 0
- Seguro interno: 0
- Otros gastos directos: 0

Gastos indirectos

- Comisiones varias: 1%

Reintegros

- Reintegros: 3,25%
- Es ecológico, biológico u orgánico?
- Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica?
- Tiene sello "Alimentos Argentinos...?"
- Adicional Reintegros: 0,5%

Derechos

- Es orgánico?
- Derechos de Exportación: 0%

Utilidad Neta

- Utilidad de base: Porcentaje del valor FOB
- Utilidad neta: 0%

Impuesto a las Ganancias

- País de destino de la mercadería diferente al de facturación?
- Es país no cooperante? NO
- Anticipo ganancias: 0%

Resultados totales

USD	
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	81.189,42
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	79,83
COSTO TOTAL:	81.269,25
UTILIDAD NETA:	0,00

USD	
DERECHOS DE EXPORTACION:	0,00
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	0,00
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0,00
REINTEGROS A COBRAR:	3276,87

DESCARGAR PDF
DESCARGAR EXCEL

Tabla c

Estados contables 2020							
	Totales	33%	2022				
Gastos de administración		\$ 817.539,04	\$ 1.595.633,16	Supuesto: para el cálculo de los gastos administrativos y de comercialización se tomaron los datos de los estados contables de 2020 actualizados con un coeficiente de actualización de inflación y se prorratearon a un 33% debido a que se considera que las otras 2/3 son usadas por La Jirafa y la cervecería para consumo nacional Supuesto: Se considera que los gerentes dedicarán media jornada para la realización de este proyecto. El cálculo de sus sueldos anuales se puede visualizar en el anexo de sueldos.			
sueldo	\$ 821.112,47	\$ 136.852,08					
cargas sociales y sindicales	\$ 237.695,41	\$ 39.615,90					
Alquileres	\$ 649.297,99	\$ 216.432,66					
Anergia eléctrica	\$ 1.207.896,09	\$ 402.632,03					
Gastos administrativos	\$ 66.019,09	\$ 22.006,36					
Sueldo gerentes + SAC + cargas sys			\$ 2.529.608,77				
Total gastos administración			\$ 4.125.241,93				
Gastos de comercialización		\$ 53.531,94	\$ 104.481,05				
papelaría, limpieza y otros	\$ 160.595,82	\$ 53.531,94					
				IPC dic 2021	582,4575	1,509416335	
				IPC dic 2020	385,8826		
				IPC Mayo 2022	753,147	1,951751647	

Tabla c.1 – Calculo de Sueldos

Sueldos	Mensual	Prorrateo	Anual+SAC	
Gerente administrativa	\$ 194.585,29	\$ 97.292,65	\$ 1.264.804,39	Supuesto: al igual que los gerentes se considerara que el jefe de produccion dedicará medio jornada a la realización del proyecto.
Gerente de producción	\$ 194.585,29	\$ 97.292,65	\$ 1.264.804,39	
Jefe de producción	\$ 147.652,00	\$ 73.826,00	\$ 959.738,00	Los sueldos se calcularon en base a datos de la industria de alimentación excepto el sueldo del Jefe de producción calculado de acuerdo al sueldo promedio de un Químico ya que para el proyecto usará sus conocimientos químicos para la reutilización de levaduras.
Operario		\$ 106.710,56	\$ 1.387.237,28	
Operario		\$ 106.710,56	\$ 1.387.237,28	
				Sueldo operario = 606,31 * 8,8 * 5 * 4 = \$ 106710,56



FEDERACION TRABAJADORES DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACION
Planilla salarial CCT 244/94 Industria de Alimentación
Periodo Mayo 2022 – Abril 2023

