

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Planificación Estratégica para Grupo Meta: Cervecería Checa**

**Nombre y Apellido: Agustín Amuchástegui**

**DNI: 33699055**

**Profesora: Barrón, Patricia**

**Legajo: ADM03742**

2022

## Contenido

Resumen .....	1
Introducción.....	3
Análisis Situacional .....	6
Historia.....	6
Macro entorno: PESTEL .....	7
Micro entorno: LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	11
Análisis Interno: CADENA DE VALOR.....	16
Marco teórico.....	18
Diagnóstico.....	21
Propuesta de Aplicación .....	22
Descripción de la Propuesta.....	22
Objetivos.....	24
Plan de Acción .....	25
Diagrama de Gantt .....	26
Análisis financiero .....	26
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	33

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación se centra particularmente en una de las unidades del Grupo Meta, la Cervecería Checa, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en la provincia de Córdoba.

Luego de analizar entornos externos e internos, el objetivo del trabajo es encontrar una estrategia de negocio que le sirva a la organización para poder seguir creciendo en el mercado de las cervecerías cordobesas y buscar una mejora continua en sus procesos.

La estrategia planteada será el desarrollo de dos nuevos productos que responden a una creciente demanda de aquellos consumidores que buscan alinearse a nuevas tendencias de un consumo más saludable.

Para poder validar dicha estrategia, se plantea un objetivo general con un horizonte de 3 años y objetivos específicos que lo apalancan. Cumplidos dichos objetivos, se puede realizar un análisis de rentabilidad de 5 años, el cual permite demostrar que el proyecto es beneficioso para Cervecería Checa.

Palabras claves: Planificación, Cervecería artesanal, Innovación, Tendencia, Estrategia.

## **Abstract**

This investigation project is particularly centered in one of the units or Meta Group, the Czech Brewery, dedicated to the production and commercialization of craft beer in the province of Córdoba.

After analyzing external and internal environments, the objective of this project is to find a business strategy for the organization to keep on growing in the brewing market of Cordoba and to look for a constant improvement in its processes.

The proposed strategy is the development of two new products that respond to a growing demand of those consumers that are looking to align themselves to new healthier consumptions trends.

In order to validate this strategy, a general three-year objective is set, leveraged by more specific ones.

After these objectives are achieved, a five-year profitability analysis can be made. It can be used to clearly demonstrate that the project is beneficial for Czech Brewery.

Key words: Planning, Homebrewed Beer, Innovation, Tendency, Strategy.

## Introducción

El Reporte de caso que se presenta a continuación se centra en el Grupo Meta, precisamente en una de las unidades de negocios que más proyección tiene a futuro: Cervecería Checa.

Se desarrollará una planificación estratégica que le permita a la empresa poder aumentar su rentabilidad mediante una de las tantas estrategias de negocios que se estudian en la carrera de Administración.

El Grupo Meta es una empresa familiar, fundada en el año 2019 por tres hermanos (Paula, José y Juan Cruz Fernández) y nuclea 4 unidades de negocios diferentes, situadas en distintos lugares geográficos, pero muy vinculadas entre sí. La Tregua S.A., Sauco S.A., Brewing S.A.S. y Cervezas Argentinas S.A.S. no solamente comparten personal, sino que también comparten cultura, valores, directrices y soporte. Tiene también una visión y misión muy bien definidas y una búsqueda incesante por la mejora continua e innovación.

Tecilio Fernández, el abuelo de los fundadores de Grupo Meta, fue la principal inspiración de sus nietos y quien empezó con una de las unidades de negocio, el campo de la Tregua. Su compromiso y amor incalculable por el trabajo es lo que Paula, José y Juan Cruz quieren reflejar en la organización actualmente.

La Cervecería Checa se encuentra bajo el ala de Sauco S.A., junto al restaurant La Jirafa de Bariloche. Es una pequeña organización dirigida por José, que tiene en planta fabril solo a 4 colaboradores. Luis, un ingeniero químico que oficia de líder de producción y los 3 coordinadores en producción, que tienen secundario completo y reciben constante capacitación.

Checa es una fábrica de cerveza artesanal que abrió hace un par de años en Sacanta, en el interior de la provincia de Córdoba. En esta misma localidad se desarrolla la administración del Grupo Sauco. El diferencial de Checa es reinterpretar los estilos tradicionales, los conocidos en todo el mundo, así se encuentran las cervezas bajo sus mismos parámetros de elaboración con los que logran sus propios estilos de cerveza.

Este producto se hace con la mayor tecnología en cuanto a cervecería artesanal se conoce por esta región, lo que le permite fabricar unos 360.000 litros anuales.

A pesar del boom que hizo la cerveza artesanal a nivel nacional hace varios años, el mercado no está del todo desarrollado. La cervecería Quilmes y la empresa chilena CCU, manejan el 97% de las ventas de cervezas en nuestro país, mientras que el 3% restante lo hacen todas las cervecerías artesanales (alrededor de 700). Esto presenta un desafío, ya que es un producto que gusta, que interesa y que tiene una percepción adquirida, pero que a la vez también tiene mucho por crecer.

Según Adrián Pierini, fundador de Pierini Partners, “Existe una demanda cada vez más creciente de calidad por parte del público consumidor, lo que antes era una oferta simple ahora debe volverse refinada o al menos tener un diferencial tan claro y convincente que pueda ganarse el derecho a ser considerada” (Festival de la cerveza Artesanal, Marzo 2022).

Esto se podría analizar desde muchas aristas, ya que se puede inferir en la calidad del producto, en los canales de venta, packaging o experiencias de consumo en general.

Es por ello que Checa abrió su local comercial en formato de bar en octubre de 2021, tratando de generar un valor agregado a la comercialización de su producto principal, complementándolo con una opción diferente a las propuestas por otros bares de cervecerías artesanales. La propuesta en este caso es atravesar conceptualmente los platos de su carta con una línea que juega con el nombre de la marca. Es así que materias primas, condimentos y platos identificados con la cultura checa (y centroeuropea) se hacen presentes.

En cuanto al contexto general en donde se desarrolla la actividad de Checa, se puede afirmar que la empresa se encuentra en un mercado que está en recuperación después de casi 2 años de poca (o en algunos casos nula) producción. La cerveza artesanal sufrió de gran manera la pandemia ya que no es una actividad esencial y su principal canal de venta era bares y restaurantes. Checa ya tenía instalado su enlatado de cervezas, por lo cual no tuvo que realizar una inversión importante en época de crisis aguda, como sí lo hicieron otras cervecerías del país. Gracias a ello, pudo concentrar sus esfuerzos en la eficiencia y en el empuje de sus ventas.

Ante un panorama muy superador al de los años anteriores, Cervecería Checa se encuentra en un lugar de privilegio ya que cuenta con muchas herramientas a su disposición para seguir creciendo. Como se señaló anteriormente, cuenta con un producto de calidad, con un packaging atractivo y ahora con un bar para poder otorgarle una experiencia de consumo diferente al consumidor. Pero más allá de esto, se puede afirmar que la empresa cuenta con ganas, con fuerza y empuje para lograr la mejora continua, prueba de ello es la certificación de BPM (Buenas prácticas de Manufactura) en diciembre de 2021.

Hay diversos ejemplos en Argentina, en Latinoamérica y en el resto del mundo de empresas de este rubro que han crecido de forma sostenida. Varias son las formas de hacerlo y Checa puede tomar algunos casos como fuente de inspiración.

Algunas empresas como Gorilla Brewing, Juguetes Perdidos y Gluck buscaron nuevos horizontes y se animaron a instalar plantas en otros países (Alemania y España). Otro ejemplo es Rabieta, una empresa que está muy bien posicionada en el mercado, que se animó a exportar y hasta tuvo que desarrollar un envase especial de 355 cc para poder instalarse en China (Shangai y Hong Kong), cuando en Argentina sus envases son de 710 cc.

Durante los 2 años de pandemia, muchas empresas tuvieron que adoptar un nuevo estilo de venta a través del E-Commerce. Este diferente formato las ayudó a mantenerse en pie debido al cierre de bares y restaurantes, principales canales de venta de las cervezas industriales y sobretodo artesanales. Para ello, las empresas tuvieron que utilizar otro tipo de envases, dejando de lado los barriles que destinaban para los bares y dando lugar a botellas y latas. Junto a esta estrategia de ventas, este tipo de cervezas se empezó a ver en góndolas de supermercados y vinotecas.

Durante el 2021, con la reapertura de la gastronomía, el sector empezó a recuperarse y las ventas crecieron en un 70 u 80 por ciento con relación a la pre pandemia. Sin embargo se espera una aceleración para este 2022, que aparenta ser normal.

## Análisis Situacional

### Historia

A pesar de ser un invento accidental, el origen de la cerveza data de 4 mil a.C, en la zona de la Mesopotamia del Oriente Medio, hace más de siete mil años. La evidencia más antigua es una tablilla en la que se observan varias personas tomando cerveza de un mismo recipiente. Los Babilonios heredaron de ellos las tareas del cultivo de la tierra y la elaboración de cerveza en una tabla de arcilla, lo cual explica su fórmula de fabricación. Su producción y consumo se extendió por el Cercano Este y a medida que pasó el tiempo, y por prueba y error, su preparación fue refinada y mejorada.

