

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Trabajo Final de Grado

**“Cerveceria Checa: Planificación estratégica para penetración en el
mercado de Cerveza Artesanal”**

Romina Valeria Durante
DNI: 27757083
Licenciatura en Administración
Profesora: Claudia Navas
Legajo: VADM20567

2022

Agradecimiento

A mis hijas, que me acompañaron pacientemente en todo este proceso, con los altibajos que naturalmente conlleva;

A mi madre, sin ella esto no hubiese sido posible, y fue, y es, el primer oído que desee y deseo que escuche acerca de mis logros hoy y siempre;

A mi padre, ya que sus valores y su ejemplo son el norte que encendió la llama de este sueño, la mantuvo encendida, y es quien cada día, desde donde este, me reta siempre a más;

Eternamente agradecida

Resumen

El presente Reporte de Caso tuvo como propósito, a través de un análisis exhaustivo tanto del Macro y Microentorno de Cervecería Checa, como de las áreas/procesos involucrados en su cadena de valor, concluir en el diagnóstico organizacional que determinaría luego la Planificación Estratégica para poder realizar las mejoras necesarias en la compañía.

En este caso las mejoras estuvieron orientadas a subsanar la poca visibilidad con que cuenta la marca, y la baja exposición al público de sus productos, lo que desaprovecha el potencial con que cuenta Checa, dada su alta calidad y amplia variedad de productos.

Por ello se propone un proyecto con un horizonte de planeación de 3 años que, mediante una inversión de \$16.209.943, logra obtener un Retorno de la Inversión del 181% y aumentar la rentabilidad de la compañía en un 11.28%, lo que lo torna especialmente conveniente.

Palabras Clave: Cervecería Checa, Grupo Meta, Cerveza Artesanal, Planificación Estratégica, Penetración de Mercado

The purpose of this Case Report was, through an exhaustive analysis of both the macro and microenvironment of Cerveza Checa, as well as its areas/processes involved in its value chain, to conclude in the organizational diagnosis that would later determine the Strategic Planning in order to make the necessary improvements in the company.

In this case, the improvements were aimed at correcting the low visibility of the brand and the low exposure of its products to the public, which wastes Checa's potential, given its high quality and wide variety of products.

For this reason, a project with a 3-year planning horizon is proposed which, with an investment of \$16,209,943, achieves a Return on Investment of 181% and increases the company's profitability by 11.28%, which makes it especially convenient.

Keywords: Checa Brewery, Meta Group, Craft Beer, Strategic Planning, Market Penetration

Índice

Introducción	2
Análisis Situacional.....	3
<i>Análisis del Macroentorno:</i>	3
Aspectos Políticos	3
Aspectos Económicos	4
Aspectos Sociales.....	5
Aspectos Tecnológicos.....	5
Aspectos Ecológicos	6
Aspectos Legales.....	7
<i>Análisis del Microentorno:</i>	7
Amenaza de nuevos competidores	7
Amenaza de productos sustitutos	8
Poder de negociación de los clientes.....	8
Poder de negociación de los proveedores.....	8
Rivalidad actual de la competencia.....	8
<i>Análisis interno: Cadena de Valor</i>	9
<i>Análisis de Mercado</i>	9
<i>Actividades Primarias</i>	10
<i>Actividades de Soporte</i>	13
Marco teórico	14
Diagnóstico	17
Propuesta de aplicación.....	18
<i>Descripción de la propuesta</i>	18
<i>Objetivos</i>	19
<i>Alcance</i>	20
<i>Planes de acción</i>	21
<i>Diagrama de Gantt</i>	22
<i>Presupuesto</i>	23
Conclusión y Recomendaciones Profesionales	25
Bibliografía	27
Anexos.....	30

Introducción

El presente trata de un Trabajo Final de Graduación, que corresponde a la Carrera Licenciatura en Administración, y se basa en la realización, mediante la metodología de Reporte de Caso, de una Planificación Estratégica para Cervecería Checa, basada en una estrategia corporativa de crecimiento, enfocada en que, mediante la penetración de mercado, la misma llegue a una mayor cantidad de público, y así aumente su rentabilidad, dado que no cuenta con una gran visibilidad en el mercado al no tener presencia en góndolas, ni en ciertas ciudades, como tampoco una presencia significativa en las redes sociales, ni cuenta tampoco con una página web propia.

Cervecería Checa es una empresa productora de Cerveza Artesanal, la cual se encuentra emplazada en la localidad de Sacanta, en la Provincia de Córdoba, y forma parte de la Unidad de Negocio Sauco SA, quien, asimismo, es parte del Grupo Meta;

Este Grupo, nace en el año 2019 de la mano de 3 hermanos, quienes, siguiendo las convicciones en el compromiso con su labor y trabajo incansable, heredadas de su abuelo, unieron lo que le apasionaba a cada uno en su rubro dándole vida al mismo.

El Grupo Meta cuenta con una estructura en la cual las labores administrativas son comunes para todas las unidades estratégicas de negocio que lo componen, y adicionalmente el departamento legal, contable y de RRHH son externos a la compañía.

Desde sus inicios, el grupo se encuentra en constante crecimiento, sin embargo, su nombre no es particularmente fuerte en el mercado, y por ende no está posicionado en el mismo y no es reconocido a través de valoraciones de la comunidad de consumidores de cerveza artesanal.

El hito significativo del grupo ha sido su iniciativa de reunir bajo un mismo nombre todas las unidades de negocio. Dentro de la unidad Sauco S.A. se puede mencionar el inicio de la fundación de la fábrica de cervezas Checa y su implementación de la norma ISO 9001, además de Buenas Prácticas de Manufactura con resultados positivos, siendo esto último una gran fortaleza, ya que por tal se puede asumir que la empresa cuenta con un sistema de gestión que promueve la salida

conforme de los productos, la investigación y desarrollo, y la mejora continua de los procesos.

A través de la aplicación de las distintas herramientas de análisis, se ha detectado ciertas debilidades relacionadas con la visibilidad de la marca, las cuales afectan el posicionamiento y participación en el mercado de la misma.

Es por lo antedicho que la metodología que se aplicara para incrementar la participación en el mercado que ya opera, y aumentar la rentabilidad de la compañía, será mediante una estrategia competitiva de penetración de mercado, la cual articulara acciones agresivas de mercadotecnia para los productos existentes (Gallardo Hernández, 2012).

Tomando como caso de referencia del desarrollo de una estrategia competitiva basada en la penetración de mercado, podemos tomar como referencia un caso de éxito como es el de la empresa Procter y Gamble, compañía multinacional de bienes de consumo. Como afirman (Hill & Jones, 2015) “Procter & Gamble gasta más de 20% de sus ingresos por ventas en publicidad, con el fin de mantener y quizá desarrollar su participación de mercado” (p. 197), catalogando a la empresa como líder en posicionamiento en la mayor parte de sus marcas.

Análisis Situacional

Análisis del Macroentorno:

El presente análisis se llevará a cabo utilizando la herramienta PESTEL, la cual aborda los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales relevados en el entorno en el que se encuentra emplazada la compañía, a saber:

Aspectos Políticos

La inflación habitualmente elevada, que ronda el 50%, y el incremento de la pobreza, contribuyeron a un traspie para los peronistas en las elecciones legislativas de 2021, y complicaron las relaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para emprender las negociaciones en pos de una restructuración de la deuda.

Con el afán de evitar una mayor devaluación de la moneda local, se determinaron restricciones monetarias. El presidente Fernández ha buscado entablar relaciones afables con Estados Unidos, al mismo tiempo que profundizo los lazos con Rusia y China en el transcurso de sus visitas de Estado a ambos países durante 2022,

dando la bienvenida a las inversiones de China en una central nuclear, minería de litio y ferrocarriles, y sumándose a la Iniciativa de la Franja y la Ruta del gigante asiático (INFOBAE, 4 de mayo de 2022).

En cuanto a las medidas tomadas por el Gobierno Nacional para dar apoyo a las empresas dentro del rubro de producción de Alimentos y Bebidas, se lanzó el día 3 de mayo de 2022, mediante la resolución 96/2022 y cuya autoridad de aplicación es la secretaria de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional, y a través del Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca, el Plan Potenci.AR Alimentos; el mismo dará soporte en 3 ejes: Eje I - Competitividad y Herramientas de Gestión de Calidad, Eje II - Programa Federal de Formación Profesional para Pymes de Alimentos y Eje III - Diferenciación y Herramientas de Agregado de Valor (Argentina.gob.ar, 9 de mayo de 2022).

Aspectos Económicos

Tomando en cuenta los principales indicadores Económicos, se puede comentar que la inflación que se espera para este año es promedio de 82,1%, la cual queda aún por debajo del 90% que se predijo mediante el relevamiento de expectativas del mercado (REM) elaborado por el Banco Central.

Al respecto del tipo de cambio oficial, para el mes de diciembre 2022, se espera sea de \$166.3, aunque las distintas consultoras pronostican que el mismo culminara tocando los \$ 199. Para el año 2023, el consenso predice un dólar a \$277.4, con predicciones de los distintos órganos de consulta que rondan de los \$339 a los \$418.

En cuanto al crecimiento económico, se esperan para este año un promedio del 3%; el número más alto esperado es de EMFI con 4,9%, seguido por Capital Markets con 4,5%, Banco Supervielle y EIU que predicen un 4,3% y Analytica Consultora que plantea como expectativa un 4,2%. Asimismo, el Banco Mundial estimo el 3,6% y el FMI un 4%.