PLANILLA DE RETRIBUCIONES BASICAS - CCT 244/94									
CCT 244/94 PLANILLA DE SALARIO BASICO	BASE ABRIL 2022	MAYO JUNIO JULIO 2022			AGO-SET-OCT. 2022			NOV.DIC.ENE.2023	FEB,MAR,ABR.2023
		REMUNERATIVO	18% NO REMUNERATIVO	TOTAL CONFORMADO	REMUNERATIVO	15% NO REM. AGOSTO SETIEMBRE OCTUBRE 2022	TOTAL CONFORMADO	14% REMUNERATIVO	12% REMUNERATIVO
ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS									
OPERARIO	\$ 438,69	\$ 438,69	\$ 78,96	\$ 517,65	\$ 438,69	\$ 144,77	\$ 583,46	\$ 644,87	\$ 697,02
OPERARIO GENERAL	\$ 455,87	\$ 455,87	\$ 82,06	\$ 537,93	\$ 455,87	\$ 150,44	\$ 606,31	\$ 670,13	\$ 724,83
OPERARIO CALIFICADO	\$ 472,45	\$ 472,45	\$ 85,04	\$ 557,49	\$ 472,45	\$ 155,91	\$ 628,36	\$ 694,50	\$ 751,20
MEDIO OFICIAL	\$ 494,15	\$ 494,15	\$ 89,95	\$ 584,10	\$ 494,15	\$ 163,07	\$ 657,22	\$ 726,40	\$ 785,70
OFICIAL	\$ 538,89	\$ 538,89	\$ 97,00	\$ 635,89	\$ 538,89	\$ 177,83	\$ 716,72	\$ 792,17	\$ 850,84
OFICIAL GENERAL	\$ 570,98	\$ 570,98	\$ 102,78	\$ 673,76	\$ 570,98	\$ 188,42	\$ 759,40	\$ 839,34	\$ 907,86
OFICIAL CALIFICADO	\$ 597,61	\$ 597,61	\$ 107,57	\$ 705,18	\$ 597,61	\$ 197,21	\$ 794,82	\$ 878,49	\$ 950,20
MANTENIMIENTO									
OPERARIO CALIFICADO	\$ 472,45	\$ 472,45	\$ 85,04	\$ 557,49	\$ 472,45	\$ 155,91	\$ 628,36	\$ 694,60	\$ 751,20
MEDIO OFICIAL GENERAL	\$ 570,98	\$ 570,98	\$ 102,78	\$ 673,76	\$ 570,98	\$ 188,42	\$ 759,40	\$ 839,34	\$ 907,86
OFICIAL DE OFICIOS VARIOS	\$ 584,63	\$ 584,63	\$ 105,23	\$ 689,86	\$ 584,63	\$ 192,93	\$ 777,56	\$ 859,41	\$ 929,96
OFICIAL DE OFICIOS GENERALES	\$ 624,76	\$ 624,76	\$ 112,46	\$ 737,22	\$ 624,76	\$ 206,17	\$ 830,93	\$ 918,40	\$ 993,37
OFICIAL CALIFICADO	\$ 656,95	\$ 656,95	\$ 118,25	\$ 775,20	\$ 656,95	\$ 216,75	\$ 873,74	\$ 965,72	\$ 1.044,55
ADMINISTRACION									
CATEGORIA I	\$ 87.817,89	\$ 87.817,89	\$ 15.807,22	\$ 103.625,11	\$ 87.817,89	\$ 28.979,90	\$ 116.797,79	\$ 129.092,30	\$ 139.630,45
CATEGORIA II	\$ 92.834,77	\$ 92.834,77	\$ 16.719,26	\$ 109.554,03	\$ 92.834,77	\$ 30.635,47	\$ 123.470,24	\$ 136.467,11	\$ 147.607,28
CATEGORIA III	\$ 101.462,39	\$ 101.462,39	\$ 18.263,23	\$ 119.725,62	\$ 101.462,39	\$ 33.482,89	\$ 134.944,98	\$ 149.149,71	\$ 161.325,20
CATEGORIA IV	\$ 110.521,27	\$ 110.521,27	\$ 19.893,83	\$ 130.415,10	\$ 110.521,27	\$ 36.472,02	\$ 146.993,29	\$ 162.466,27	\$ 175.728,82
CATEGORIA V	\$ 115.956,90	\$ 115.956,90	\$ 20.872,34	\$ 136.829,14	\$ 115.956,90	\$ 38.265,78	\$ 154.222,68	\$ 170.456,64	\$ 184.371,47
CATEGORIA VI	\$ 126.374,93	\$ 126.374,93	\$ 22.747,49	\$ 149.122,42	\$ 126.374,93	\$ 41.703,73	\$ 168.078,66	\$ 185.771,15	\$ 200.936,14
Zdo JEFE DE SECCION	\$ 146.304,73	\$ 146.304,73	\$ 26.334,85	\$ 172.639,58	\$ 146.304,73	\$ 48.280,66	\$ 194.585,29	\$ 215.067,95	\$ 232.624,52