En América Latina, la cerveza llega de la mano de los ingleses durante la época de la colonización. En 1540, en Ciudad de México, se instaló una de las primeras cervecerías que elaboraba su bebida con la cebada, pero la elevada imposición de tasas y la preferencia por la bebida local, denominada Pulque, acabaron por hacerlo poco rentable. Las primeras cerveceras que lograron funcionar con éxito fueron en Virginia (EEUU) debido a la compañía inglesa London Company y se convirtieron en los primeros importadores de cerveza en el nuevo mundo en 1607.

La cerveza es introducida a la Argentina en los inicios del Siglo 18 a través de los inmigrantes europeos. Durante la segunda mitad de este siglo empezaron a surgir pequeñas cervecerías fundadas por otros inmigrantes ligados con cerveceras del viejo continente. Al principio se importaba la malta y el lúpulo, pero luego se empezó a sembrar en algunos suelos de Río Negro y Neuquén principalmente.

Muchas empresas se fundaron desde ese momento. Algunas fuentes afirman que la primera fue “La Zervezería”, y luego surgieron muchas más. El producto fue mejorando, en cuanto a la calidad del lúpulo y la malta y posteriormente por el tratamiento del agua.

En el año 1888 se funda la Cervecería Quilmes, que hoy domina el mercado argentino. En 1892 nace Santa Fe, que hoy junto a Schneider pertenece a la CCU de Chile. En 1927, se instituyó la Cervecería Córdoba.



Otros hitos históricos se dieron en 1927, en donde las empresas cerveceras y malteras se nuclean en la Unión Industrial Argentina (UIA) formando la Sección Gremial de Fabricantes de Cerveza, y en 1954 se fundó la actual Cámara de la Industria Cervecera y Maltera Argentina, que forma parte de la COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios) y la UIA.

### Macro entorno: PESTEL

El análisis PESTEL va a permitir tener un marco de los factores macroambientales de la compañía.

<b>P</b> olíticas	<b>E</b> conómicas	<b>S</b> ociales	<b>T</b> ecnológicas	<b>E</b> cológicas	<b>L</b> egales
Influyen políticas de apertura de importaciones donde ingresan cervezas del mundo. Podría influir en las cervecerías artesanales pequeñas, mayores controles sobre los procesos de producción.	Reactivación de la economía post pandemia. Devaluación de la moneda y crisis económica. Esto hace que varíen mucho los precios de los insumos y Logística. El impuesto a la cerveza aumentó en el 2018 (14% para la cerveza industrial y 8% para la artesanal).	La cerveza tiene una experiencia de consumo social. Esta mejor visto el producto artesanal que el industrial. Existe un boom de la cerveza artesanal en todo el mundo. Medio de reunión social.	Inversiones y desarrollo de tecnologías para producción, elaboración y comercialización. Nuevas tecnologías que permiten elaborar pequeñas cantidades de cerveza en casa.	Producciones sustentables, "onda verde", de lo industrial a lo artesanal. Puede influir una crisis agrícola que dificulte la obtención de la materia prima. Reutilización de residuos. Compromiso solidario con el medio ambiente.	Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo 24.788. Ley de etiquetado frontal 27.642.

*Elaboración Propia*

#### Factores Políticos:

Los últimos 2 años se vieron muy condicionados por la pandemia. Las decisiones políticas se veían muy influidas por el manejo de la crisis de salud que vivía el mundo entero. Hoy el factor político es crucial a la hora analizar las políticas de importaciones de cervezas de todo el mundo y algunas materias primas. Mientras más opciones haya en el mercado (sobretudo internacionales), el producto deberá ser más competitivo. El proceso de producción va a tener que tender a la excelencia del producto, y varias cervecerías argentinas van a quedar en el camino en consecuencia de esto.

Por otro lado, hay otros puntos que atender, como las paritarias de los sindicatos directamente relacionados. Los sindicatos son una figura importante y

algunos son transversales a la gran mayoría de las industrias. Es por ello que hay que atender tanto a los acuerdos con el Sindicato de Empleados de Comercio, como así también con Camioneros, por ejemplo.

Respecto al turismo, la reactivación post pandemia también trajo consigo la eliminación de algunos decretos que no permitían el movimiento de gente dentro del país y de turistas internacionales.

La temporada de verano de 2022 dejó cifras significativas. Según el balance realizado por el CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), viajaron 32,3 millones de turistas por el país que con una estadía media de 4,6 días, dejaron un impacto económico directo de \$584,619 millones.

Hubo 44,1% más de turistas que en el verano de 2021 y un gasto que a precios constantes fue 92,7% mayor. Ese fuerte incremento se explica tanto porque viajaron 10 millones más de personas que el año pasado, como también porque la estadía media fue sustancialmente mayor (pasó de 3,8 días a 4,6).

Sin embargo, el número relevante se visualiza cuando se compara contra 2020, la temporada previa a la pandemia, y hasta ese momento considerada récord. La cantidad de turistas creció 2,4% frente a esa fecha y la estadía media subió 10% (de 4,2 a 4,6 días). En tanto, el gasto total a precios constantes arrojó un crecimiento bianual de 20% (CAME, Marzo 2022).

#### Balance Económico Temporada 2022

(del 15/12/21 al 01/03/22)

Temporadas	Turistas (cantidad)	Estadía Promedio	Gasto promedio diario	Gasto Total (mill.\$ corrientes)	Gasto Total (mill.\$ a precios de 2019)
2019	29.503.304	4,2	\$ 1.193,9	\$ 147.946,4	\$ 147.946,4
2020	31.547.305	4,2	\$ 1.792,0	\$ 237.433,1	\$ 154.377,8
2021	22.433.363	3,8	\$ 2.359,7	\$ 201.158,2	\$ 96.100,0
<b>2022</b>	<b>32.319.200</b>	<b>4,6</b>	<b>\$ 3.904,1</b>	<b>\$ 584.618,6</b>	<b>\$ 185.206,7</b>
<b>Variación 2022/2021</b>	<b>44,1%</b>	<b>21,9%</b>	<b>65,4%</b>	<b>190,6%</b>	<b>92,7%</b>
<b>Variación 2022/2020</b>	<b>2,4%</b>	<b>10,3%</b>	<b>117,9%</b>	<b>146,2%</b>	<b>20,0%</b>

*Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2022.*

Factores Económicos:

La post pandemia reactivó algunos mercados que venían, en cierto modo, trabajando al mínimo. La producción se normalizó y el consumo empezó a aumentar.

Son varios los aspectos que se pueden analizar desde la economía. La devaluación es un tema muy importante para cualquier empresa de producción. Las

cervecerías artesanales tienen materia prima (malta y cebada) que aunque se produzca en Argentina, tiene un precio dolarizado, como cualquier grano. Respecto al lúpulo, hay algunas variedades que se producen en el país, pero existe una variedad mucho mayor afuera, así como también la levadura, que se importa.

En relación a esto, el acuerdo con el FMI puede ser un respiro para que este índice se mantenga estable, o al menos que sea previsible.

Otro punto a tener en cuenta es el coletazo expansivo que genera la Guerra en Ucrania. A pesar de que Argentina se mantiene medianamente al margen, cualquier guerra o desacuerdo entre países puede llegar a tener incidencia directa en el país. En este caso, los commodities tienden a subir, tanto los granos que se producen en este suelo, como también el petróleo, por ejemplo. Claramente estos fenómenos macroeconómicos repercuten e inciden directamente en los costos de producción y distribución de la cerveza artesanal.

La tasa de interés puede ser fundamental también a la hora de pensar en invertir en nueva maquinaria.

Algunos indicadores que se pueden presentar en el análisis son:

- Inflación pronosticada 2022: El primer relevamiento de expectativas de mercado (REM) arrojó una mediana del 55%, aumento de precios esperado de 55% para el acumulado de este año, 0,2 puntos porcentuales por encima respecto de la estimación previa (BCRA, Febrero 2022).

- PBI: En febrero de 2022, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de 9,1% respecto al mismo mes de 2021. El sector Hoteles y Restaurantes fue el que dio la principal suba respecto del periodo anterior (INDEC, 2022).

- Tasa de Interés: 44,5%. Luego de conocida la cifra de 4,7% de inflación en el mes de febrero, el BCRA decidió incrementar 200 puntos básicos la tasa de política monetaria y, al mismo tiempo, elevar en igual proporción la remuneración a los plazos fijos minoristas.

Factores Sociales:

La cerveza es una bebida social, que se consume en encuentros. Desde hace unos años, se generó un boom de la cerveza artesanal (En Argentina se puede ver desde el 2015 hasta la actualidad). Los consumidores buscan algo distinto, más sofisticado. Está mejor visto el producto artesanal que el industrial, es por ello que

muchas industrias intentaron acercarse a lo artesanal como para poder contener este riesgo (tal el caso de Patagonia, que pertenece a la empresa Quilmes).

La principal referencia que tiene la sociedad como centro de la cerveza artesanal es en el Sur Argentino, más precisamente en Bariloche y alrededores.

#### Factores tecnológicos:

La tecnología viene creciendo exponencialmente desde las últimas décadas. Lo que antes duraba un buen tiempo, hoy queda obsoleto en un periodo mucho más corto.