Relativo a las exportaciones, en julio 2022 las mismas alcanzaron 7.773 millones de dólares, mientras que las importaciones, 8.210 millones de dólares. (INDEC, julio de 2022).

La tasa de desempleo detuvo su tendencia a la baja, y se mantuvo sin cambios después que en el último trimestre de 2021 llegó a su menor grado en seis años (El Economista, 23 de junio de 2022).

Aspectos Sociales

En lo que respecta al comportamiento de los consumidores, relativo al consumo de alcohol, distintos estudios realizados indican que, si bien desde hace varios años la Argentina se ubica entre uno de los países de Latinoamérica que registra un mayor consumo de alcohol per cápita, como también uno de los que cuentan con una mayor prevalencia de ingesta excesiva episódica, el consumo ha sufrido un aumento significativo a raíz del ASPO (Aislamiento social preventivo obligatorio).

A través de un trabajo publicado a fines de 2020, realizado mediante encuestas online a más de 10 mil personas de todo el país, se relevó que se observó un incremento sostenido en el consumo, el cual en marzo 2020 reportó consumirlo el 37,5% de los encuestados, en mayo el 41%, siendo ya para julio el 54% y en octubre del mismo año se llegó al 54,8% (Perfil, 31 de octubre de 2021).

Siguiendo con el comportamiento del consumidor, todo indica que el mismo ha transformado sus ocasiones de consumo de alcohol, debido a los efectos post-pandemia, habiendo esta contribuido a generar nuevas modalidades y reconfigurado los momentos de consumo previamente establecidos; dada esta situación, hoy en día los consumidores son más conscientes de las comodidades de su hogar, lo que obliga a la industria a generar productos y experiencias que logren sustentar las nuevas expectativas instaladas en el público.

En cuanto a la distribución de la población, y tomando en cuenta el rango etario que consume en mayor medida cerveza artesanal, podemos indicar que donde se encuentra una mayor concentración de población de entre 15 y 64 años, luego de Buenos Aires y Córdoba, es la Provincia de Santa Fe, con 2.072.165 habitantes; asimismo, la Ciudad de Rosario es la que cuenta con mayor densidad demográfica en la provincia, reportando 1.218.189 habitantes en el censo 2010, y con una proyección de 1.322.478 habitantes en 2025 (INDEC, 2022).

Aspectos Tecnológicos

Grandes oportunidades han sido generadas gracias a los avances tecnológicos en el ámbito de los alimentos y las bebidas, pudiendo los mismos llevar a término

grandes cambios en las distintas etapas del ciclo de vida de los productos. Los consumidores están recurriendo cada vez más frecuentemente a aplicaciones (Apps) y a la inteligencia artificial para obtener información sobre nutrición personalizada y variantes para poder satisfacer sus necesidades con éxito. La transparencia en la información brindada al usuario se torna fundamental a la hora de ganar su confianza en cuanto a los avances de la tecnología alimentaria (GRANOTEC, 2022).

En cuanto a la tecnología aplicada a la producción, se han estado introduciendo mejoras a través del uso de Inteligencia Artificial, Machine Learning, y la Cavitación, a través de la cual hasta se podrían llegar a evitar ciertas fases del proceso, además de tornar el mismo algo más sostenible.

Quienes han estado participando de este tipo de proyectos de desarrollos tecnológicos e investigaciones asociadas a los mismos han sido marcas como Estrella Galicia y Carlsberg, de la mano de BBVA Next Technologies y Amazon web, y Microsoft respectivamente (Blog LENOVO, 7 de octubre de 2019).

Aspectos Ecológicos

Hoy en día, el consumidor es más consiente en cuanto a la ética y las cuestiones del medioambiente, por ello las marcas de alimentos deben considerar trabajar con el público en conjunto para generar confianza en las declaraciones que brindan sus productos

Dado que, para los consumidores, la inquietud por el planeta es hoy en día el principal inconveniente a nivel global, las marcas se encuentran cambiando su enfoque, de solo limitarse a dar a conocer sus características, a tener que cumplimentar una medición clara, acordada y accesible de su impacto medioambiental y social, para así obtener una mayor fidelización del público, mérito de la transparencia en las acciones tomadas.

Por otra parte, generar comida a partir de desperdicios se está imponiendo como una gran alternativa para la economía circular. Los consumidores se sienten cada vez más identificados con la tendencia de que ingredientes que antes se consideraban desechos, ahora cobran un nuevo significado dentro de la economía circular.

Lo que los usuarios más valoran de este tipo de productos, son atributos relativos a la sostenibilidad, frescura, salud y nutrición; alrededor de 255 productos se encuentran en busca de recibir el nuevo sello de la Upcycled Food Association, la cual

será la primera marca a nivel global en certificar alimentos realizados con componentes reciclados (GRANOTEC, 2022).

En cuanto a las regulaciones ambientales aplicables se pueden mencionar el Decreto 847 Reglamentación De Estándares Y Normas Sobre Vertidos Para La Preservación Del Recurso Hídrico Provincial (Decreto Provincial), la Ley Nacional 25.612 Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios, y la Ley Nacional 25.675 Ley General del Ambiente (CIAPC, 2022).

Aspectos Legales

Al respecto de requisitos legales aplicables, podemos mencionar como una situación futura que puede afectar potencialmente el mercado, que es el Proyecto de modificación de la Ley de Tránsito N° 24.449, el cual modifica la cantidad de mg/l de alcohol en sangre permitida para conducir cualquier tipo de vehículo, a 0; también se encuentran como aplicables la Ley Nacional de lucha contra el alcoholismo N° 24.788 y la Ley de contrato de trabajo N° 20.744 (Proyecto de Ley, 2021).

Adicionalmente podemos citar como relevante para el presente trabajo la Ley de Góndolas N° 27.545, la cual dispone que una misma marca no podrá sobrepasar el 30% del espacio disponible en la góndola que comparte con otros productos de características semejantes, y así frenar comportamientos monopólicos para ayudar a la participación de pymes y favorecer la competencia leal (Argentina Presidencia, 17 de marzo de 2020).

Análisis del Microentorno:

El presente análisis se llevará a cabo utilizando la herramienta 5 Fuerzas de Porter, la cual aborda diversos aspectos del Mercado en el cual se encuentra desarrollándose la compañía.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de la introducción de nuevos competidores se considera alta, dado que las barreras de entrada que presenta el mercado de producción de cerveza artesanal son relativamente bajas, debido a que las inversiones necesarias en infraestructura son moderadas, y el Know how con el que se debe contar para generar un producto de calidad, es accesible.

Por otra parte, dado que el mercado ha crecido considerablemente, llegando a un 40% en los últimos 5 años, se transformó en un rubro muy tentador para el ingreso de nuevos productores (BAE Negocios, 26 de julio de 2022).

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es elevada, dado que en el mercado se encuentra un sinnúmero de productos que podrían sustituir a la cerveza artesanal, como gaseosas, jugos, otras bebidas alcohólicas, aguas saborizadas, cervezas industriales, los cuales calman la sed, aportan frescura, y existe una cantidad muy diversa, características como las que buscan los consumidores de Cerveza artesanal.

Como ejemplo de productos sustitutos podemos mencionar Cervezas Industriales, gaseosas, aguas saborizadas, jugos, otras bebidas alcohólicas, entre otras.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo dado que la demanda de cerveza artesanal hoy por hoy es muy alta, como también el número de clientes, y si bien el volumen de compra de cada consumidor es bajo, y el precio de venta no representa una limitante, se debe tomar en cuenta que, si bien para los clientes no supone un problema pagar más, lo harán por un producto de alta calidad y un servicio diferenciado (Library, 2022).

Poder de negociación de los proveedores

A pesar de tratarse de un producto que precisa una cantidad acotada de insumos para su producción, y que los mismos no cuentan con sustitutos, al encontrarse en el mercado una cantidad elevada de proveedores, estos cuentan con un poder bajo de negociación, ya que los productores de Cerveza Artesanal cuentan con una gran variedad de opciones para la compra de los distintos insumos, por ejemplo: Cibart (Centro Integral de Bebidas Artesanales), Demon Tienda Artesanal, Brewers Insumos Cerveceros, Hace Cerveza, IMP Insumos.

Rivalidad actual de la competencia

Analizando un estudio del mercado de la cerveza artesanal en Argentina realizado en marzo de 2018 por el CONICET, se puede notar que este mercado presenta una distribución geográfica desigual en el país en lo que respecta a la

cantidad de productores, estas incluyen tanto a los productores hogareños como a los que ya tienen forma jurídica establecida, y microemprendimientos (microcervecerías).

El mayor conglomerado de productores se presenta en provincia de Buenos Aires, luego encontramos uno de los mayores productores que es la provincia de Río Negro, y por último la provincia de Córdoba, que distribuye su producción principalmente en forma local.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que ninguna de estas empresas que producen cerveza artesanal está preparada para producir a escala, por lo que su participación en el mercado es muy baja, no generando una amenaza de nuevos competidores.

En cuanto a los precios, no existen diferencias relevantes entre los distintos precios del mercado, y adicionalmente el criterio de decisión del público consumidor de cerveza artesanal, se centra principalmente en la innovación, la calidad y la variedad.

Los aspectos antes mencionados serían factores clave para el desarrollo de nuevos mercados fuera del medio local, tomando en cuenta las características del producto y las particularidades del consumidor al cual está dirigido, que está dispuesto a incursionar en nuevas propuestas, y dada esta situación, la rivalidad, ya no lo es (CONICET, marzo 2018).