Sueldos para Químico en Argentina

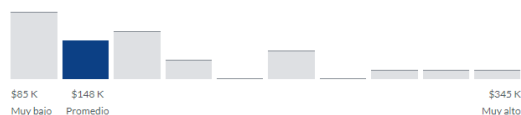
Actualizado el 19 de Jun de 2022

Confianza muy alta

\$ 147.652/mes

Sueldo base promedio

22 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

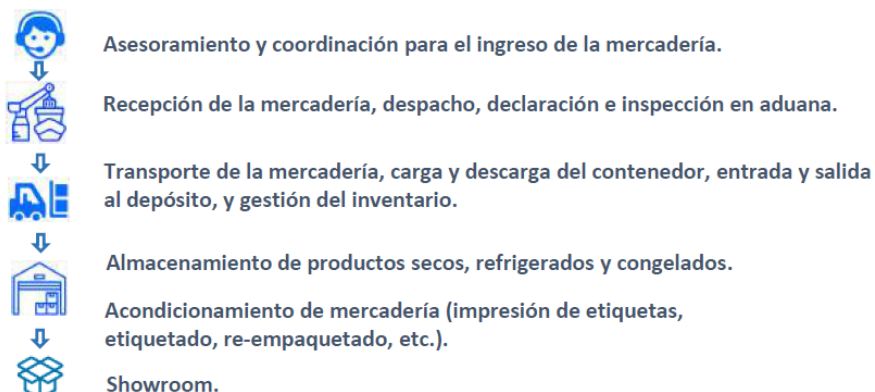
Promedio: **\$ 142.602** Intervalo: \$ 71.310 - \$ 213.895

Tabla d

Plan de acción 1 - Gastos fijos	2022	
Hub logístico y tienda online Jdmall	USD	Pesos
Servicio hub logístico anual	5542	\$ 713.532,50
Uso de plataforma anual Jdmall	1000	\$ 128.750,00
Total		\$ 842.282,50

Estos montos se actualizarán según el coeficiente de inflación para los siguientes 4 años del proyecto

Plan de acción 1 - gastos variables		
Comision por venta Jdmall	5%	



PROGRAMAS DE ASISTENCIA A LAS BODEGAS DE MENDOZA EN QUÉ CONSISTEN

3 ALMACENAMIENTO y FUERZA DE VENTAS

Herramientas para la VENTA:



Programa Pymexporta disponible para bodegas seleccionadas

Proyectos de ProMendoza en CHINA



Paquete B: Servicio a medida

a- 1 (un) **representante de ventas por bodega** y seguimiento de los contactos

b- 1 (un) **ejecutivo de cuenta** y al menos **25 llamados de seguimiento**

c- Al menos **10 (diez) visitas** a clientes potenciales por mes

d- **Vinos exhibidos** en las 2 (dos) ediciones de INTERWINE

e- Al menos 2 (dos) vinos por bodega participarán de **degustaciones mensuales**

Costo Paquete B: U\$D 5.542 por bodega por año

Tabla e

Maquinaria	2022	2024
Enlatadora	\$ 901.250,00	
2 Bloque de cocimiento	\$ 3.332.000,00	
4 Maduradores/fermentadores	\$ 2.172.000,00	\$ 3.214.560,00
Camara frigorifica	\$ 300.000,00	
TOTAL	\$ 6.705.250,00	\$ 3.214.560,00