La maquinaria nueva puede ser crucial para fabricar mayores cantidades de productos o producir con mejor calidad, si lo que se quiere es buscar una diferenciación.

Por otro lado, la pandemia aceleró el canal de venta del E-Commerce, por lo cual las organizaciones deben prestar atención a todas las implicancias que tiene esta modalidad (packaging, logística), en donde la tecnología pasa a ser clave.

#### Factores ecológicos:

El factor ecológico quizá sea uno de los de mayor relevancia a futuro. Las empresas cada vez se ven más condicionadas por las nuevas perspectivas que tiene el consumidor y que exige el mismo ambiente.

Las industrias dependen de las materias primas. Las mismas deben ser cuidadas como cualquier otro recurso natural, ya que si no se corta la cadena.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se está instalando cada vez más en la mente de los mismos productores, ya que hasta le ven un potencial de diferenciación que podría aumentar las ventas. Es por esto que las empresas deben desarrollar mecanismos de control ambientales para poder ser más sustentables.

#### Factores Legales:

La cerveza artesanal es una bebida alcohólica, y como tal, los productores deben ser muy cuidadosos en su comercialización. Las empresas se deben atener a la ley 24788, la cual establece, entre otras cosas, la prohibición en la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años.

Por otro lado, como cualquier producto alimenticio se deben atener a la ley 27642 de Etiquetado Frontal.

El análisis PESTEL demuestra que la compañía se encuentra en una posición expectante respecto a los factores macroambientales que la rodean. La economía está empezando a recuperarse de dos años muy complejos en donde muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas y el consumo fue nulo en algunos sectores. La política marca algunas pautas en donde necesita abrir las puertas del país para volver a apostar al turismo, un factor clave para la actividad de la compañía. En tanto, la sociedad está buscando nuevas alternativas de consumo y la tecnología debe ir de la mano, atendiendo las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Por su parte, la ecología es un factor que cada vez se hace más importante en cualquier industria. Por último, nunca hay que perder de vista el factor legal, más en la actividad que desarrolla la empresa.

### **Micro entorno: LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Las 5 fuerzas de Porter constituyen una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado.



*Fuente: "Estrategia Competitiva" de Michael E. Porter, 2009*

El siguiente análisis se hará sobre la industria cervecera argentina, la cual ha venido creciendo sostenidamente. Según Alejandro Berlingeri, director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, la industria de la cerveza “fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años”, con cerca de \$ 20.000 millones desembolsados durante el 2020 y 2021 (Telam, 2022). Esto no solo se refleja en las estructuras de las empresas productoras de cerveza, sino también en los productores de materia prima, en los canales de distribución, en los importadores y exportadores.

Se la puede llamar como una agroindustria, que produce más de 20 millones de hectolitros anuales con recursos humanos e insumos nacionales.

**Competidores potenciales:** Alto nivel de amenaza.

No hay muchas barreras para la entrada en esta industria, ya que los costos de inversión son bajos. El acceso a la materia prima también es relativamente fácil, así como la tecnología.

En cuanto al gusto de los consumidores, puede haber cierta amenaza, ya que no hay mucha lealtad hacia las marcas. Los mismos están siempre en búsqueda de productos nuevos y novedosos, sin importar quien los fabrique.

**Poder de negociación de los proveedores:** Alto.

Hay un número reducido de productores de la materia prima (malta, cebada, maíz, lúpulo y levadura) que demanda la actividad de la cerveza artesanal. Se manejan con precios dolarizados, tanto los productos locales como también la distribución de los productos importados (proveniente de EEUU y Europa).

En lo que respecta a equipos, los mismos pueden venir también desde el exterior, más precisamente de China y EEUU, y al igual que la materia prima, se rigen en valores dolarizados.

**Productos Sustitutos:** Nivel Medio de amenaza

Los productos sustitutos se pueden dividir en 2 clases. Por un lado están las bebidas sin alcohol, como el agua, jugos y gaseosas, los cuales compiten en la categoría para saciar la sed.

Por otro lado, están las bebidas alcohólicas que pueden tener un análisis más puntilloso. Así como la cerveza fue ganando terreno por sobre el vino en las 3 últimas décadas, no hay que perder de vista que se puede instalar una moda que haga tambalear la industria cervecera. Esto puede ocasionar algunos desacoples en las grandes distribuidoras (como Quilmes y CCU), pero definitivamente puede sacar del mercado a la cervecería artesanal que tiene solo un 3% de la porción del mercado. Es por ello que se debe prestar atención en las nuevas experiencias de consumo de algunas bebidas que ofrece el mercado. Se está empezando a ver que se instalan gintonerías, whiskerías y hasta ferneterías, que tienen un modelo similar a los primeros pasos de la cerveza artesanal.

#### **Poder de negociación de los clientes:** Media/Alta

Hay 2 tipos de clientes en esta industria. El cliente mayorista (bares, restaurantes) tiene un poder de negociación alto. En primera instancia, la mayor parte de la comercialización se daba en estos establecimientos. Existen muchas opciones dentro de las cervezas artesanales y los cambios se pueden dar por suba de precios, nuevas modas en cuanto a gustos y consumo o simplemente por otra opción más agradable para el público. Hay una gran variedad de marcas y como se señaló anteriormente, poca fidelidad de los clientes.

Por otro lado está el cliente minorista, que tiene un poder bajo o alto, según en donde compre el producto. El mismo consume en bares que no elige generalmente por el tipo de cerveza sino por el establecimiento en sí. Por ende, se ve obligado a consumir lo que el bar o restaurant ofrezca. Sin embargo, en esta época post pandemia, la cerveza artesanal está presente en góndola, en donde el cliente tiene la posibilidad de elegir entre muchas posibilidades.

#### **Intensidad de la competencia actual:** Intensa

Existen cada vez más empresas que producen y comercializan cerveza artesanal. Al ser una producción medianamente sencilla, cualquier negocio puede emprenderse en un espacio adecuado. Hoy se pueden detectar empresas líderes en el mercado local, como Antares, Peñón del Águila, Temple, y hasta se podría incluir a Patagonia en este análisis.

La clave en esta industria es generar un valor agregado que distinga a la marca. Muy pocas empresas de cervezas artesanales lo han hecho, pero se animaron y consiguieron tener un gusto adquirido por parte de los consumidores. La falta de diferenciación es justamente lo que permite a los clientes que cambien de marca constantemente.

Esta diferenciación puede ser de distintos tipos, llegar a tener “el gusto” que diferencie a la marca puede ser la meta final, pero también se puede buscar un nuevo producto, novedoso, que combine otros ingredientes que se adapten a las nuevas tendencias de consumo de los clientes. Por otro lado, la empresa se puede diferenciar con otros productos que satisfagan las necesidades de potenciales clientes que hasta el momento no fueron analizados.

### **Análisis del Mercado**

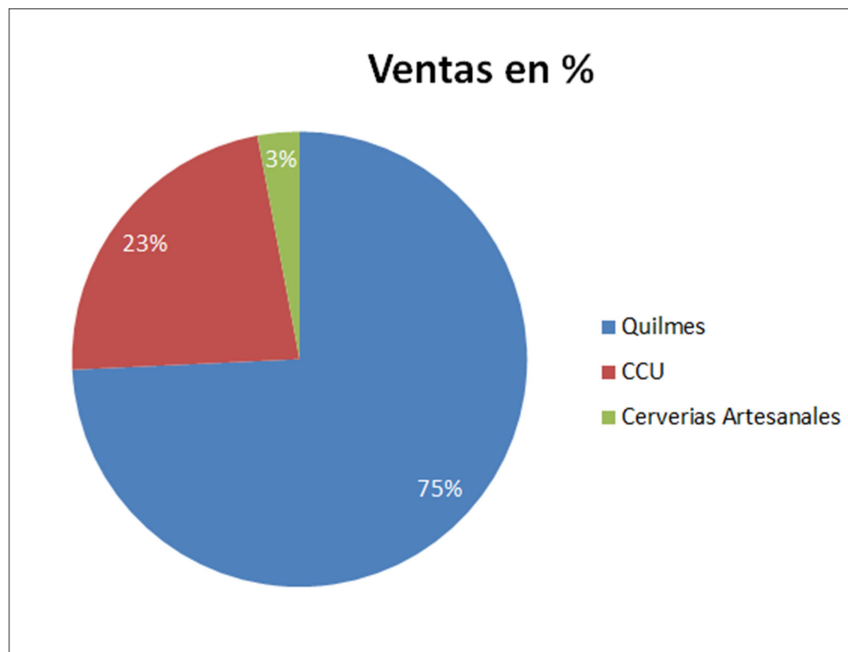
La industria cervecera argentina emplea en forma directa e indirecta a 127.500 personas en todo el sistema productivo (logística, distribución, venta y agro). Su nivel de productividad está dentro de los más altos de la industria alimenticia.

Se producen 4,9 millones de toneladas de cebada por año posicionando a la Argentina entre los primeros exportadores del mundo. Se siembran más de 1.500.000 hectáreas anualmente. Por otro lado, se obtienen 875.000 toneladas de malta de las que el 30% es para uso local y el resto se exporta (Cámara de la Industria Cervecera Argentina, 2022).