Análisis interno: Cadena de Valor

La idea del término Cadena de Valor, refiere a que una compañía se conforma de una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. Dicho proceso de transformación requiere de una serie de actividades primarias y secundarias que agregan valor al producto final (Hill & Jone, 2009).

Análisis de Mercado

El consumo de cerveza artesanal de distintas variedades en la Argentina representa el 1,8% de la totalidad de cervezas del mercado. Como punto de comparación internacional, en EEUU el mismo índice alcanza el 14%, por lo que se asume que puede llegar a existir un crecimiento exponencial del mercado local.

Más allá de que el número parezca bajo frente al consumo total de cerveza en Argentina, esta bebida artesanal comenzó a ganar lugar en las mesas y reuniones de los consumidores en los últimos cinco años. La Cámara Argentina de Productores de

Cerveza Artesanal informo que el rubro creció alrededor del 40%, contando con al menos 1.500 productores en el país (BAE Negocios, 26 de julio de 2022).

De acuerdo con diversos estudios realizados, el consumidor promedio de Cerveza Artesanal es masculino (59 %), existiendo también un alto porcentaje de público femenino (el 41 %).

Segmentando por edades, también podemos encontrar dos tipos principales de perfil: los que comienzan a incursionar y optan por la cerveza artesanal como una alternativa —rango etario de 25 a 34 años—, y los que están seguros de que se ajusta más con la etapa de su vida y cumple con los requerimientos de calidad, -mayormente entre 35 y 44 años- (Diario de gastronomía, 24 de enero de 2019).

Las razones por las que este perfil de consumidor elige la cerveza artesanal, es debido a las sus características en cuanto a aroma, consistencia, color, sabor y presentación, además de sus ingredientes, que la distinguen mayormente de la industrial ya que cuentan con un carácter natural y distinguido

El tipo de cerveza artesanal más consumidos son la Stout (negra), Pilsen Lager (rubia), Honey Beer, APA e IPA. Las dos últimas son las más consumidas a nivel global.

Asimismo, el Centro Integral de Bebidas Artesanales afirma que aproximadamente el 50% de los locales que han relevado en una encuesta, afirman que las variedades antes mencionadas son las más pedidas por los cordobeses (CIBART, 2021).

En cuanto a la distribución de la cerveza artesanal, esta es mayormente consumida en bares y cervecerías, sin embargo, los supermercados y restaurantes representan una nueva alternativa, como también las tiendas personalizadas (Diario de Gastronomía, 24 de enero de 2019).

Por último, es importante destacar que, en el sur del país, la cerveza artesanal ha logrado convertirse en una atracción turística. “Allí, la cerveza artesanal es uno de los principales productos gastronómicos y turísticos de la ciudad, con cervecerías premiadas internacionalmente y reconocidas en todo el mundo” (Spanish Xinhuanet, 2019).

Actividades Primarias

Logística Interna

Al encontrarse la fábrica de Cerveza Checa emplazada en un casco que antiguamente se había tratado de una estación de servicio, se puede inferir que cuenta con espacio importante de almacenamiento de materia prima para poder planificar de manera efectiva su producción. Su logística interna se realiza de manera eficiente debido a la disposición de sus instalaciones.

Operaciones

La fábrica de cerveza artesanal está emplazada en una antigua estación de servicio restaurada y acondicionada, equipada con la más avanzada tecnología, preparada para una producción anual de 360.000 litros, de diferentes estilos como: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee;

En cuanto a la maquinaria que se utiliza para la fabricación de la cerveza cuentan con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, y las instalaciones adecuadas para el correcto funcionamiento de todo el equipamiento involucrado en la realización del producto.

En cuanto al control operativo, el mismo es realizado por un agente externo, quien recaba la información incluida en los sistemas y archivos de administración para luego compilar la misma en los informes correspondientes.

El proceso de elaboración consta de 5 etapas: molienda, que procura romper el grano malteado, tal que, su interior quede expuesto a la hidratación en el proceso de macerado y maceración; el lavado de granos, que tiene por objeto, extraer los azúcares adsorbidos en los granos; la cocción, que consiste en hervir de forma vigorosa el mosto, durante al menos 1 hora; la fermentación, en esta etapa deben inocular las levaduras para que conviertan los azúcares en alcohol y CO₂; y concluida la fermentación, se lleva a cabo la maduración y acondicionamiento, ya que es necesario precipitar polifenoles, proteínas y remanentes de levadura que enturbian la cerveza (UNLP/LIPA, 2022).

Logística Externa

Sus productos tienen presencia hoy en bares multimarca, y se distribuyen en las localidades de Córdoba, Villa Carlos Paz, Las Varillas y Arroyito, entre otros; adicionalmente han abierto un Bar de la Marca en la ciudad de Nueva Córdoba.

La empresa cuenta con un rodado, el cual es utilizado para la logística y distribución de los productos.

Ventas y Marketing

La cerveza artesanal, con su diversidad de estilos, tiene muy buena aceptación del público, y el 80 % la recomendaría. En el mercado específico del rubro, tiene buenas referencias y, por ello, la comercialización de la misma se centra en bares y restaurantes orientados en un público joven; adicionalmente han abierto un Bar de su propia marca en Nueva Córdoba (Círculo Gastronómico, 1 de febrero de 2022), el cual aporta, en parte, visibilidad a la marca, y cuentan al día de hoy con presencia en dos redes sociales como Instagram y Facebook, en su perfil de Instagram, por ejemplo, cuentan con casi 12 mil seguidores (Instagram, 2022), sin embargo, como debilidad presentan que sus redes no tienen suficiente actividad, y no cuentan con página web propia de la marca, siendo que la misma le aportaría solidez ante la percepción del consumidor.

Servicios Post Venta

No se hace referencia a la existencia de un área/actividades de post venta, sería recomendable que se cree una o bien se generen ciertas acciones a tal efecto para poder completar el ciclo de experiencia del cliente.

Se puede observar en el mercado que existen actividades extra, post venta, que sumarian valor a la cadena de producción, sin embargo la empresa no las lleva a cabo, como ser el lavado de botellones, botellas y barriles, la reutilización de agua para riego, la utilización de desechos de producción para otros fines nutricionales, etc.; además de valor, la realización de estas actividades posicionaría a la marca como Sustentable, lo que hoy en día representa un valor de fuerte impacto positivo a nivel ambiental, social y económico.

Por otra parte, se pone a disposición un número telefónico de atención al cliente, al cual contactarse por cualquier tipo de queja o reclamo, con el fin de solucionarlo a la brevedad; los tiempos y metodología de este proceso se encuentra detallado en el Procedimiento de Quejas y Reclamos con el que cuentan dentro de su Sistema de Gestión ISO 9001:2015.

Actividades de Soporte

Infraestructura

El Grupo Meta cuenta con una oficina administrativa en Sacanta, Córdoba, la cual centraliza las actividades de gestión para todas las unidades de negocio que conforman la empresa. Luego, cada unidad de negocio cuenta con su propia infraestructura, allí se pueden hallar los instrumentos específicos de utilización habitual en las oficinas, donde se pueden listar las pc, impresoras, internet, programas administrativos, y muebles apropiados para las tareas administrativas.

La Cervecería Checa también está ubicada en Sacanta, en el departamento de San Justo, la misma está emplazada en el predio de una antigua estación de servicio que fue totalmente restaurada y equipada con la última tecnología para la producción de cerveza artesanal, donde cuentan con una capacidad productiva anual de 360.000 litros.

En el área de producción cuentan con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, y las instalaciones adecuadas para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Gestión de RRHH

El Grupo cuenta, para llevar a cabo las actividades inherentes al departamento de RRHH, con los servicios de una técnica contratada externamente, sin embargo, los 3 Líderes del Grupo, se encargan ellos mismos de la selección del personal, teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo.

La planta fabril de cerveza cuenta con 3 operarios, que responden a una franja etaria de entre 19 y 24 años de edad, todos masculinos que poseen secundario completo, y son los que realizan tareas administrativas (compras de insumos, pagos a proveedores, ventas de productos, etc.), además de coordinar la producción. Asimismo, la planta cuenta con 2 responsables, uno de ellos directivo del grupo, y otro un licenciado en química, quien tiene a su cargo el área productiva. Los coordinadores reciben continua capacitación en elaboración de cervezas por parte del responsable del área. El convenio colectivo que se emplea para los trabajadores es el FAECYS (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios).

Desarrollo de Tecnología

La Unidad de negocios objeto de estudio, cuenta con la última tecnología en maquinaria para la producción de cerveza artesanal.

En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración.

Compras/aprovisionamiento

La cadena de valor inicia con este punto, con la compra y logística interna de insumos y materias primas (barriles, botellas, latas, cebada, lúpulo, levadura, azúcares, clarificantes y agua), y la relación con los proveedores.

En lo referido al punto inicial de toda la producción, la calidad del agua es preponderante; el lúpulo es otro de los insumos que van a definir las propiedades del producto final, ya que aporta el aroma y sabor amargo a la cerveza. Este es de fácil acceso sin embargo algunos tipos muy específicos son de origen importado exclusivamente; por otra parte, la levadura, también podemos encontrar versiones nacionales e importadas.

Existe una considerable cantidad de proveedores por lo que cobra gran importancia la selección y posterior evaluación de estos, para lograr la mejor relación precio/prestaciones/cumplimiento. Al encontrarse la UFN Cerveza Checa certificada en ISO 9001:2015 se asume que realizan este tipo de análisis/control ya que el mismo responde a un requisito normativo.