View larger image






Añadir para co...
 Compartir

ZONESUN-máquina automática de sellado de alimentos, lata de aluminio, para embalaje



[Ver más](#)

>=1 Bolsos

6.999,00 US\$

\$25.00 DE DESCUENTO Ordena más de \$1,000.00 [Obtener el cupón](#)

Beneficios: Regalo de cupón de 3 días: hasta US \$80 de descuento [Reclamar ahora](#)

Potencia:

Número de Modelo:

Lead Time:

Cantidad(Bolsos)	1 - 3	>3
Hora del Est.(días)	30	Se negociará

Dólar oficial al 24/06/2022: \$128.75



INICIO TIENDA NOSOTROS CONTACTO



BLOQUE DE 1000 LTS. FULL

\$3.332.000

Fabricá tu propia Cerveza Artesanal!

Valor del Bloque 1000Lts. FULL completo: \$3.332.000 + envío.

También trabajamos con Ahora 12.

Hacemos envíos a todo el país!

*IMPORTANTE: Una vez realizada la compra, el pedido se envía a fabricación. Su tiempo estimado es de 30 a 50 días aproximados.

- 1 +





FERMENTADOR 1.000LTS. FULL

\$1.086.000

Fabricá tu propia Cerveza Artesanal!

Valor del FERMENTADOR ISOBÁRICO 1000Lts. \$1086.000.- + envío.

También trabajamos con Ahora 12.

Hacemos envíos a todo el país!

*IMPORTANTE: Una vez realizada la compra, el pedido se envía a fabricación. Su tiempo estimado es de 30 a 50 días aproximados.

- 1 +

Añadir Al Carrito



Nuevo | 3 vendidos

**Camara Heladera Frigorifica
Almacenera Equipada
1,80x1x2,10m**

\$ 291.000

en 12x \$ 41.266²²

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
REMEDIOS DE ESCALADA, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Utilidad: Almacen

Disponible 35 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad (170 disponibles)

Tabla f

Presupuesto Reutilización de levadura	
Microscopio	\$ 11.900,00
Cosechador levadura 40l	\$ 43.999,00
Cámara Neubauer	\$ 12.870,00
Capacitación	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 74.769,00

AG Alimentaria**Ericka Leiva CURSO DE AVANZADO DE MANIPULACIÓN Y REUTILIZACIÓN DE LEVADURAS**

100 100 100 !!! 🏆🏆🏆

Curso dirigido a Elaboradores de cerveza que desean conocer el proceso de conservación y reutilización de levaduras, su importancia como factor económico en la reducción de costos de producción.

🕒 Carga horaria: 10hs ON LINE Y EN VIVO !!!

!

📅 Inicia el 20 de Abril, 5 CLASES

Lunes y Miércoles 2 horas por día

Por Zoom Meeting

Durante el curso vamos a ver los siguientes puntos.

- Levaduras. Morfología.
- Fases de Crecimiento.
- Propagación de levaduras.
- Reutilización y conservación.
- Contaminantes.

El curso tiene un valor de \$ 6000. Argentinos



361 vendidos

Microscopio Digital Gadnic MI11
1080P 1000X

MÁS VENDIDO
★★★★☆ (Ver 36 opiniones)

\$11.899 [Precio especial](#)

Abonando en 1 pago con tarjeta de crédito, débito o efectivo

\$14,849 [Precio lista](#)
en 12 cuotas **sin interes** de \$1237

Cantidad: **1 Unidad** (4 disponibles)

[Agregar al carrito](#)



Nuevo | 10 vendidos

Cámara Neubauer Improved
Marienfeld 0610010 + 2
Cubre Cámara

\$ 12.870
en 12x de \$ 2.038⁸⁸ pagando con Mercado Crédito

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el martes y el viernes
[Ver más formas de entrega](#)

Retirá gratis entre el miércoles y el lunes 13 de junio en correo y otros puntos
[Ver en el mapa](#)

¡Última disponible!