Si se analiza el mercado argentino de las bebidas en general, se puede ver un crecimiento sostenido en el consumo de la cerveza. Hasta hace algunos años, el vino era la principal bebida alcohólica que se consumía. Sin embargo, poco a poco la cerveza fue ganando terreno. Según Infobae, (Fabricio Portelli, 2019) en nuestro país, es nueva la predilección de la cerveza sobre el vino. Este último llevaba la delantera en los años 80, con 90 litros per cápita. Treinta años después el consumo de cerveza es de 45 litros per cápita, mientras que el de vino no llega a los 20. Esto se debe a la practicidad de la bebida hecha de malta, y a que la comunicación del vino se sofisticó, enfocándose en el producto, mientras que la cerveza se enfocó en la ocasión. Los estilos más elegidos por los argentinos son la Pilsen, la Honey y la Stout.



Las porciones del mercado de la cerveza se reparten en partes muy disimiles: Quilmes se lleva el 75% de las ventas, CCU el 22% y el resto de las cervecerías artesanales se queda solo con un 3% (CLAVES, 2021).



*Fuente: Elaboración Propia*

Si se compara la participación del mercado que tiene la cerveza artesanal en Argentina con el resto de los países, se puede ver que es mucho más pequeña. En EEUU, la cerveza artesanal tiene una participación del 13,1% del mercado (Brewers Association, 2022). En México también se presenta un alto porcentaje del mercado, con un 14% (Deloitte, 2019).

Por lo tanto, se puede inferir que la Cervecería Artesanal tiene un potencial de crecimiento alto en Argentina.

Según un estudio realizado por la empresa de investigación de mercados Punto De Fuga, el consumidor tipo es mayoritariamente masculino (59 %), aunque con un alto porcentaje femenino (el 41 %). Las mujeres han descubierto la cerveza artesanal más tarde, pero entran con más intensidad, atraídas por la variedad, el descubrimiento y los nuevos estilos.

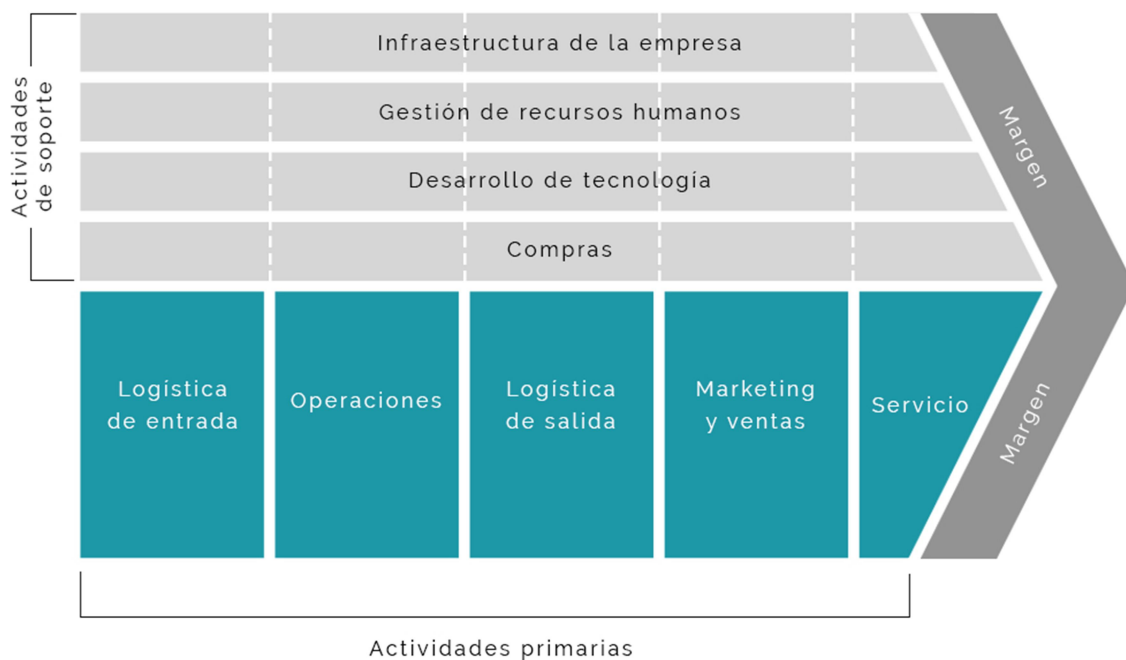
Por edades, también se distinguen dos perfiles principales: los que eligen la cerveza artesanal como un plan alternativo (de 25 a 34 años), y los que deciden que

es una bebida que encaja más con su momento vital y con la calidad que buscan, generalmente entre los 35 y 44 años.

Por volumen, tres cuartas partes de la cerveza artesanal se bebe durante el fin de semana y seis de cada diez fuera del hogar y, aunque el momento cena o precena es el favorito a lo largo de la semana, de viernes a domingo emergen más ocasiones a lo largo del día. De hecho, hasta un 45 % de los consumidores la eligen, por ejemplo, como mejor opción a mediodía.

### **Análisis Interno: CADENA DE VALOR**

La cadena de valor propuesta por Michael Porter es un concepto en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente.



*Fuente: "La Cadena de Valor" de Michael E. Porter, 2016*

#### **Actividades Primarias:**

**Logística de entrada:** La gestión de recepción de materia prima la hacen los 3 operarios que trabajan dentro de la fábrica. Son los encargados de validar los remitos en relación a las órdenes de pedido que se hicieron a Compras. Ellos mismos son los encargados de controlar las existencias.

**Operaciones:** La fabricación de la cerveza artesanal consta de 6 pasos. Primero ocurre la Molienda (se muelen las maltas y con dos días de anticipación a la cocción se llenan de agua las ollas que utilizarán en la producción). En segundo lugar se da el Maceramiento (la producción se inicia con el calentamiento del agua, ya definido anteriormente, la cual es trasvasada de la olla de calentamiento a la olla de maceración). En tercer lugar se da el proceso de Hervor (una vez culminada la etapa de maceración, comienza la etapa de recirculado del mosto. Se trasvasa el mosto recirculado a la olla de hervor para homogeneizar el mosto prelavado con el mosto lavado, se agregan los lúpulos correspondientes). Luego, en la cuarta etapa se Enfría (finalizado el tiempo, comenzará la etapa denominada centrifugado, y después se deja reposar el mosto). El segundo, tercero y cuarto paso se dan en el transcurso de un día. El quinto paso será la fermentación (se conectan mangueras del torpedo para así regular la temperatura del mosto en fermentación y programando el equipo referente a esta etapa de 22°C durante dos días, a 18°C los próximos cinco días). Por último, se hace el envasado (se realiza extracción de levadura acumulada hasta que salga una consistencia líquida. Este es el último paso para dejar la cerveza contenida en las vasijas, antes de ser envasada). La empresa cuenta con una producción anual de 360.000 litros de cerveza.

**Logística de Salida:** El procesamiento de pedidos se hace mediante las órdenes de pedido que hace el local de Nueva Córdoba (barriles, botellas y latas) y las órdenes de pedido que maneja el sector ventas (botellas y latas). Todo el proceso está supervisado mediante lotes de salida, en cajones y pallets, con codificación y numeración, para hacer el seguimiento logístico.

**Marketing y Ventas:** La marca no tiene una página web definida, la misma se hace visible mediante las redes sociales. Tanto en Facebook como en Instagram, se pueden observar las publicaciones y las campañas de marketing que hace la empresa. Existen promociones, publicaciones acerca de la organización, algunos logros y publicidades acerca del producto y del nuevo Bar inaugurado en el 2021. Como se mencionó, la empresa no tiene una página web ni tampoco tiene un usuario creado en LinkedIn. Tampoco tiene una cara visible para su publicidad.

**Servicio:** el cliente disfruta la cerveza Checa en Cervecería Checa y la elige en góndola. También la disfruta en otros bares, en donde la cerveza se hace presente. A estos últimos es en donde se presta mayor atención, ya que son los consumidores que compran en gran escala. Se tiene un trato muy cordial y se intenta poder dar respuesta inmediata ante cualquier solicitud, para mantener una relación comercial saludable.

#### Actividades de Soporte:

**Infraestructura:** La fábrica está ubicada en una localidad de Córdoba llamada Sacanta, en el departamento de San Justo. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de la cerveza. La administración también se encuentra en Sacanta, pero está en otra dirección. Allí se administra no solo la unidad de negocio de Checa, sino también las otras unidades de negocios que tiene el Grupo Meta.

**Gestión de RRHH:** La gestión de recursos humanos la hace directamente José, uno de los miembros fundadores del Grupo. Él es el encargado de seleccionar el personal y hacerles, junto a Luis, las evaluaciones de rendimiento para detectar alguna necesidad de capacitación. Los operarios son jóvenes de 20 a 30 años, que se involucran no solo con el proceso productivo de la planta, sino también con el proceso de Compras y de Ventas.

**Desarrollo de la Tecnología:** Como se mencionó anteriormente, se trabaja con la más alta tecnología en equipamiento. Además de los instrumentos químicos, la empresa también tiene algunos equipos de refrigeración, balanzas, termómetros, motores y aparejos neumáticos que son claves para poder llevar a cabo un proceso de producción de cerveza artesanal.