Marco teórico

En esta sección se desarrolla el concepto de Planificación Estratégica, mecanismo que, tal como menciona Sainz Vicuña de Ancin (2017), es utilizado para decidir hoy, lo que se hará en el futuro, soportado por el análisis y el pensamiento estratégico.

Acerca de la planificación estratégica existen tantas definiciones como autores y enfoques, y la misma se puede aplicar en diversos campos de acción, sin embargo, la mayoría coincide en que este instrumento se utiliza preferentemente para generar estrategias y planes que posibiliten el cumplimiento de los objetivos planteados, generando los cambios esperados en favor de la estrategia planteada.

Fred R. David (2013) asevera que lo único seguro en el futuro de las organizaciones es el cambio, y que la planificación es un puente fundamental entre el presente y el futuro, y que la misma aumenta las posibilidades de conseguir los resultados esperados.

Según José Ramon Gallardo Hernández (2012), la Planeación estratégica se trata de un conjunto de herramientas a las que denomina “Técnicas de portafolio para análisis de competitividad”, las cuales el sugiere que aportan un criterio de referencia para clasificar las distintas unidades de negocio de una empresa y definir sus necesidades relativas a la asignación de recursos; las herramientas a las que hace referencia son la Matriz FODA, la Matriz BCG y la Matriz McKinsey-GE.

Charles W. L. Hill (2011) hace mención a varias investigaciones, las cuales sugieren que los sistemas de planeamiento ayudan a la Dirección de las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas, y que en promedio, los mismos arrojan como resultado que la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño de las empresas; adicionalmente menciona que, los directores de la empresas, para generar un planeamiento, deben tomar en cuenta el contexto del entorno competitivo, no solo actual, sino también el futuro.

Sainz Vicuña de Ancin (2017), refiere a planificación estratégica, como un proceso que comienza con la planificación de un método que resulte finalmente en el plan estratégico, y que, a partir de ese momento, el estilo de dirección permitirá a la empresa mantenerse competitiva en un entorno de constante cambio.

En cuanto a las estrategias planteadas por los distintos autores, con el fin de lograr dar forma al mencionado planeamiento o planificación estratégicos, por ejemplo, Fred R. David (2013), menciona que dentro de las tareas específicas que componen una planificación estratégica, podemos encontrar la generación de pronósticos, la puesta de objetivos, desarrollo de estrategias, creación de políticas y determinación de metas; en cuanto a las estrategias, estas representan los medios para alcanzar los objetivos en el largo plazo, y las mismas pueden ser corporativas, divisionales, funcionales y operacionales, siendo algunas de ellas la expansión geográfica, la adquisición, la diversificación, la penetración de mercado, el desarrollo de productos, las desinversiones, las reducciones presupuestarias, las empresas conjuntas y la liquidación;

Según José Ramon Gallardo Hernández (2012) las estrategias competitivas tienen por objeto asegurar una ventaja competitiva duradera y sostenible a la empresa,

para enfrentarse a las fuerzas competitivas de un mercado específico, partiendo del análisis externo e interno de la esta; para el autor en cuestión, las estrategias más comunes son las genéricas, que son: enfoque, diferenciación y liderazgo en precios; adicionalmente a lo antedicho, menciona que las estrategias competitivas se pueden clasificar en estrategias genéricas o de desarrollo, estrategias defensivas, estrategias de integración, estrategias de reto de mercado y estrategias de crecimiento intensivo, dentro de esta última podemos encontrar, entre otras, la estrategia de penetración de mercado.

Para Charles W. L. Hill (2011), las ventajas competitivas se pueden desarrollar utilizando distintos tipos de estrategias, como por ejemplo, estrategias de negocio, como el liderazgo en costos o la diferenciación, luego también distingue los tipos de estrategias de acuerdo al entorno de la industria, industrias fragmentadas, industrias embrionarias y en crecimiento, estrategias de acuerdo a la etapa del ciclo de vida de la empresa, estrategias basadas en la tecnología, estrategias en entornos globales, y estrategias corporativas, como ser integración vertical, horizontal y outsourcing estratégico.

Para Sainz Vicuña de Ancin (2017), las estrategias corporativas no se dividen, como lo hacen en libros de otros autores americanos, en estrategias apuntadas a empresas diversificadas o empresas mononegocio, sino que este autor refiere a todas ellas como Corporativas, y una de sus razones, entre otras, es que según él, “el tipo de decisiones estratégicas que hay que adoptar para una empresa diversificada o para una empresa mononegocio siguen siendo las mismas: definición del negocio, estrategia de cartera, estrategia competitiva y estrategia de crecimiento”.

Por lo antedicho, y luego de haber analizado las propuestas de los citados autores y habiendo comparado las mismas, este reporte de caso se suscribe con la propuesta del autor José Ramon Gallardo Hernández y su enfoque relacionado con las estrategias de desarrollo, más precisamente con la diferenciación, tomando en cuenta las particularidades de los productos de Cervecería Checa, y las de crecimiento intensivo, específicamente con la de penetración de mercado, ya que esta estrategia es la que permitirá que los productos lleguen a una mayor cantidad de consumidores, e inclusive que los actuales consumidores aumenten tanto la cantidad, como la frecuencia de consumo a través de acciones de mercadotecnia y de presencia en nuevos puntos geográficos.

La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco (Fred R. David, 2013, pág. 101).

Diagnóstico

Una vez realizado en análisis interno y externo de la compañía y la unidad de negocio en particular Cervecería Checa, se ha logrado identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pudiendo detectar la situación en la que se encuentra la empresa tanto a nivel del mercado de cerveza artesanal, como en su contexto en general.

A través de la utilización de las herramientas de identificación de aspectos tanto del microentorno como de la cadena de valor de Cervecería Checa, se pudo detectar que no cuenta con importantes acciones de ventas, como tampoco de marketing especializado para lograr dar visibilidad a la marca;

Asimismo, se ha identificado que los productos no cuentan con presencia en góndolas, pudiendo esto aplicarse y acrecentar, apoyado por la ley de góndolas, la llegada a una mayor cantidad de consumidores.

En cuanto a la poca presencia en redes sociales, la ausencia de una página web, y las pocas campañas publicitarias, esto representa una importante debilidad tomando en cuenta los tiempos actuales, donde las comunicaciones y llegada a los usuarios son en su gran mayoría a través de medios digitales, y siendo esta necesaria para que la marca, al tener llegada a más clientes potenciales por exposición, pueda finalmente aumentar su porción en el mercado.

La fortaleza con la que cuenta la empresa trata de su oferta distintiva, sustentada por su know how acerca de la producción de la cerveza artesanal, amparado por una historia familiar superadora, lo cual puede inculcar en los consumidores, un sentimiento de ciertos valores asociados a la elección la marca, siendo todos estos puntos mencionados, características que vale la pena dar a conocer masivamente, y así poder elevar las ventas de manera sustancial.

Por lo expuesto, se sugiere que es un buen momento para explotar la oportunidad de que la marca tome presencia en góndolas, en principio en las principales ciudades de la provincia de Córdoba, como también en la ciudad de Rosario, dado que, de acuerdo con lo analizado, estas locaciones son las que cuentan

con un mayor porcentaje de población que coincide con las características del perfil del principal consumidor de cerveza artesanal.

Se propone avanzar con una planificación estratégica basada en el crecimiento intensivo, aplicando técnicas de penetración de mercado, generando acciones de mercadotecnia como aumento de la presencia en redes sociales, creación de una página web, aumento de presencia en góndolas, y todo esto apoyado en la diferenciación del producto, dando a conocer sus características distintivas, y otorgando así mayor visibilidad y aumentar su participación en el mercado, elevando la frecuencia y cantidad en el consumo de cerveza artesanal Checa.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

En línea con el análisis de situación y diagnóstico detallados previamente en el presente trabajo, se genera una propuesta con base en acciones orientadas a la penetración de la marca en el mercado de la cerveza artesanal, con el fin de aumentar las ventas, mediante acciones para mejorar el posicionamiento de la misma, ganar más clientes, fidelizar a los ya existentes y lograr que estos últimos aumenten su frecuencia de consumo.

Para poder sentar las bases estratégicas es clave tomar como punto de partida la Misión, Visión y Valores de Cervecería Checa; en el caso de la Misión y Visión, las mismas son reformuladas para orientarse más específicamente al perfil del consumidor y del mercado de la Cerveza Artesanal; en cuanto a los Valores, se mantienen los referidos por el Grupo Meta, los cuales son adecuados en el marco de la propuesta de mejora.

Por ello, la Misión, Visión y Valores quedan estructurados de la siguiente manera:

Misión: Ofrecer a nuestros clientes la mejor calidad de Cerveza Artesanal, proporcionándoles variedades para cubrir todos los gustos posibles, y llevando a los mismos la tranquilidad de que, al elegir Cerveza Checa, están consumiendo productos amigables con el medioambiente y generados en un entorno sustentable y socialmente responsable.

Visión: Ser la Cerveza Artesanal más elegida por los argentinos y quienes visiten nuestro territorio, que Cerveza Checa se transforme en sinónimo de felicidad,

amistad, camaradería, estilo y buenos momentos, tornando la experiencia que la involucre, en única.

Valores: Positivismo, Respeto, Confianza y Compromiso;

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

Objetivos

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa en un 8% al 31 de diciembre de 2025.

Justificación: Este objetivo, se determinó tomando como referencia el Estado de Resultados de la empresa del año 2019, donde se observa que la rentabilidad en dicho ejercicio represento un 1.2%, no habiendo sido tomado como parámetro el año 2020 debido a su comportamiento atípico.