CLEV0040
COSECHADOR DE LEVADURA

El conjunto incluye:
1 Cosechador
2 Válvula Mariposa Clamp 1"
2 Abrazadera Clamp 1"
2 Junta Clamp 1"
1 Pescadora 1"

FICHA TÉCNICA

USO	Levaduras
CAPACIDAD	40 Lts
MEDIDAS	55 x XX cm
DIÁMETRO	35 cm
MATERIAL	Poliétileno / Polipropileno
TEMPERATURA	80° C
PESO	5250 Grs
TIPO	Alimenticio

CONJUNTO TAPA

- 1 Clamp 200 mm
- 2 Clamp 50 mm Salida con Pescadora

APLICACIÓN



Cosechador de Lavaduras 40 Litros

\$ 43999.00.-

#CLEV0040

1

PRODUCTO SIN STOCK

Gráfico 1

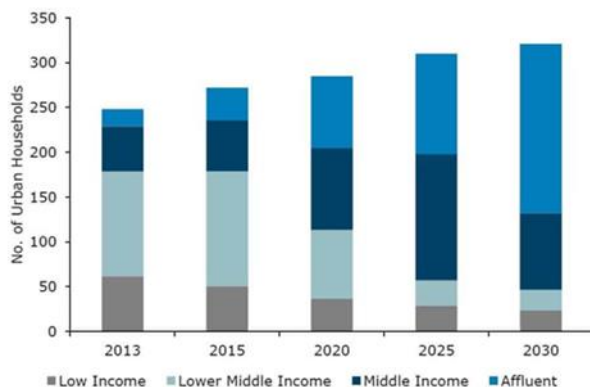
Tabla 3 Población y composición de China (séptimo censo de 2021)

Clasificación principal	Clasificación secundaria	Población (millones)	porcentaje
Población total		1411,78	100%
Distribución de la población por región ^①	Zona este	563.72	39.93%
	Zona central	364.67	25.83%
	Zona oeste	382.67	27.12%
	Zona noreste	98.54	6.98%
Género^②	Hombre	723,34	51.24%
	Mujer	688,44	48.76%
Edad^③	Población de 0 a 14 años	253,38	17.95%
	Población de 15 a 59 años	894,38	63.35%
	Población de 60 años y más	264,02	18.70%
Población urbana y rural^④	Población urbana	901,99	63.89%
	Población rural	509,79	36.11%
Población étnica^⑤	Nacionalidad Han	1286,31	91.11%
	minoría	125,47	8.89%

Fuente: Oficina de Estadísticas de China

Gráfico 2

FIGURE 1. PROJECTION OF CHINA'S URBAN HOUSEHOLDS BY INCOME GROUPS



Source: ANZ Research

Gráfico 3

Market share of craft beer

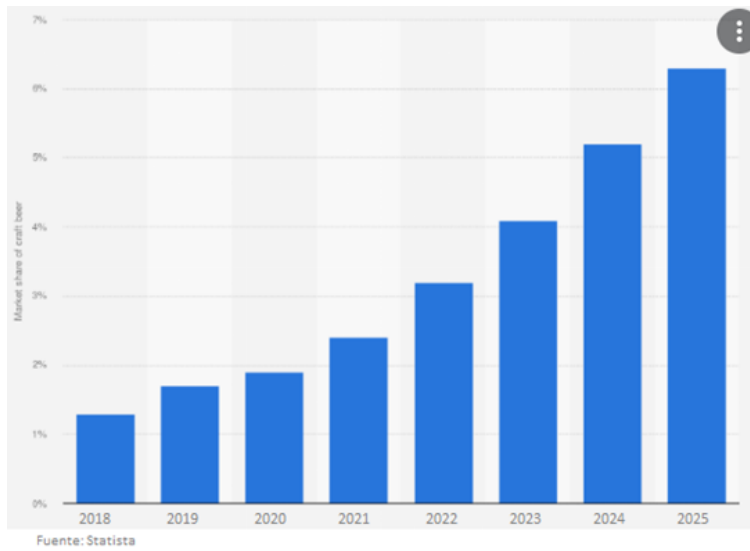
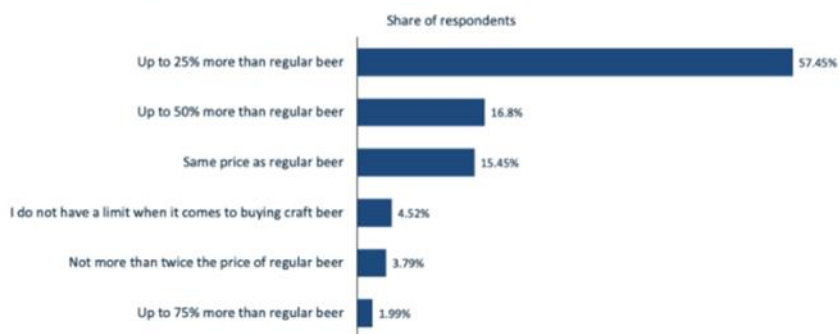