**Compras:** Se reciben las órdenes de pedido, las cuales se hacen de manera programada para que producción no tenga la necesidad de utilizar el stock de seguridad. Una vez controladas las cantidades, se generan las órdenes de compra (con una lista de precios ya acordada según cantidad), en donde se detalla la fecha y lugar de entrega, la condición de pago y el plazo.

### **Marco teórico**

En esta sección se desarrollarán conceptos que serán claves para poder aplicar el plan estratégico de la propuesta de mejora para la Cervecería Checa. Son definiciones, pasos a seguir, clasificaciones de estrategias que servirán para entender de forma detallada el tipo de maniobra que se propondrá a la empresa para poder incrementar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

La administración estratégica es una poderosa herramienta que sirve para diagnosticar, analizar y tomar decisiones, y que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

Para su aplicación, existen cuatro pasos: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y evaluación y control.

El análisis ambiental refiere a todos los factores (internos y externos) que pueden afectar el desempeño de una organización. El objetivo es evaluar el nivel de riesgo que plantean diversos factores ambientales, así como las oportunidades de negocio que presentan.

La formulación de la estrategia es el elemento fundamental. Sobre la misma se basan las razones, los objetivos y la política con la que trabajará la empresa. Se deberá definir cuáles son los resultados requeridos y esperados y cuál será el plan para lograrlos.

La implementación de la estrategia es la puesta en marcha del plan que se ha desarrollado en el paso anterior. Para ello se tiene como base los programas que contienen las actividades a realizar, el presupuesto y los procedimientos a seguir.

La evaluación y control se llevará a cabo mediante herramientas de supervisión de desempeño, a fin de establecer si la empresa está logrando los resultados esperados o si amerita hacer correcciones.

La aplicación de la administración estratégica es un proceso acuñado por Alfred Chandler, en la década del 60.

Según dicho autor, una Estrategia "Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas" (Chandler, 1962. Pag 196).

H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno.

Henry Mintzberg señala que "Una estrategia es 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" (H. Mintzberg, Proceso Estratégico, 1987).

Michael Porter amplía la definición añadiendo el concepto de competencia, estableciendo que la estrategia competitiva "consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos" (M. Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

Arthur Thomson, por su parte dice que "la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos" (A. Thomson, Dirección y Administración Estratégica, 1994).

Si se observan bien todos los conceptos enunciados anteriormente, se perciben tres tendencias: la primera, los conceptos que giran en torno a la dinámica de la organización con el entorno; la segunda, la formulación o logro de objetivos; y una tercera, que hace referencia a la competencia. Es por ello que la formulación de la estrategia tendrá que tener en cuenta factores internos y externos a la organización bajo análisis y será determinante para el futuro de la misma.

La planeación estratégica incluye cinco pasos:

1. Definir la misión, visión y metas de la compañía.
2. Analizar y definir en macro entorno de la organización para descubrir oportunidades y amenazas.
3. Analizar y definir el micro entorno de la organización para descubrir las fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar las estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades subsanando las debilidades y amenazas. Las estrategias deben ser coherentes, viables del modelo de negocio y seguir las líneas de la misión y visión de la organización.
5. Implementar las estrategias

(Hill, Jones, & Schilling, 2011, pág. 11)

Existen estrategias de todo tipo. Según la clasificación propuesta por el matemático y economista Igor Ansoff en 1957, en su Matriz de Crecimiento y Participación (o Matriz Producto/Mercado), existen 4 tipos: Penetración de mercado, Desarrollo de nuevos mercados, Diversificación y Desarrollo de nuevos productos.

Para el caso bajo análisis, se desarrollará una propuesta de desarrollo de nuevos productos. Este tipo de estrategia implica la creación de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de: satisfacer las cambiantes necesidades y deseos del cliente, compensar nuevas ofertas competitivas, tomar ventaja de la nueva tecnología, o satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

Implica reemplazar o reformular productos existentes y expandir la línea de productos.

Por otro lado, Michael Porter, en su libro *Estrategia Competitiva* (1982), establece el concepto de Ventaja Competitiva, el cual significa que para que la empresa alcance el éxito en el mercado, debe lograr generar y mantener un valor que distinga a la empresa del resto de la competencia y su entorno.

Hill-Jones y Shilling, en su libro *Administración Estratégica* (2011), profundizan este concepto estableciendo que la ventaja competitiva es el fin que persigue la estrategia e involucra y afecta a toda la organización.

Según Porter, esta ventaja puede basarse en dos posiciones: Liderazgo en costos y Diferenciación.

En relación a lo planteado anteriormente, se ahondará en el concepto de Diferenciación, ya que la empresa analizada tiene que buscar la forma de diferenciarse de la competencia.

“Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El marco teórico desarrollado es de gran utilidad, ya que establece los lineamientos generales teóricos que servirán de guía para el desarrollo de esta tesis. Sobre estos conceptos se basará la propuesta de mejora.

## **Diagnóstico**

Luego de analizar internamente y externamente a Cervecería Checa, se puede afirmar que la empresa se encuentra en una posición expectante. Si se evalúa el ciclo de vida, se encuentra en un proceso de crecimiento con hitos importantes que van marcando pasos y dejando entrever que el potencial es muy amplio.

La empresa se encuentra en un mercado muy golpeado por la pandemia que sufrió el país y el mundo durante la mayor parte del 2020 y 2021. La actividad, al no ser esencial, tuvo escasa producción, y en algunos casos nula.

Sin embargo, Cervecería Checa, acompañada por los valores de su empresa madre (Grupo Meta), siempre buscó adaptarse y encontrarle la vuelta a los obstáculos que se les presentaba. Un ejemplo puede ser que tuvo que cambiar el packaging y volcar la mayor parte de sus ventas con una nueva modalidad como el E-Commerce.

En el último año Checa no solo pudo certificar una norma de gran relevancia como BPM, sino que también pudo abrir su propio bar para el expendio de sus productos.

Para poder seguir creciendo, la marca puede buscar comercializar su producto en otras regiones o también puede expandir su mercado fuera del país, como ya lo empezaron a hacer otras empresas más reconocidas.

Sin embargo, también puede utilizar una estrategia de nuevos productos. Se pueden buscar nuevos sabores o también adaptarse a las necesidades de los clientes. Sobre esta premisa encontrará un grado de diferenciación, para poder destacarse en la competencia con los competidores actuales, en donde se denota un alto grado de competencia según el análisis de las 5 fuerzas de Porter, detallado en secciones anteriores.

La organización puede aprovechar también la apertura de importaciones para incorporar nuevos ingredientes para esos nuevos productos. La sociedad está cambiando su hábito de consumo y es ahí donde Checa debería prestar mucha atención, para brindar un producto que satisfaga estas nuevas necesidades de las generaciones actuales.

La empresa está capacitada para poder llevar a cabo esta estrategia. Es una empresa joven que comparte el afán de sus fundadores, de estar a la vanguardia, de ser innovadores, de buscar siempre superarse.

En este marco se desarrolla el plan estratégico elegido. En una industria que tiene mucho por crecer si comparamos la participación del consumo de cerveza artesanal en nuestro país con el resto del mundo. También se puede observar que desde el 2000 hasta la actualidad, el consumo de cerveza artesanal ha ido creciendo sostenidamente y se ha transformado en una amenaza para las cervecerías industriales líderes.

Además, las tendencias globales de consumo empiezan a jugar un papel importante en la mentalidad del cliente. Productos menos procesados, con menos conservantes, de producción no industrial, son cada vez más elegidos.

Por todo lo dicho, Cervecería Checa tiene la posibilidad de seguir siendo exitosa en su búsqueda de constante desarrollo y mejora continua.

## **Propuesta de Aplicación**

### **Descripción de la Propuesta**

Teniendo en cuenta lo redactado en secciones anteriores, se puede afirmar que el Grupo Meta tiene bien definida la Visión, la Misión y sus valores, no solo por la



enunciación de dichos elementos, sino porque se ven plasmados en el desarrollo de la actividad diaria de Cervecería Checa. Sin embargo, se puede generar una nueva Misión y Visión para esta unidad de negocio que se está analizando.

A continuación se proponen las siguientes:

**Misión:** Producir cervezas que respeten los métodos de producción originales, promoviendo el consumo responsable y cuidando el medio ambiente; ponderando los sabores y aromas fieles a cada estilo, contagiando nuestra pasión por la cerveza artesanal.

**Visión:** Llegar a ser la empresa líder en la elaboración de cervezas artesanales de Córdoba mediante la constante innovación de procesos y servicios que marquen la pauta creciendo rentablemente y logrando mayor desarrollo y bienestar para nuestros accionistas, trabajadores y clientes.