Siguiendo los indicadores de crecimiento de la empresa en los últimos años, y presentando un panorama alentador la industria a la que pertenece, se estima factible aumentar la rentabilidad 8% y cumplir, de esta manera, con los lineamientos planteados.

Objetivos Específicos

1- Aumentar un 40% la fidelización de los clientes existentes y su frecuencia de consumo al 31 de diciembre de 2025.

Justificación: Para poder dar cumplimiento al objetivo general planteado, es tan importante captar nuevos clientes como mantener los ya existentes, para poder así experimentar un crecimiento real de la cartera; asimismo a través de acciones concretas de marketing de retención y campañas personalizadas se pretende aumentar la frecuencia de consumo de los mismos para aportar al cumplimiento del objetivo determinado.

2 – Aumentar en un 50% el Market Share de Cervecería Checa al 31 de diciembre de 2025.

Justificación: para poder mejorar la participación en el mercado y la visibilidad de la marca Cerveza Checa, en pos de aumentar las ventas, es fundamental generar acciones contundentes de mercadotecnia; estas acciones atraerán la atención de prospectos que probablemente consuman otras marcas de cerveza artesanal debido al desconocimiento de Cerveza Checa, y así se contribuirá al aumento de las ventas.

La cerveza artesanal representa el 3% del market share del total de mercado cervecero (Negocios, febrero 2022); tomando como parámetro 2018, este facturo \$39.737 millones de pesos (Claves, 7/5/2019), por lo que Checa tuvo una participación en el mercado de 0.6% tomando en cuenta como premisa el proporcional de los ingresos por ventas para Cervecería Checa (50%) del Estado de Cuentas 2018 de Sauco S.A.

3 - Aumentar la cantidad de clientes en un 30% al 31 de diciembre de 2025.

Justificación: con el fin de aumentar las ventas de este producto, es clave aumentar la cantidad de clientes, y para ello es fundamental incrementar los puntos de exposición del producto con el consumidor final, tanto en cuanto a tipos de locaciones donde se oferte el mismo (no solo bares multimarca o bar propio, sino también en góndolas de supermercados), como extender geográficamente los puntos de venta.

Alcance

- Temporal: el periodo de implementación de esta propuesta es de 3 años, desde enero de 2023 a diciembre de 2025

- Geográfico: la propuesta está diseñada para ser implementada en las provincias de Córdoba y Santa Fe

- De contenido: aplicación de la herramienta planificación estratégica de un plan para penetrar el mercado, basado en el marco teórico incluido en el presente trabajo.

- Recursos: se plantea a través de un análisis que la empresa requiere recursos financieros por \$ 16.209.943 para poder llevar a cabo la propuesta de la implementación de la estrategia en cuestión, adicionalmente requiere de recursos Administrativos, de Recursos Humanos y Operacionales.

Seguidamente del desarrollo del objetivo general y los específicos, se detalla los planes de acción a concretar para poder cumplir con el objetivo general y ejecutar la propuesta planteada en el transcurso del periodo estipulado. Se puntualizan tres planes de acción, en el cual cada uno expone su horizonte temporal de inicio a fin, los recursos necesarios como humanos, físicos y económicos, además del responsable designado para cada tarea.

Planes de acción

Plan de acción Objetivo 1: Con el fin de incrementar la fidelización de los clientes existentes y su frecuencia de consumo, se propone incorporar un Ejecutivo Comercial exclusivo para Cervecería Checa, para atención a clientes y generación de acciones comerciales como campañas mediante mailing, seguimiento de prospectos, diseño de ofertas, gestión de reuniones con grandes clientes, etc.

Plan de Acción Objetivo 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos *	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros		
Tareas de Reclutamiento de personal	2/01/2023	1/03/2023	Técnica en RRHH	RRHH	-	PC / WIFI Dispositivos Móviles Oficina	\$ 8.722	Ver Anexo Presupuesto/ Premisas
Exámenes Preocupacionales	2/03/2023	06/03/2023	Técnica en RRHH	RRHH		Laboratorio	\$ 5.423	Ver Anexo Presupuesto
Ejecutivo Comercial	07/03/2023	31/12/2025	Responsable Administración	Comercial	PC / WIFI Dispositivos Móviles Oficina	-	\$ 1.500.000	Ver Anexo Premisas
Capacitación Ejecutivo Comercial	13/03/2023	30/03/2023	Técnica en RRHH Responsable Producción	RRHH Producción	PC / WIFI Dispositivos Móviles Oficina	PC / WIFI Dispositivos Móviles Oficina	\$ 8.722	Ver Anexo Premisas
Evaluación de la efectividad de la capacitación	12/2023	12/2023	Técnica en RRHH	RRHH		PC / WIFI Dispositivos Móviles Oficina	\$ 545	Ver Anexo Premisas
Total							\$ 1.523.412	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción Objetivo 2: Para mejorar la participación de mercado y la visibilidad de la marca Cervecería Checa en el mercado de Cerveza Artesanal, se propone tomar acciones que aporten mayor presencia en redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter, mediante la contratación de un Community Manager, y adicionalmente se propone la creación de una Página Web.

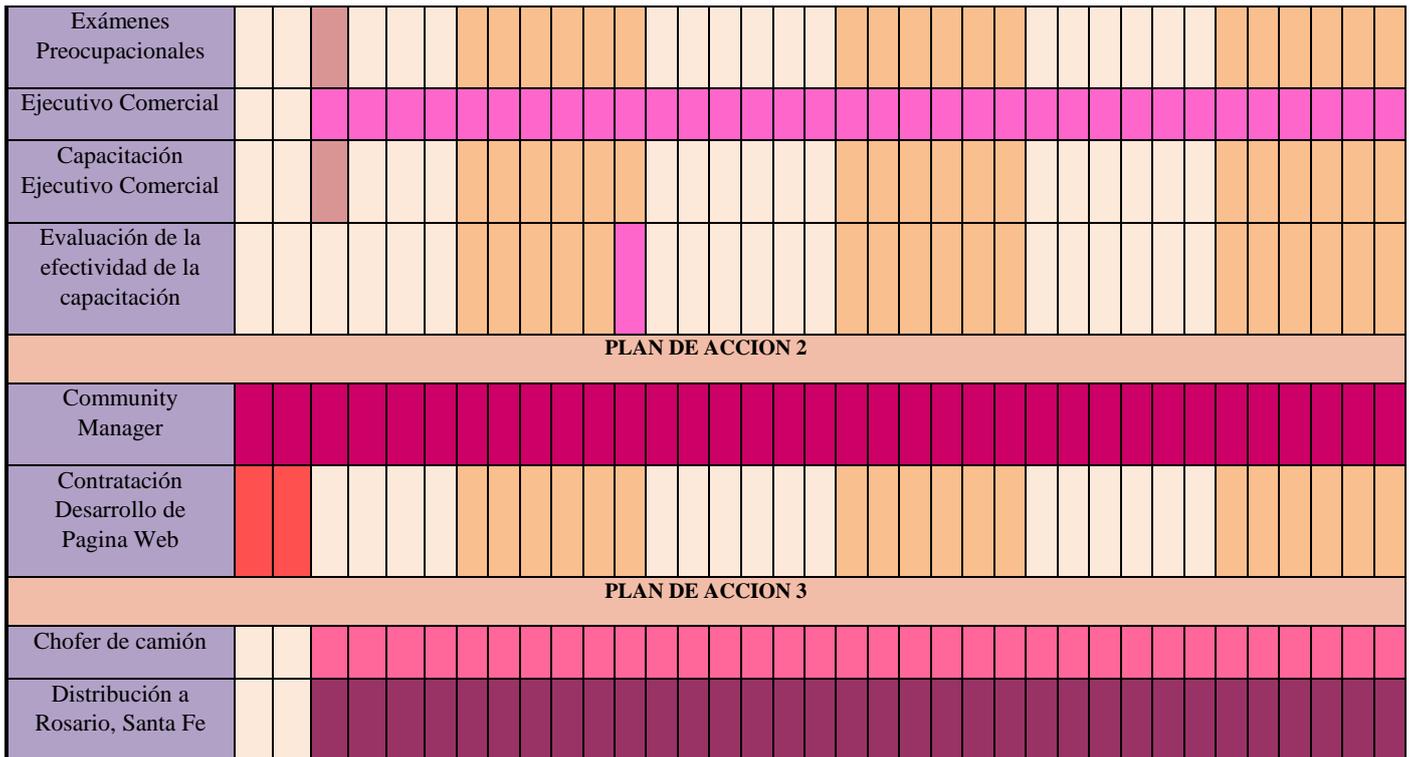


Ilustración 1 – Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2022)

Presupuesto

Presupuesto de Inversión del Proyecto					
Descripción Plan de Acción		2023	2024	2025	Total
Plan de Acción 1	Tareas de Reclutamiento de personal	\$ 8.722	-	-	\$ 8.722
	Exámenes Preocupacionales	\$ 5.423	-	-	\$ 5.423
	Ejecutivo Comercial	\$ 1.500.000	\$ 2.535.000	\$ 4.284.150	\$ 8.319.150
	Capacitación Ejecutivo Comercial	\$ 8.722	-	-	\$ 8.722
	Evaluación de la efectividad de la capacitación	\$ 545	-	-	\$ 545
	Subtotal	\$ 1.523.412	\$ 2.535.000	\$ 4.284.150	\$ 8.342.562
Plan de Acción 2	Community Manager	\$ 570.000	\$ 963.300	\$ 1.627.977	\$ 3.161.277
	Contratación Desarrollo de Pagina Web	\$ 24.967	-	-	\$ 24.967
	Subtotal	\$ 594.967	\$ 963.300	\$ 1.627.977	\$ 3.186.244
Plan de Acción 3	Combustible distribución a Rosario, Santa Fe	\$ 659.618	\$ 1.114.754	\$ 1.883.934	\$ 3.658.306
	Chofer Camión	\$ 158.460	\$ 321.328	\$ 543.043	\$ 1.022.831
	Subtotal	\$ 818.078	\$ 1.436.082	\$ 2.426.977	\$ 4.681.137
	TOTAL	\$ 2.936.457	\$ 4.934.382	\$ 8.339.104	\$ 16.209.943

Ilustración 2 – Presupuesto. Fuente: Elaboración propia (2022)

Tomando en cuenta el presupuesto para llevar a cabo los Planes de Acción determinados para lograr las mejoras esperadas en Checa, es que se realiza el Análisis Financiero del caso, mediante un Flujo de Fondos proyectado, tomando en consideración un horizonte de planeación de 3 años, tal lo estipulado.