Gráfico 4

Willingness Of Consumers In China To Spend On Craft Beer As Of May 2019



Data source: Statista, Willingness to pay for craft beer in China 2019

Gráfico 5

Cerveza	NY	ant.	P unitario
---------	----	------	---------------

 <p>post.smzdm.com/p/a78z4e3l/</p> <p>值 什么值得买 社区</p> <p>爬墙头拽红杏 V3 玩物而不丧志是智也! 43文章 0爆料 6粉丝</p> <p>本文评测的商品 相关商品推荐</p> <p>【轻众测】PATAGONIA 帕塔歌尼亚 精酿啤酒 Weisse白啤酒 473ml*6听</p> <p>¥109元</p> <p>去购买</p>	09		8.17 1
 <p>新品 德国原装进口啤酒 保拉纳柏龙啤酒小麦白啤酒 柏龙白啤500ml*24听装</p> <p>京东价 ¥169.00 降价通知</p> <p>配送至 海外阿根廷 Mendoza 该商品在该地区暂不支持销售 在线支付免运费</p> <p>选择品种</p> <ul style="list-style-type: none"> 柏龙白啤500ml*24听装 柏龙白啤500ml*12听装 柏龙白啤500ml*6听装 柏龙白啤5L*1桶 柏龙黑啤500ml*12瓶玻璃 柏龙白啤500ml*20瓶玻璃 柏龙白啤500ml*12瓶玻璃 柏龙黑啤500ml*24听装 柏龙白啤330ml*24瓶 柏龙白啤330ml*12瓶 柏龙西柚玫瑰红啤酒330ml*24瓶 柏龙西柚玫瑰红啤酒 柏龙黑啤500ml*20瓶玻璃 	69	4	.04 7
 <p>泰山原浆啤酒干啤10度全麦芽酿造高发酵啤酒整箱500ml*12听 1箱</p> <p>此商品将于2022-06-27,00点结束闪购特卖, 区域名酒闪购专场查看></p> <p>品牌闪购 距离结束 3天</p> <p>闪购价 ¥75.00 降价通知</p> <p>促销 限购 购买1-10件时享受单件价¥75, 超出数量以结算价为准, 仅限购买一次</p> <p>多买优惠 满2件, 总价打9折</p> <p>配送至 海外阿根廷 Mendoza 该商品在该地区暂不支持销售 在线支付免运费</p> <p>加入购物车</p> <p>温馨提示 不支持7天无理由退货 · 未满18周岁的用户请勿购买本商品, 孕妇请勿饮</p>	5	2	.25 6
 <p>京东超市 英国凯爵 (CAMRA) 1513啤酒 麦芽10度手工精酿 500ml*12听 整箱装</p> <p>【1513精酿啤酒】麦芽浓度10°P!此次新鲜, 保质期365天! 好喝不上头, 坚持只用澳洲麦芽, 传统酿造工艺, 酒为有限, 所以纯净, 引领健康酿造!</p> <p>京东秒杀 距离结束 2天</p> <p>秒杀价 ¥62.90 降价通知</p> <p>优惠券 满169减35 满169减30 满69减20 更多>></p> <p>促销 跨店满减 每满299元, 可减50元现金, 最多可减40000元 距结束还剩 2天13时45分13秒 详情>></p> <p>配送至 海外阿根廷 Chaco 无货, 此商品暂时售完</p>	2.9	2	.24 5