El plan de implementación consiste en la propuesta de dos nuevos productos, es decir, desarrollar productos novedosos, tanto para la empresa como para la industria en general. Se busca adaptar algunas macro y micro tendencias que refieren a una vida saludable. Para ello, se lanzarán al mercado dos tipos de cervezas con particularidades diferentes a los que comercializa la empresa. Se proponen nombres en idioma Checo, alusivos al tipo de producto que se va a lanzar:

- Cerveza sin alcohol “NULA”: Se trata de una bebida refrescante, liviana y de sutil sabor, con una graduación alcohólica menor al 1%. Esta bebida nace por la creciente demanda de muchas personas que les gustaría tener otra opción sin alcohol para las reuniones sociales. Personas gestantes, abstemias y aquellas que están bajo tratamiento médico, pueden ser varios de los ejemplos de aquellos consumidores de esta cerveza. Cabe aclarar que este tipo de cerveza tiene la particularidad de que no tiene carga impositiva.
- Cerveza orgánica “ZDRAVÍ”: Se trata de una bebida de amargo medio, aromas cítricos y con una claridad excepcional debido a que las maltas orgánicas tienen un contenido proteico bajo, lo que produce una mezcla pura. Esta cerveza está dirigida particularmente a aquellas personas que buscan consumir productos más sanos, naturales y menos nocivos para el cuerpo humano, respondiendo a aquella tendencia mundial de una “vida saludable”.

## Objetivos

Este plan está compuesto de un objetivo general y tres objetivos específicos, mediante los cuales la empresa podrá alcanzar la rentabilidad económica deseada en un plazo de 3 años:

**Objetivo general:** Aumentar en un 15% las utilidades de Cervecería Checa para el fin del año 2025 a través del desarrollo de dos nuevos productos.

*Justificación:* El porcentaje propuesto se basa en la diferencia porcentual que puede llegar a lograr la empresa con la incorporación de estos nuevos productos. La participación de estos productos en el mix de ventas se estima que sea de un 15% cada uno sobre esta utilidad. Dicho porcentaje se fundamenta por los Estados de Resultados anteriores al 2020, que arroja datos de pérdida económica y que no pueden tomarse como habituales en un escenario de situación normal, que sería desde el 2022 en adelante. Teniendo en cuenta esto, se puede afirmar que la empresa viene en continuo crecimiento en cuanto a su ingreso por ventas, el cual se ve reflejado en el estado de resultado del 2019 (50%). (ANEXO 1)

### Objetivos específicos:

- Ofrecer los dos productos terminados y de calidad en un plazo menor a 1 año.

*Justificación:* Es de suma importancia tener los dos productos desarrollados y listos para la venta en el menor tiempo posible. Para poder llevar a cabo este proyecto se necesita que los procesos de Gestión de abastecimiento, Producción y Marketing trabajen en conjunto y de forma coordinada para lograr tener a disposición el producto final deseado.

- Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 100 %, pasando de 11.000 a 22.000 seguidores en Facebook y de 4.000 a 8.000 en Instagram, en un plazo de 18 meses.

*Justificación:* Las redes sociales permiten generar notoriedad a corto plazo. El acceso a un gran volumen de personas y la visibilidad suponen un aumento considerable del alcance de la estrategia publicitaria. Disponen de funciones para una segmentación avanzada. Las barreras de entrada son mínimas y hacer publicidad en estas plataformas requiere de muy poca inversión.

Además, ayudan a la empresa a darse a conocer y generar un vínculo con sus seguidores, aportando confianza al cliente.

- Ser el líder en ventas de cerveza artesanal sin alcohol y cerveza orgánica en la provincia de Córdoba, en un plazo de 3 años.

*Justificación:* La industria cervecera artesanal tiene dos o tres empresas líderes en ventas, pero ningún competidor tiene un producto importante de este tipo. Para ello, se planea una fuerte estrategia de promoción para estos productos, para hacerlos conocer y posicionar a la empresa como pionera en la producción y venta de cerveza saludable.

### Plan de Acción

En el siguiente plan de acción, se desarrollarán los pasos a seguir para poder cumplir con los objetivos específicos detallando las acciones, los recursos y el presupuesto asignado para cada uno.

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Outsourcing	Presupuesto
	Inicio	Fin					
Abastecer suministros	ene-23	mar-23	Comprar la materia prima para la elaboración de las nuevas cervezas.	Responsable de Gestión de Abastecimiento	Computadora, Internet, Celular, Medio de transporte.	-	\$ 85.500
Elaboración de las nuevas bebidas	abr-23	oct-23	Diseño Inicial, Validación y Pruebas.	Responsable de Producción	Maquinaria, Insumos, Computadora, Internet, Celular.	-	\$ 20.000
Comercialización	jul-23	oct-23	Diseño de etiqueta, Publicidad, Anuncios y otros tipos de promoción.	Responsable de Marketing	Computadora, Internet, Celular.	Diseñador Gráfico	\$ 63.750
Adquisición de un Food Truck	ago-23	nov-23	Readecuación del bien para Checa.	Responsable de Gestión de Abastecimiento	Computadora, Internet, Celular, Medio de transporte.	Diseñador Gráfico	\$ 885.000
Publicidad en redes sociales	nov-23	mar-24	En Instagram y Facebook.	Responsable de Marketing	Computadora, Internet, Celular.	Figura Pública, Influencer.	\$ 96.000
Diseño y elaboración de elementos de publicidad.	dic-23	dic-24	Calcomanías, llaveros, gorras.	Responsable de Marketing	Computadora, Internet, Celular.	Diseñador Gráfico, Proveedor de Merchandising.	\$ 25.000
Emitir anuncios publicitarios en la ciudad de Córdoba.	dic-23	dic-24	Publicidad en canales streaming, publicidad en radios locales.	Responsable de Marketing	Computadora, Internet, Celular.	Diseñador Gráfico	\$ 352.800

*Fuente: Elaboración Propia*

El cálculo de los presupuestos se puede observar en el ANEXO 2.

## Diagrama de Gantt

El siguiente diagrama detalla de forma gráfica los tiempos establecidos para las acciones detalladas en el plan de acción.

Actividad	Inicio	Fin	Año 2023												Año 2024											
			Meses												Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Abastecer Suministros	ene-23	mar-23	■	■	■																					
2 Elaboración de las nuevas bebidas	abr-23	oct-23			■	■	■	■	■	■	■	■														
3 Comercialización	jul-23	oct-23						■	■	■	■															
4 Adquisición de un Food Truck	ago-23	nov-23							■	■	■	■														
5 Publicidad en redes sociales	nov-23	mar-24										■	■	■	■											
6 Diseño y elaboración de elementos de publicidad.	dic-23	dic-24												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
7 Emitir anuncios publicitarios en la ciudad de Córdoba.	dic-23	dic-24												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

*Fuente: Elaboración propia*

## Análisis financiero

Una vez explicados los objetivos, detallando los presupuestos de cada actividad y acción que la empresa va a tomar, se procede a calcular los indicadores financieros relevantes para una planificación estratégica para determinar si la incorporación de los nuevos productos es o no rentable.

### Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. En el caso bajo análisis el VAN tiene un valor de \$6.216.812,73. Por ende, al ser un número mayor a cero, el proyecto se acepta, debido a que se recupera la inversión inicial y se obtiene un rendimiento mínimo deseado por los inversores (ANEXO 3).

### **Tasa interna de Retorno**

La TIR es un indicador de rentabilidad de proyectos o inversiones, de manera que cuanto mayor sea la TIR, mayor será la rentabilidad. Es el porcentaje de ingresos o pérdidas que se obtiene como consecuencia de una inversión.

Este concepto financiero se puede comparar con la tasa mínima aceptable para realizar una inversión, que sería la tasa de rentabilidad libre de riesgo, o con el tipo de interés que se aplicará a la financiación de un proyecto. En este caso, se compara con la tasa de interés, por lo que la TIR deberá ser superior a dicha tasa.

La Tasa Interna de Retorno arroja un resultado de 158%, por lo que se observa que el proyecto alcanza la tasa de interés propuesta de un 55%. En consecuencia se afirma que el proyecto debe aceptarse (ANEXO 3).

## Conclusiones

Si bien este reporte de caso fue formulado para un proyecto individual, este estudio y las fuentes de datos obtenidas pueden servir como base para generar nuevos modelos de negocio en el sector y futuras líneas de investigación.

Durante todo este análisis, se pudo comprobar que Cervecería Checa es una unidad de negocios que está en crecimiento y tiene un potencial muy grande de desarrollo. Para seguir en esta senda, se ha podido demostrar que la incorporación de dos nuevos productos puede darle la posibilidad de seguir creciendo y buscar la diferenciación que necesita en un rubro en donde dicha estrategia es clave.

Para gestionar el desarrollo de los dos nuevos productos, se indagó acerca de las nuevas tendencias mundiales de consumo, siendo el Consumo Saludable un aspecto fundamental, sobre todo en las nuevas generaciones.

Es por ello que se propone la Cerveza Nula y la Cerveza Zraví, cervezas que responden a esta macrotendencia, pero con microtendencias diferentes. La cerveza Nula no tiene alcohol, y por ende responde a un consumo consciente; mientras que Zraví es una cerveza orgánica que apunta a un consumo bajo en conservantes.

Luego de analizar el macro entorno de la empresa, se puede permitir pensar en nuevas ideas para buscar un crecimiento y la mejora continua. A nivel macro económico, la empresa se ubica en un país con particularidades muy diferentes a las del resto del mundo, pero que ofrece oportunidades que los responsables de tomar las estrategias de cualquier empresa podría aprovechar. Cualquiera sea la estrategia a utilizar, la organización debe estar siempre atenta a nuevas tendencias y otros factores que pueden potenciarla o, por el contrario, anularla.

A nivel micro, el mercado se destaca por ser bastante abierto y la competencia se ve principalmente por la diferenciación que pueda lograr la marca. Es por este motivo que surge la propuesta. Además se sugiere una mayor presencia en redes sociales, ya que el estudio de mercado arroja un perfil de cliente que consume dichas estructuras.