A continuación, se incluye el Flujo de Fondos detallado y los indicadores que arroja el mismo.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Cerveza Checa			
	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 63.256.006	\$ 106.902.650	\$ 180.665.479
Plan de acción 1	\$ 6.325.601	\$ 10.690.265	\$ 18.066.548
Plan de acción 2	\$ 3.795.360	\$ 6.414.159	\$ 10.839.929
Plan de acción 3	\$ 6.325.601	\$ 10.690.265	\$ 18.066.548
TOTAL DE INGRESOS	\$ 79.702.568	\$ 134.697.339	\$ 227.638.503
EGRESOS			
Gastos de Comercialización	\$ 14.781.835	\$ 24.981.301	42.218.399
Gastos Administrativos	\$ 7.080.615	\$ 11.966.239	20.222.945
Gastos por Ventas	\$ 39.619.640	\$ 66.957.191	113.157.653
Plan de acción 1	\$ 1.523.412	\$ 2.535.000	\$ 4.284.150
Plan de acción 2	\$ 594.967	\$ 963.300	\$ 1.627.977
Plan de acción 3	\$ 818.078	\$ 1.436.082	\$ 2.426.977
TOTAL DE EGRESOS	\$ 64.418.547	\$ 108.839.114	\$ 183.938.100
UTILIDAD BRUTA	\$ 15.284.021	\$ 25.858.226	\$ 43.700.403
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 5.349.407	\$ 9.050.379	\$ 15.295.141
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 9.934.614	\$ 16.807.847	\$ 28.405.262

Ilustración 3 – Cash Flow Proyectado. Fuente: Elaboración propia (2022)

Indicadores:

VAN	145.922
TIR	76%
ROI	
Beneficios	91.214.275
Costos	32.419.886
ROI	181%

Rentabilidad 2025	12,48%
Rentabilidad 2022	1,20%
Diferencia	11,28%

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Consolidado de la inversión realizada y flujo de los fondos obtenido para cada periodo del proyecto:

Inversión a realizar	-16.209.943
Flujo del periodo 1	9.934.614
Flujo del periodo 2	16.807.847
Flujo del periodo 3	28.405.262

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para realizar este ejercicio se tomó como referencia la inflación interanual determinada por el REM (Ver Anexo 2, Imagen 1), asimismo para fijar la tasa de descuento se tomó como parámetro la TNA que otorga el Banco de la Nación Argentina para los Plazos Fijos, la cual actualmente es del 75% (Ver Anexo 3, Imagen 10), y por último se delimitaron una serie de premisas a tener en cuenta para delinear los criterios del ejercicio (Ver Anexo 3, Tabla 3: Premisas).

Conclusión y Recomendaciones Profesionales

Una vez determinada la planificación estratégica, es preciso identificar si lo planificado, responderá según lo esperado en cuanto a los beneficios que otorgue a la compañía, luego de identificar los costos a los que ascenderán las acciones necesarias para implementar las mejoras.

De los resultados arrojados, se puede observar que se ha obtenido un VAN (Valor actual Neto) positivo, el cual indica que se recupera la inversión inicial, obteniendo el rendimiento mínimo deseado, y logrando un excedente de \$ 145.922; adicionalmente, con la implementación del presente proyecto, se logra una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 76%, la cual supera la tasa referida del 75% que se ha tomado como referencia para calcular el rendimiento del proyecto.

En cuanto al ROI (Return on Investment, por sus siglas en idioma inglés), el cual determina el retorno de la inversión, este indicador arroja un resultado de 181%, lo cual demuestra que, por cada peso invertido, se obtendrán \$ 1, 81.

Por otra parte, se puede observar que la rentabilidad obtenida supera ampliamente el 8% propuesto como objetivo, superando el mismo en un 3,28%.

Relativo a los objetivos específicos, tanto el aumento de la cantidad de clientes como su fidelización, dadas las características de la industria, se medirán en tiempo real a través de relevamientos de la satisfacción de los clientes y tasas de conversión, mientras que la participación de mercado, tomando en cuenta la proyección del crecimiento de las ventas (26% anual), y el desempeño del mercado, se estima que el Market Share ascenderá al 1.1% de participación al 31 de diciembre de 2025,

resultando en un crecimiento del 78%, lo que supera en un 28% lo estipulado como objetivo.

Como base para realizar el flujo de fondos para el presente análisis se tomó en consideración los datos arrojados por el Estado de Resultados 2019 de Sauco S.A., ya que como se mencionó anteriormente, el periodo 2020 no se consideró debido a su condición atípica.

Tomando en consideración los resultados señalados anteriormente es que el presente proyecto se considera viable.

Adicionalmente, y recopilando todos los aspectos analizados a lo largo del trabajo de Planificación estratégica, se ha podido detectar tanto diversas fortalezas y debilidades en el ámbito interno de la compañía, como oportunidades y amenazas en lo relativo al entorno externo, o macro y microentorno.

Basado en ello, es que se recomienda que el presente proyecto sea puesto en marcha como el primero de una serie de proyectos de mejora, que se tome como puntapié para que la marca Cerveza Checa, en principio, se encuentre mejor posicionada y se consolide en el mercado de las cervezas artesanales, sin embargo, se recomienda para el futuro, generar planes para hacer más eficientes los procesos de producción, y así poder bajar los costos de la misma, pudiendo enfocarse en técnicas, por ejemplo, de Lean Manufacturing.

Sumado a ello se recomienda tomar acciones que tornen aún más sustentables sus procesos, tanto para optimizar más los costos, como para colaborar con el medioambiente; se propone realizar reutilización de los desechos de producción, reciclado de barriles, etc.

En el mediano plazo, y en línea con lo antedicho, se sugiere considerar la implementación de la Norma ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental, la cual, además de aportar múltiples beneficios en línea con el cuidado del medioambiente, se transformará en una ventaja competitiva dado que mejorara la imagen pública de la compañía; al encontrarse certificados en ISO 9001:2015, la integración de la ISO 14001 es mucho más simple y amigable.

Tomando estas acciones, y considerando, en el camino de la sustentabilidad, poder realizar las mediciones de su Huella de Carbono y Huella Hídrica (para medir el grado de impacto que están generando en el medioambiente) podrían considerarse así, una empresa comprometida con el cumplimiento de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible determinados por la ONU, tendencia muy fuerte en distintos

mercados y que posicionaría a la marca en un alto nivel de compromiso con la sustentabilidad y la Agenda 2030 de este Organismo, lo que se sugiere, luego, promocionar fuertemente.

Para culminar, se recomienda evaluar el crecimiento y cumplimiento de los objetivos planteados implementando la técnica de Cuadro de Mando Integral para realizar un seguimiento exhaustivo del avance de los distintos planes que se implementen, sin dejar de contar con una visión abarcativa de la compañía.

Bibliografía

Administración Estratégica – Gallardo Hernández, José Ramon – 1era edición – 2012 – Alfaomega

Administración estratégica – Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R.- 9na Edición - 2011

Conceptos de administración estratégica – David, Fred R. - 14va Edición - 2013

El plan estratégico en la práctica - Sains de Vicuña Ancin, José M. – 5ta edición - 2017

(Negocios, febrero 2022). *Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

(Claves, 7 de mayo de 2019). *Estudio del Mercado argentino de Cervezas*. Recuperado de: <https://www.claves.com.ar/reporte/11900-informe-del-mercado-de-cervezas#:~:text=En%20Argentina%2C%20en%202018%20se,0%2C5%25%20del%20PBI.>

(Santander, 1 de septiembre 2022). *Argentina: política y economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political>.

(INFOBAE, 4 de mayo de 2022). *Cómo es el panorama económico, social y político de América Latina en 2022*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/05/04/como-es-el-panorama-economico-social-y-politico-de-america-latina-en-2022/>.

(Gallardo Hernández, 2012).

(Argentina.gob.ar, 9 de mayo de 2022). *Se lanzó el Plan Federal de Mejora de Gestión para Empresas de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanzo-el-plan-federal-de-mejora-de-gestion-para-empresas-de-alimentos-y-bebidas>.

(INFOBAE, 10 de agosto de 2022). *A cuánto llegarán la inflación y el dólar oficial a fin de año: el complejo pronóstico de bancos y consultoras*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/08/10/a-cuanto-llegaran-la-inflacion-y-el-dolar-oficial-a-fin-de-ano-el-complejo-pronostico-de-bancos-y-consultoras/>).