	<p>Corona/科罗娜 墨西哥精酿 原装进口科罗娜啤酒罐装听装整箱 ×24听整箱</p> <p>【原装进口】日期新鲜, 京东物流速发, 多地隔日达或者当日达, 多件更优惠, 进口美年, !!! 戳我查看更多>>></p> <p>618 逛好物 超惠囤</p> <p>京东价 ¥ 168.00 降价通知</p> <p>配送至 海外阿根廷 Chaco 该商品在该地区暂不支持销售 在线支付免运费</p> <p>选择品种</p> <ul style="list-style-type: none"> 355/330ml随机×24听整箱 355/330ml随机单罐 355/330ml随机×6听 	<p>68</p>	<p>4</p>	<p>7</p>
	<p>2箱24罐 青岛啤酒全麦白啤500ml*12听 罐装</p> <p>此商品将于2022-06-26,00点结束闪购特卖, 大牌美酒聚惠</p> <p>品牌闪购</p> <p>闪购价 ¥ 173.00 降价通知</p> <p>促销 赠品 × 1 (条件: 购买1件及以上, 赠)</p> <p>满减 满50元减5元, 满100元减10元, 满200</p> <p>配送至 海外阿根廷 Mendoza 该商品在该地区暂不</p> <p>1 + 加入购物车</p> <p>温馨提示 · 不支持7天无理由退货 · 未满18周岁的用户</p>	<p>73</p>	<p>2</p>	<p>4.42</p> <p>1</p>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6

Market share of the leading beer brands in China in 2020

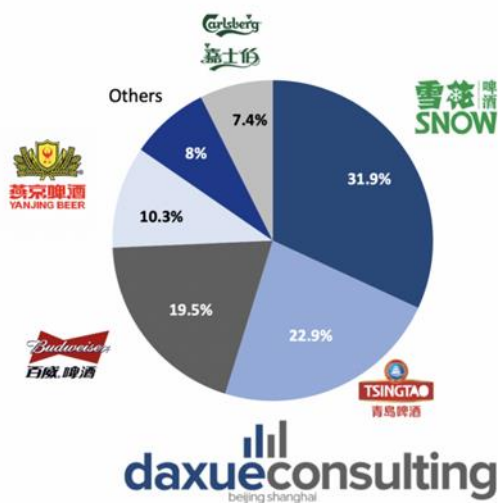
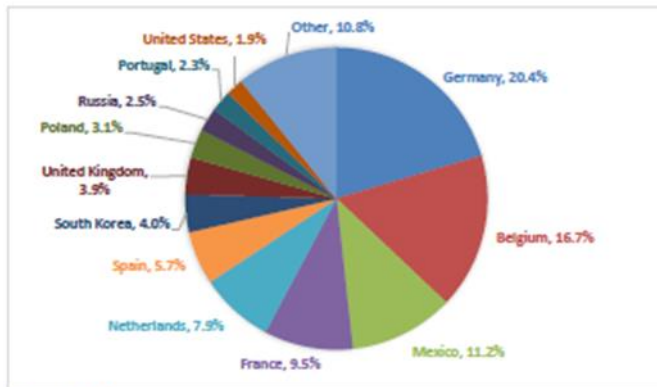