Para validar el plan estratégico, se utilizaron dos indicadores financieros muy potentes. El VAN arroja un resultado positivo, por lo que se infiere que la inversión va a ser recuperada en menos de 5 años. La TIR, por su parte, es mayor a la tasa de interés y es por ello que alcanza el rendimiento deseado.

Más allá de este análisis, la organización deberá atender a varias cuestiones a largo plazo. La capacidad de producción es de 360.000 litros y es muy probable que si

sus ventas continúan creciendo (y en consecuencia su producción), la empresa deberá expandir la planta y muy probablemente tenga que incrementar el número de colaboradores.

Seguir certificando normas???

Aumentar las redes sociales, publicidades¿???

## Bibliografía

Estévez, J P (29 de Agosto de 2021) Clarín. Obtenido de [https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia\\_0\\_XMHXPdhh9.html](https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html)

González, J M (14 de Julio de 2021) El Cronista. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/del-bar-a-la-gondola-el-plan-ingenioso-de-las-cerveceras-para-ganar-mas-con-productos-boutique/>

Historia de la Cerveza (22 de Julio de 2019) Ministerio de Cultura Argentina. Obtenido de [https://www.cultura.gob.ar/cronologia-de-la-cerveza\\_7973/#:~:text=Su%20origen%20de%20la%20cerveza,cerveza%20de%20un%20mismo%20recipiente.](https://www.cultura.gob.ar/cronologia-de-la-cerveza_7973/#:~:text=Su%20origen%20de%20la%20cerveza,cerveza%20de%20un%20mismo%20recipiente.)

La Cerveza. Cámara de la Industria Cervecera y Maltera Argentina. Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/la-cerveza>

Balance de la Temporada 2022 (2 de marzo de 2022) Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Obtenido de <https://www.redcame.org.ar/novedades/11840/balance-de-la-temporada-2022-los-turistas-hicieron-323-millones-de-viajes-y-gastaron-584619-millones>

Primer pronóstico del mercado en 2022 (4 de febrero de 2022) Ámbito. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/dolar/primer-pronostico-del-mercado-2022-preve-inflacion-55-pero-redujo-expectativa-devaluacion-n5365771>

Estimador mensual de actividad económica (febrero de 2022) Indec. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_04\\_22482847432B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_04_22482847432B.pdf)

El sábado es el día preferido para consumir cerveza, según estudio (14 de septiembre de 2020) Pulso Cerveceros. Obtenido de <https://pulsocerveceros.com/el-sabado-es-el-dia-preferido-para-consumir-cerveza-segun-estudio/>

Devicenci, A (28 de febrero de 2022) El Cronista. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>



Jaime M. (2022) Mundo Cerveza. Obtenido de

<https://www.mundocerveya.com/cerveza-independiente-la-identidad-de-ser-diferentes-por-matias-jaime/>

Ley 24788 (5 de marzo de 1997) Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24788-1997-42480>

Ley 27642 (26 de octubre de 2021) Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27642-356607>

Valleboni, C (2 de diciembre de 2021) Forbes. Obtenido de

<https://www.forbesargentina.com/negocios/como-cuanto-crecio-mercado-cervezas-argentina-n10549>

Selén, L (3 de abril de 2022) Télam. Obtenido de

<https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html>

Ley de Impuestos Internos (31 de agosto de 2020) Ministerio de Economía

Argentina. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/impuestosinternosal31082020.pdf>

Todo lo que necesitas saber de la cerveza artesanal (20 de junio de 2022) El Destape.

Obtenido de [https://www.eldestapeweb.com/sociedad/cerveza/todo-lo-que-necesitas-saber-de-la-cerveza-artesanal-](https://www.eldestapeweb.com/sociedad/cerveza/todo-lo-que-necesitas-saber-de-la-cerveza-artesanal-202262093046?gclid=CjwKCAjw5NqVBhAjEiwAeCa97Y6DHfw2xUQaF7db6E9R)

[202262093046?gclid=CjwKCAjw5NqVBhAjEiwAeCa97Y6DHfw2xUQaF7db6E9R](https://www.eldestapeweb.com/sociedad/cerveza/todo-lo-que-necesitas-saber-de-la-cerveza-artesanal-202262093046?gclid=CjwKCAjw5NqVBhAjEiwAeCa97Y6DHfw2xUQaF7db6E9R)  
[RfgCwOEDg6lQyChVYeSJgbu6jFgXTqa-GhoCzqoQAvD\\_BwE](https://www.eldestapeweb.com/sociedad/cerveza/todo-lo-que-necesitas-saber-de-la-cerveza-artesanal-202262093046?gclid=CjwKCAjw5NqVBhAjEiwAeCa97Y6DHfw2xUQaF7db6E9R)

Portelli, F (5 de enero de 2019) Infobae. Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2019/01/05/cervezas-artesanales-las-variedades-mas-populares-en-el-pais-para-degustar-en-verano/>

Portelli, F (1 de octubre de 2021) Infobae. Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2021/10/01/primerofueelvino-yahorala-cerveza-porque-las-versiones-organicas-de-estas-bebidas-ganan-cada-vez-mas-terreno/>

Estudio del mercado de la cerveza (29 de marzo de 2021) CLAVES. Obtenido de <https://www.claves.com.ar/reporte/13225-estudio-del-mercado-de-cervezas---argentina>

La Cerveza Artesanal (2019) Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Chandler, Alfred (1962). *La Estrategia y su Estructura*. MIT Press.

Ansoff, H Iggor (1976). *La Estrategia de la Empresa*. EUNSA

Mintzberg, Henry (1987). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall.

Hill, Jones, & Schilling (2011). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill


¿Qué son y cómo se hacen las cervezas sin alcohol? (29 de junio de 2021) Cámara de la Cerveza y de la Malta de México. Obtenido de <https://cervecerosdemexico.com/2021/06/29/que-son-y-como-se-hacen-las-cervezas-sin-alcohol/>

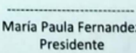
## Anexos

### Anexo 1: Estado de Resultados

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.		
		<b>2018</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>		15.090.517,07
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo III)</b>		(9.751.010,48)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>5.339.506,59</u>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>		
De Comercialización (Anexo II)		(5.884.091,63)
De Administración (Anexo II)		(1.719.421,32)
De Financiación (Anexo II)		(309.636,38)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		2.758.109,31
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<u>184.466,57</u>
menos Impuesto a las Ganancias		(10.617,35)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>		<u>173.849,22</u>

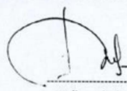
Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.-

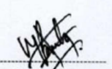
  
 Heliana G. Cavallo  
 Contadora Pública - U.N.C  
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.

  
 María Paula Fernandez  
 Presidente

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		2020	2019
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>		13.091.918,87	30.802.495,68
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>5.073.394,37</u>	<u>11.888.010,86</u>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización (Anexo III)		(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)		(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso			195.323,17
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>389.237,29</u>
menos Impuesto a las Ganancias		-	(14.547,31)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>374.689,99</u>

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-

  
 Heliana G. Cavallo  
 Contadora Pública - U.N.C  
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.

  
 María Paula Fernandez  
 Presidente

## Anexo 2: Presupuestos

Costo de Materia Prima (Actividad 1): El costo de la materia prima se calcula en base a los precios de Imp Cerveceros y Maltas del Sur, que comercializan insumos importados y nacionales, de alta calidad y buena reputación en el mercado. El cálculo es buscando producir 600 lt de cerveza.

Insumo	Precio (por kg)	Cantidad requerida	Total
Malta	\$ 327,27	165 kg	\$ 53.999,55
Lúpulo	\$ 14.000,00	0,75 kg	\$ 10.500,00
Levadura	\$ 70.000,00	0,3 kg	\$ 21.000,00

<b>Total Insumos para prueba</b>	<b>\$ 85.499,55</b>
----------------------------------	---------------------

Gastos de comercialización (Actividad 3): El costo del diseñador se basa en las tarifas actualizadas a 2022 de los Profesionales de Diseño Gráfico. También se tiene en cuenta el costo de unos banners publicitarios para usar ocasionalmente, según la empresa considere.

Costos de diseño	Costo unitario	Cantidad	Total
Diseño de etiqueta (2)	\$ 14.157,00	2	\$ 28.314,00
Diseño de Placa estática	\$ 924,00	1	\$ 924,00
Diseño de Banners	\$ 3.012,00	1	\$ 3.012,00
Banners (3)	\$ 10.500,00	3	\$ 31.500,00

<b>Total Comercialización</b>	<b>\$ 63.750,00</b>
-------------------------------	---------------------

Costo de Food Truck (Actividad 4): El costo del food truck consiste en la adquisición del bien, su acondicionamiento para la utilidad de Cervecería Checa, el diseño de la fachada y el ploteo. Además, se le agrega una póliza de seguro de \$3000.