(INDEC, 18 de agosto de 2022). *Canasta básica*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>.

(INDEC, julio de 2022). *Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-2>.

(INFOBAE, 6 de abril de 2022). *Pobreza: el 50% de los hogares vive con menos de \$79.000 de ingresos por mes*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/06/pobreza-el-50-de-los-hogares-vive-con-menos-de-79000-de-ingresos-por-mes/>.

(El Economista, 23 de junio de 2022). *Desempleo en Argentina se mantiene en 7% en el primer trimestre de 2022*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Desempleo-en-Argentina-se-mantiene-en-7-en-el-primer-trimestre-de-2022-20220623-0069.html>.

(Perfil, 31 de octubre de 2021). *Consumo pospandemia: 55% de argentinos admite que toma más alcohol desde 2020*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-pospandemia-55-de-argentinos-admite-que-toma-mas-alcohol-desde-2020.phtml>.

(GRANOTEC, 2022). *Las 10 principales tendencias en alimentos y bebidas para el 2022*. Recuperado de: <https://granotec.com.ar/tendencias-en-alimentos-y-bebidas-2022/> .

(Diario de gastronomía, 24 de enero de 2019). *Perfil más frecuente del consumidor de cerveza artesanal*. Recuperado de: <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>.

(BBVA, 15 de julio de 2022). *Los consumidores post-COVID-19 serán más sustentables y digitales*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales/>.

(CIAPC, 2022). *Leyes ambientales provinciales y nacionales*. Recuperado de: <https://www.ciacordoba.org.ar/leyes-ambientales-provinciales-y-nacionales/>.

(Proyecto de Ley, 2021). *Modificación de Ley de Tránsito N° 24.449, Alcoholemia cero*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmninnkcbpajpcgclcfndmkaj/https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2021/PDF2021/TP2021/1489-D-2021.pdf>.

(Argentina Presidencia, 17 de marzo de 2020). *Ley de Gondolas*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317>.

(BAE Negocios, 26 de julio de 2022). Cerveza Artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>.

(Library, 2022). Plan de negocios: Producción y Venta de Cerveza Artesanal. Recuperado de: <https://1library.co/article/cinco-fuerzas-porter-mercado-cerveza-argentina.zgww17ny>.

(CONICET, marzo de 2018). *Estudio de mercado de la Cerveza Artesanal en Argentina*. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervezero-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf.

(Circuito Gastronómico, 1 de febrero de 2022). *Cervecería Checa: Sabores de otro continente en Nueva Córdoba*. Recuperado de: <https://www.circuitogastronomico.com/cerveceria-checa-sabores-de-otro-continente-en-nueva-cordoba/>.

(Instagram, 2022). *@checacervezaartesanal*. Recuperado de: <https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/>.

(Blog LENOVO, 7 de octubre de 2019). *¿Cerveza artesanal? Puede, pero ¿y si la mejoramos con tecnología?* Recuperado de: <https://www.bloglenovo.es/cerveza-artesanal-puede-pero-y-si-la-mejoramos-con-tecnologia/>.

(UNLP/LIPA, 2022). *Introducción a la elaboración de cerveza artesanal*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lipa.agro.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/sites/29/2020/03/GUIA-CERVEZA.pdf>.

(INDEC, 2022). *Proyecciones y Estimaciones*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>.

(CIBART, 2021). *Centro Integral de Bebidas Artesanales. Estilos de Cerveza Artesanal más consumidos en Argentina*. Recuperado de: <https://cibart.com.ar/2020/08/20/estilos-de-cerveza-artesanal-mas-consumidos-en-argentina/>.

(Spanish Xinhuanet, 15 de marzo de 2019). *ESPECIAL: Cerveza artesanal, atracción turística en el sur de Argentina*. Recuperado de http://spanish.xinhuanet.com/2019-03/15/c_137897370_2.htm.

Cibart (Centro Integral de Bebidas Artesanales) (<https://cibart.com.ar/categoria-producto/cerveza-artesanal/>)

Demon Tienda Artesanal (<https://www.tiendacervecera.com.ar/quienes-somos/>)

Browsers Insumos Cerveceros (<https://www.browsersinsumos.com.ar/assets/controller/productosXCategoria.php>)

Hace Cerveza (<https://www.hacecerveza.com.ar/>)

IMP Insumos (<https://impcerveceros.com.ar/>)

Anexos

Anexo 1 - Entorno

Anexo Análisis de Macroentorno

Análisis de entorno económico

Para 2023, el consenso es de apenas el 0,9% de crecimiento, aunque la consultora C&T apuesta al 2,4%, EIU al 2% y Credicorp al 2,1% y. Sin embargo, FIEL pronostica una caída del 4,1%, EmergingMarketWatch una caída del 1% y el BBVA Argentina del 1,5 por ciento.

Tomando en cuenta distintos análisis realizados al respecto de la inflación, la misma puede llegar al 112,4%, según la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), sin embargo, al momento, el Gobierno no modificó el 62% que estimó con el FMI. Para 2023, se prevé por consenso una inflación del 73,8%, sin embargo, FIEL se una vez más se estiró hasta el 117,1%; por otra parte, Econviews y BBVA pronostican el 105% y JP Morgan, que la misma llegara al 100 por ciento.

Adicionalmente, indica lo saludable que continuo siendo el crecimiento de las exportaciones. Al mismo tiempo, el Banco Central apaciguo, en el mes de julio, las restricciones monetarias tanto para los turistas, como para varios productos, como por ejemplo los fertilizantes, la energía, y los insumos para el transporte, los cuales deberían cooperar para soportar la actividad (INFOBAE, 10 de agosto de 2022).

En cuanto a las variaciones interanuales de la Canasta Básica Total CBT y de la Canasta Básica Alimentaria CBA, las mismas resultaron ser del 64,7% y 70,6% respectivamente (INDEC, 18 de agosto de 2022).

De acuerdo con lo informado por el INDEC a principios de abril de 2022, durante el primer trimestre de este año, la tasa de desempleo en Argentina fue del 7%,

mismo porcentaje reportado que el trimestre previo, al mismo tiempo que la situación de subocupación disminuyó de 12.1% a 10%.

Análisis de entorno social

Otro efecto postpandemia que se puede vislumbrar en el comportamiento de los usuarios es que cuentan con un afán por experimentar el consumo de nuevas bebidas y alimentos, de sabores novedosos, nuevas texturas y formatos innovadores.

Hoy en día, el proceso de decisión de compra se encuentra fuertemente atravesado por los valores personales y sociales, por ello, las marcas deben enfocarse no solo en adaptarse a las preferencias de consumo, sino también deben reflejar los valores y creencias de los potenciales clientes (GRANOTEC, 2022).

Análisis de entorno tecnológico

En lo relativo a la era digital la consultora Kantar realizó un informe llamado “ADN 2020 – 10 claves para entender al nuevo-viejo consumidor argentino”, en la cual, se arrojó como dato, entre otros, que el 62% de los encuestados reveló que la mayor parte de los productos los adquirirá de manera online y dará prioridad a aquellos que contribuyan a disminuir el impacto ambiental.

Adicionalmente el informe evidencia que una de las principales características del consumo post-COVID es que la mayor parte de las transacciones se completará de manera online, usando medios de pago digitales, metodología que se instaló definitivamente en el transcurso del aislamiento social y obligatorio, y en todas las edades y clases sociales (BBVA, 15 de julio de 2022).

Análisis de Microentorno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

Servicio Posventa

De acuerdo con lo informado por el INDEC a principios de abril de 2022, durante el primer trimestre de este año, la tasa de desempleo en Argentina fue del 7%, mismo porcentaje reportado que el trimestre previo, al mismo tiempo que la situación de subocupación disminuyó de 12.1% a 10%.

Anexo 2 - Presupuesto

General

Imagen 1: Inflación proyectada

Relevamiento de Expectativas de Mercado
 Octubre 2022

A fines de octubre de 2022, las y los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en 100,0% i.a. (0,3 puntos porcentuales –p.p.– inferior al pronóstico de la encuesta previa). Quienes mejor pronosticaron esa variable para el corto plazo (TOP-10) esperan en promedio una inflación de 101,2% i.a. (0,3 p.p. menor a la encuesta de septiembre). Asimismo, las y los participantes del REM revisaron las previsiones de inflación para 2023 ubicándola en 96,0% i.a. (5,5 p.p. más que el REM previo) y para 2024 en 69,6% i.a. (2,8 p.p. superior al anterior relevamiento). Respecto de la inflación núcleo, quienes participaron del REM pronosticaron que la misma alcanzaría el 97,0% i.a. a fines de 2022 (2,2 p.p. menor a la encuesta pasada).

Fuente:

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM221031%20Resultados%20web.pdf

Imagen 2: Inflación periodos previos

Inflación en Argentina mensual y anual (al último mes de cada año)

- La inflación de SEPTIEMBRE fue de 6,17% (0,8% menos que el mes anterior y 1,24% menos que la máxima de julio) y la anualizada trepa al 83,03% (sigue siendo la más alta desde que estamos midiendo).
- La inflación esperada de 2022 según el índice REM del BCRA 100,3%

AÑO	Inflación Anual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2022	83,03%	3,88%	4,69%	6,73%	6,05%	5,05%	5,30%	7,41%	6,97%	6,17%			
2021	50,93%	4,04%	3,57%	4,81%	4,08%	3,32%	3,17%	3,00%	2,47%	3,55%	3,52%	2,53%	3,84%
2020	36,15%	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%	2,24%	1,93%	2,70%	2,84%	3,76%	3,16%	4,01%

Fuente: <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>

Objetivo 1

Imagen 3: Salario Profesional RRHH

¿Cuánto gana un Recursos humanos en Argentina? El salario recursos humanos promedio en Argentina es de **\$ 900.000 al año o \$ 462 por hora**. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de \$ 873.000 al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta \$ 1.046.736 al año.