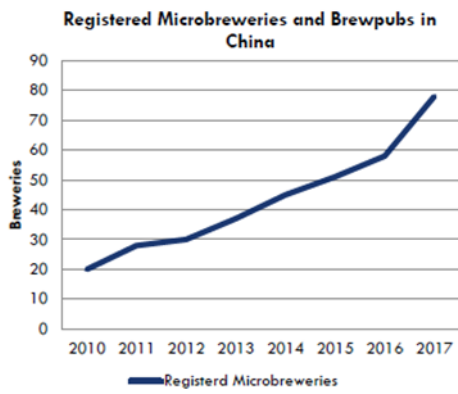
Gráfico 7

Figure 2: China Imported Beer Market Share in 2020



Source: TDM

Gráfico 8



Source: Numbers retrieved from Ratebeer, 2018

Gráfico 9

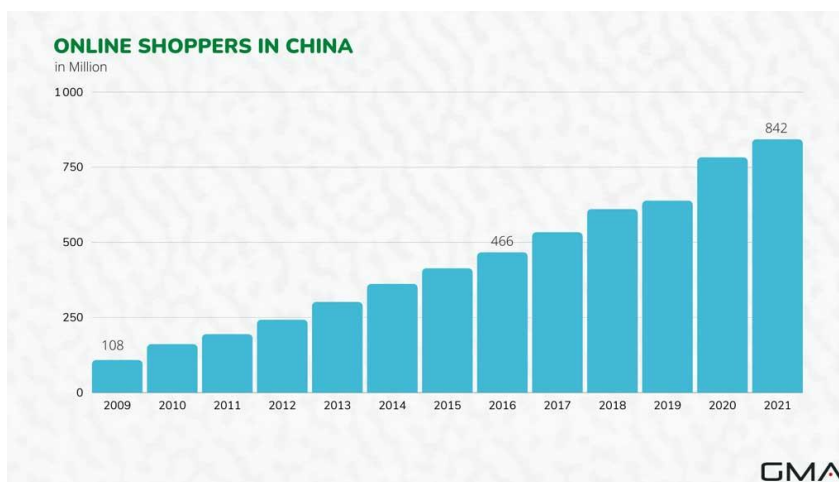


Gráfico 10

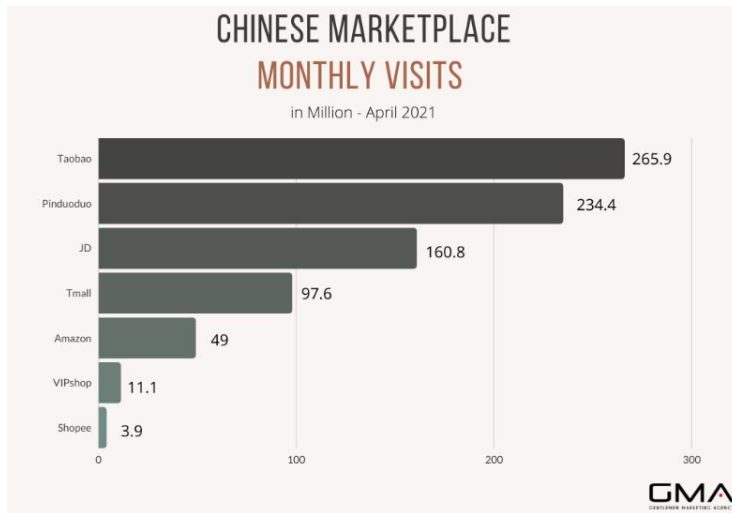
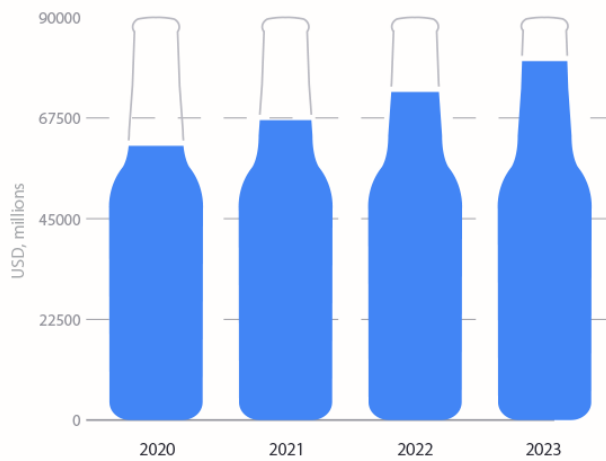


Gráfico 11

Growth of China's Beer Market 2020-2023



Fuente: <https://www.mersolluo.com/downloads/chinas-growing-beer-market/>