	Costo
Food Truck (modelo 2.4)	\$ 770.000
Acondicionamiento	\$ 60.000
Diseño de fachada	\$ 15.000
Ploteo	\$ 40.000

<b>TOTAL FOOD TRUCK</b>	<b>\$ 885.000</b>
-------------------------	-------------------

"PRECIOS"	
"Food Truck"	
Modelo 2.40 1 eje	\$ 770.000
Modelo 3.00 1 eje	\$ 850.000
Modelo 4.00 1 eje	\$ 890.000
Modelo 4.00 2 eje	\$ 950.000
Modelo 4.80 2 ejes	\$ 1.080.000
Modelo 5.20 2 ejes	\$ 1.250.000
Modelo 6.00 2 ejes	\$ 1.320.000

Costo de publicidad en Redes Sociales (Actividad 5): El costo de esta publicidad se basa en un monto de rango medio tanto en Instagram como en Facebook para que a los usuarios les aparezca un spot en el feed. Además se incluye el costo de un influencer, con dos posteos mensuales de la marca.

Producto	Costo Mensual	Costo Total (5 meses)
Publicidad en Instagram	\$ 3.000	\$ 15.000
Publicidad en Facebook	\$ 3.000	\$ 15.000
Costo de Influencer	\$ 13.200	\$ 66.000

<b>Total Publicidad en redes sociales</b>	<b>\$ 96.000</b>
---	------------------

Costo Merchandising (Actividad 6): El costo de los elementos de publicidad se calcula en base a los precios de Ciudad Textil, D10 Merchandising y Ecográfica, quienes no solamente tienen productos de muy buena calidad y bajo costo, sino que también se ocupan de plasmar el diseño provisto por el diseñador gráfico contratado.

Producto	Precio	Cantidad	Total
Gorras trucker sublimadas	\$ 318,00	100	\$ 31.800,00
Calcos redondas (7 cm)	\$ 5,20	1500	\$ 7.800,00
Llaveros destapadores	\$ 80,00	400	\$ 32.000,00

<b>Total Merchandising</b>	<b>\$ 71.600,00</b>
----------------------------	---------------------

Costo de publicidad en Canales Streaming y Radios locales (Actividad 7): El costo de este tipo de publicidad consiste en los anuncios de zócalos en un canal de streaming y publicidades de 10 segundos por día en la Radio Sucesos (FM 104.7).

Producto	Costo por mes	Costo por año
Publicidad en straming	\$ 15.000	\$ 180.000
Publicidad en radios	\$ 14.400	\$ 172.800

<b>Total Publicidad</b>	<b>\$ 352.800</b>
-------------------------	-------------------

### .Anexo 3: Flujo de Fondos

El flujo de fondos proyectado tiene como base el año anterior a la pandemia, en donde se estima que la empresa operaba con normalidad. Sin embargo, se actualizan los

valores a precios actuales para poder determinar los indicadores financieros para validar el plan.

Se proyecta un crecimiento anual de ventas sostenido de un 5% en cada año, y se ubican los diferentes costos de las acciones a tomar en la cuenta y el año que corresponde.

	FF 2019	FF 2023	FF2023 ajuste por inflacion	FF2024 ajuste por inflacion	FF2025 ajuste por inflacion	FF2026 ajuste por inflacion	FF2027 ajuste por inflacion
<b>Crecimiento anual ventas</b>		0%	0%	5%	5%	5%	5%
<b>Inflacion</b>		0%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Ingresos ventas</b>	\$ 30.802.495	\$ 30.802.495	\$ 49.283.992	\$ 82.797.107	\$ 139.099.139	\$ 233.686.554	\$ 392.593.410
Capacidad lts	290.000	290.000	290.000	304.500	319.725	335.711	352.497
Precio por litro	\$ 106	\$ 106	\$ 170	\$ 272	\$ 435	\$ 696	\$ 1.114
<b>Otros ingresos</b>	\$ 6.345.155	\$ 6.345.155	\$ 10.152.248	\$ 16.243.597	\$ 25.989.755	\$ 41.583.608	\$ 66.533.772
<b>Total Ingresos</b>	\$ 37.147.650	\$ 37.147.650	\$ 59.436.240	\$ 99.040.703	\$ 165.088.894	\$ 275.270.161	\$ 459.127.182
<b>CV</b>							
EI	\$ 8.230.428						
Compras	\$ 16.476.936						
EF	\$ 5.820.335						
<b>Insumos</b>	\$ 18.887.029	\$ 18.887.029	\$ 30.219.246	\$ 50.768.334	\$ 85.290.801	\$ 143.288.546	\$ 240.724.757
Fletes	\$ 494.057	494.057	\$ 790.491	\$ 1.264.786	\$ 2.023.657	\$ 3.237.852	\$ 5.180.563
Combustibles y Lubricantes	\$ 321.597	321.597	\$ 514.555	\$ 823.288	\$ 1.317.261	\$ 2.107.618	\$ 3.372.189
Energía	\$ 1.068.091	1.068.091	\$ 1.708.946	\$ 2.734.313	\$ 4.374.901	\$ 6.999.841	\$ 11.199.746
Gastos de desarrollo (nuevos productos)	\$ -	75.313	\$ 120.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de comercialización	\$ 48.581	48.581	\$ 141.480	\$ 984.447	\$ 362.188	\$ 579.500	\$ 927.201
Intereses	\$ 76.489	76.489	\$ 122.382	\$ 195.812	\$ 313.299	\$ 501.278	\$ 802.045
<b>Total CV</b>	\$ 20.895.844	\$ 20.971.157	\$ 33.617.600	\$ 56.770.980	\$ 93.682.107	\$ 156.714.636	\$ 262.206.501
<b>Contribucion Marginal</b>	\$ 16.251.806	\$ 16.176.494	\$ 25.818.640	\$ 42.269.723	\$ 71.406.787	\$ 118.555.526	\$ 196.920.682
<b>CF</b>							
Sueldos y Jornales	\$ 7.715.027	\$ 7.715.027	\$ 12.344.043	\$ 19.750.469	\$ 31.600.751	\$ 50.561.201	\$ 80.897.922
Cargas Sociales	\$ 1.833.645	\$ 1.833.645	\$ 2.933.832	\$ 4.694.131	\$ 7.510.610	\$ 12.016.976	\$ 19.227.161
Alquileres	\$ 296.859	\$ 296.859	\$ 474.974	\$ 759.959	\$ 1.215.934	\$ 1.945.495	\$ 3.112.792
Gastos bancarios	\$ 128.735	\$ 128.735	\$ 205.976	\$ 329.562	\$ 527.299	\$ 843.678	\$ 1.349.884
Gastos administración	\$ 66.019	\$ 66.019	\$ 105.630	\$ 169.009	\$ 270.414	\$ 432.662	\$ 692.259
Mantenimiento inmuebles	\$ 200.675	\$ 200.675	\$ 321.080	\$ 513.728	\$ 821.965	\$ 1.315.144	\$ 2.104.230
Mantenimiento maquinaria	\$ 707.778	\$ 707.778	\$ 1.132.445	\$ 1.811.912	\$ 2.899.059	\$ 4.638.494	\$ 7.421.590
Seguros	\$ 29.765	\$ 29.765	\$ 50.624	\$ 80.998	\$ 129.597	\$ 207.356	\$ 331.769
Papelería limpieza y otros	\$ 420.019	\$ 420.019	\$ 672.030	\$ 1.075.249	\$ 1.720.398	\$ 2.752.637	\$ 4.404.218
Aranceles tarjetas	\$ 101.913	\$ 101.913	\$ 163.061	\$ 260.897	\$ 417.436	\$ 667.897	\$ 1.068.635
Amortización bs uso	\$ 3.311.998	\$ 3.488.998	\$ 5.582.397	\$ 8.931.835	\$ 14.290.936	\$ 22.865.497	\$ 36.584.796
Amortización bs intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total CF</b>	\$ 14.812.433	\$ 14.989.433	\$ 23.986.093	\$ 38.377.748	\$ 61.404.398	\$ 98.247.036	\$ 157.195.258

<b>BAIT</b>	<b>\$ 1.439.373</b>	<b>\$ 1.187.061</b>	<b>\$ 1.832.547</b>	<b>\$ 3.891.975</b>	<b>\$ 10.002.389</b>	<b>\$ 20.308.490</b>	<b>\$ 39.725.424</b>
Impuestos	\$ 898.204	898.204	\$ 1.437.126	\$ 2.299.402	\$ 3.679.044	\$ 5.886.470	\$ 9.418.352
Tasas municipales	\$ 217.942	217.942	\$ 348.707	\$ 557.932	\$ 892.690	\$ 1.428.305	\$ 2.285.288
Impuesto a las ganancias	\$ 14.547	14.547	\$ 23.275	\$ 37.240	\$ 59.585	\$ 95.335	\$ 152.536
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 308.680</b>	<b>\$ 56.368</b>	<b>\$ 23.438</b>	<b>\$ 997.400</b>	<b>\$ 5.371.071</b>	<b>\$ 12.898.380</b>	<b>\$ 27.869.248</b>

Adquisición	ago-23
Food truck	\$ 885.000
Años amortización	5
Amortización anual	\$ 177.000

### Calculo de Indicadores Financieros

<b>DATOS</b>	<b>\$</b>
Inversión Inicial	-\$ 1.005.500
f1	\$ 23.438
f2	\$ 997.400
f3	\$ 5.371.071
f4	\$ 12.898.380
f5	\$ 27.869.248

**VAN \$ 6.216.812,73**

**TIR 158%**