<https://ar.talent.com> > salary > job=recursos+humanos

Salario medio para Recursos Humanos en Argentina 2022

Fuente: <https://ar.talent.com/salary?job=recursos+humanos>

Imagen 4: Costo examen preocupacional

Estudios Médicos o Psicotécnicos

Preocupacional Médico de Ley

Estos exámenes son obligatorios antes de ingresar un empleado a la empresa. Desde Manpower vamos a gestionar las agendas del candidato y nuestros proveedores para luego vía electrónica enviarte los resultados y puedas completar su legajo.

CANTIDAD:

CIUDAD:

+ RX COLUMNA:

+ AUDIOMETRÍA:

+ ERGOMETRÍA:

\$5.423,00 + IVA

[Añadir al carrito >](#) 

Fuente: <https://etalent.manpower.com.ar/producto/preocupacional-medico-de-ley/>

Objetivo 2

Imagen 5: Tarifario 2022: Aranceles de Diseño, Argentina, 2022

Diseño y maquetación	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Desarrollo de Web Site Institucional</u> Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación	\$ 24,967	\$ 18,943	\$ 14,057	Consultar

Fuente: <https://tarifario.org/>

Imagen 6: Tarifario de ACMA (Asociación de Community Managers de Argentina).



TARIFARIO ACMA (a Febrero 2022)

Este tarifario es una referencia de los precios promedios de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) por mes.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 3 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

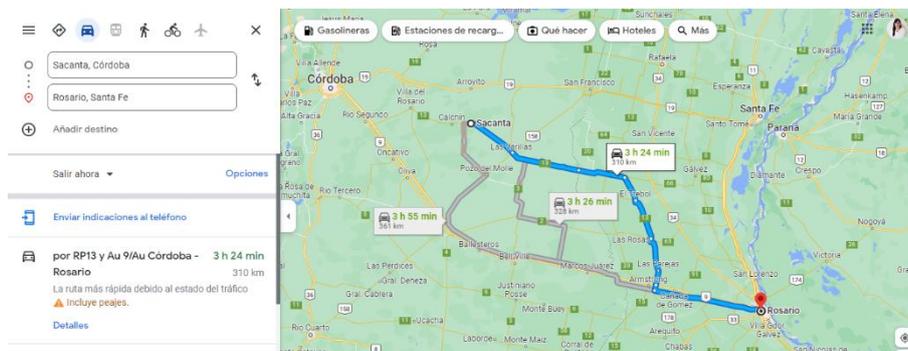
Aclaración: Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Post En Twitter	6050	7650	9100	7625	9300	10800	13450	15500	18500
Post En Facebook	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Instagram	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Pinterest	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Snapchat	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Youtube	8400	9100	10100	9900	11600	13150	14800	15800	18500
Actualiz. Sitio Web	9100	6975	12475	10500	11800	13500	21000	25000	27000
Social Media Plan	36000			47500			56.500		
Contestar Emails con consultas	20200			22200			17500		

Fuente: <https://www.facebook.com/AsociacionCMAArgentina/>

Objetivo 3

Imagen 7: Kilometraje Sacanta, Córdoba – Rosario, Santa Fe



Fuente:

<https://www.google.com.ar/maps/dir/Sacanta,+C%C3%B3rdoba/Rosario,+Provincia+de+Santa+Fe/@-32.304696,-63.0869071,8z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x95ccb073fc8d85a3:0x5c117ea2f28a7d71!2m2!1d-63.0472807!2d-31.6639934!1m5!1m1!1s0x95b6539335d7d75b:0xec4086e90258a557!2m2!1d-60.6930416!2d-32.9587022!3e0?hl=es>

Imagen 8: Precio de combustible más base de cálculo para logística a Rosario, Santa Fe.

Pero, ¿cuánto consume un camión? Como es lógico, depende de las dimensiones del mismo y de la carga, así como si realiza sus recorridos por entornos urbanos o interurbanos. Podemos establecer una media de unos 30 o 40 litros cada 100 km.

Consumo Camion	40L/100km
Kilometros Sacanta - Rosario	310
40L *3,1 = 124L x tramo (2)	248 L* \$135,70 (09/22)
Combustible x mes (año 1)= \$33.653,70	

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 9: Salario de chofer de camión



SINDICATO DE CHOFERES DE CAMIONES
 Obreros y Empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística y Distribución de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires
 Personaería Gremial N° 6
 FILIAL DE LA F.N.T.C. y O.T.A.C.L. y S. ADHERIDA A LA C.G.T.
 SAN JOSÉ 1701 CIUDAD DE BS. AS. (CP. 1150) - TEL. 4372-1000 / 8552-5700
 www.cofcam.org.ar #6@cofcam.org.ar
CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 40/89 PLANILLA N° 208 \$
 Escala salarial vigente a partir del 1° de Setiembre de 2022 emergente del C.C.T. aludido, ítems 6.1.1. y 6.2.13.

ITEM 6.1.1. - SALARIOS BÁSICOS	POR MES	POR DÍA	Horas extra	
			50%	100%
PERSONAL OPERATIVO Ver Ref. 15-24-30-32-105-106-202-501				
Conductores - Ver ref. 12-8-9-12-13-14-16-17-20-25-26-28-29-30-31-33-103-107-108-109-110-111-201-203-204-304				
a) De Primera Categoría	80.840,48	3.368,35	631,57	842,09
b) De Segunda Categoría	79.399,87	3.308,33	620,31	827,08
c) De Tercera Categoría	77.957,80	3.248,24	609,05	812,06
d) De grúas móviles, Autogrúas o grúas montadas sobre chassis				
- Grúa más de 10 y h/ 20 T	90.509,86	3.771,24	707,11	942,81
- Grúa más de 20 y h/ 30 T	84.130,22	3.505,43	675,39	980,52
- Grúa más de 45 y h/ 55 T	101.811,20	4.242,14	795,40	1.019,75
- Grúa más de 55 y h/ 70 T	106.901,84	4.454,24	835,17	1.113,56

Fuente: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://jorgevega.com.ar/pdfs/camioneros/2022-09-compilado.pdf&chrome=false>

Anexo 3: Flujo de Fondos Proyectado

Inflación tomada en cuenta según REM - (Ver Anexo 2, Imagen 1 y 2)

Tabla 1: Inflación (REM)	2023		2024		2025	
	96%	1,96	69%	1,69	69%	1,69

Tabla 2: Inflación (REM)	2020		2021		2022	
	36%	1,36	51%	1,51	100%	2,00

Fuente: Elaboración Propia

Impuesto a las Ganancias y Tasa de Descuento tomados en cuenta

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia Plazo Fijo BNA	75%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Premisas

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el gasto de comercialización y ventas aumentarán un 2%
3. Al aumentar los ingresos los gastos administrativos aumentaran un 2%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM (Anexo 3, Tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia el Estado de Resultados del año 2019 al 50 % (ya que este incluye Cervecería Checa y Restaurante La Jirafa), y se ajusta por inflación de cada periodo hasta 2023. (Ver Anexo 3, Tabla 2)
7. Los gastos de comercialización se toman al 50% considerando que quedan cubiertos en parte por las acciones tomadas
Premisas de Planes de Acción
Plan de Acción Objetivo 1
1. Salario Profesional RRHH tomado como base para el cálculo: \$ 1.046.736/año (2022)
2. Reclutamiento de personal - 2 jornales basados en costo punto 1
3. Examen preocupacional costo (Anexo 2, Imagen 4)
3. Capacitación Ejecutivo Comercial – 2 jornales basados en costo punto 1
4. Medición de Efectividad de la capacitación – 1 hora basada en costo punto 1
Plan de Acción Objetivo 2
1. El Community Manager se subcontrata y presta servicios a lo largo de todo el proyecto.
2. La creación de la Pagina Web se abona por única vez y luego esta será mantenida por el Ejecutivo Comercial que se ingresa como parte del proyecto.
Plan de Acción Objetivo 3
1. Se toma como parámetro 2 días mensuales de sueldo del chofer del camión (Anexo 2, Imagen 9), que se asume que ya pertenece a la compañía.
2. Para la distribución a Rosario se toma como base de cálculo el kilometraje * los litros gastados por el camión (Anexo 2, Imagen 8)
3. La empresa ya cuenta con el vehículo para la distribución.

Imagen 10: TNA de Plazo Fijo Banco de la Nación Argentina (tomada de referencia para determinar Tasa de descuento)

Al día de hoy, un plazo fijo tradicional en pesos pasó a garantizar una tasa nominal anual (TNA) del 75% a **30 días**, **que** equivale a una tasa efectiva anual del 107%, **que** sería el rendimiento **que** se obtendría si se decidiera renovar la inversión más la ganancia mes a mes por un año. 5 oct 2022

<https://www.iprofesional.com> > finanzas > 370562-plazo-f...

Plazo fijo Banco Nación: cuánto ganás con 50000 pesos a 30 días

Fuente: <https://www.iprofesional.com/finanzas/370562-plazo-fijo-banco-nacion-cuanto-ganas-con-50000-pesos-a-30-dias>