



## **Trabajo Final De Grado**

### **Reporte De Caso**

**“Planificación Estratégica De Cervecería Checa Perteneciente**

**Al Grupo Meta”**

Nombre Y Apellido: Araceli Anahí Benites

DNI: 37.105.254

Carrera: Licenciatura En Administración

Legajo: VADM 21523

Tutora: Sofia Rinero

Año: 2022

## Resumen

En el siguiente reporte se plantea una planificación estratégica para la Cervecería Checa, dedicada a la producción y comercialización de cervezas artesanal, la cual pertenece a la unidad de negocio Sauco S.A. de Grupo Meta, situada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba.

El objetivo principal de la planificación es incrementar la rentabilidad durante los años 2023 a 2025 para lograr un crecimiento intensivo de la empresa implementando una estrategia de desarrollo de mercado.

Con la ayuda de las diversas herramientas de análisis expuesta en el reporte, se considera que la mejor opción para conseguir esa meta es posicionando la compañía en una de las ciudades más turística de Córdoba llamada Villa Belgrano. Por consiguiente, se plantea realizar alianzas estratégicas con bares y restaurantes populares de la zona, desarrollar un nuevo canal de distribución de forma digital e implementar la publicidad digital mediante redes sociales para poder conectar con el público objetivo, impulsar el alcance de la marca de cervezas Checa en Internet y aumentar tus ventas rápidamente.

Tras los resultados del presupuesto y el flujo de fondo que se proyecta existe una excelente oportunidad de crecimiento y una muy buena rentabilidad otorgando una VAN por \$5.759.227,97, una tasa de exigencia del 83% y un retorno de inversión del 796%.

*Palabras Claves: planificación, desarrollo de mercado, rentabilidad, crecimiento intensivo, aumento de ventas.*

## Abstract

The following report presents a strategic plan for the Czech Brewery, dedicated to the production and marketing of craft beers, which belongs to the Sauco S.A. business unit. of Grupo Meta, located in the town of Sacanta, province of Córdoba.

The main objective of the planning is to increase profitability during the years 2023 to 2025 to achieve intensive growth of the company by implementing a market development strategy.

With the help of the various analysis tools exposed in the report, it is considered that the best option to achieve this goal is to position the company in one of the most touristic cities of Córdoba called Villa Belgrano. Therefore, it is proposed to make strategic alliances with popular bars and restaurants in the area, develop a new digital distribution channel and implement digital advertising through social networks to be able to connect with the target audience, boost the reach of the beer brand Check on the Internet and increase your sales quickly.

After the results of the budget and the projected cash flow, there is an excellent opportunity for growth and a very good profitability, granting a NPV of \$5,759,227.97, a demand rate of 83% and a return on investment of 796%.

*Keywords: planning, market development, profitability, intensive growth, sales increase.*

## Índice de Contenidos

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Análisis situacional</b> .....	8
<i>Análisis del Macro Entorno</i> .....	8
Político .....	8
Económico: .....	9
Social .....	9
Tecnológico:.....	10
Ecológico: .....	10
Legal: .....	11
<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	12
Amenaza de Nuevos participantes.....	12
Poder de Negociación de los Clientes.....	12
Poder de Negociación de los proveedores .....	12
Amenaza de Productos Sustitutos .....	13
Rivalidad entre Competidores Existentes .....	13
<i>Análisis de Mercado</i> .....	14
<i>Análisis Interno</i> .....	15
Cadena de Valor .....	15
Actividades Primarias: .....	15
Actividades de Soporte: .....	17
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<i>Planificación Estratégica</i> .....	18
<i>Estrategia de crecimiento</i> .....	20
<i>Estrategia de Desarrollo de Mercado</i> .....	20
<b>Conclusiones Diagnósticas</b> .....	21

<b>Plan de Implementación</b> .....	23
<i>Bases Estratégicas</i> .....	23
<i>Objetivo General</i> .....	23
<i>Objetivos Específicos</i> .....	24
<i>Alcance</i> .....	25
<i>Planes de Acción</i> .....	25
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	29
<b>Presupuesto</b> .....	30
<b>Análisis financiero</b> .....	31
<b>Conclusión y Recomendación</b> .....	34
<b>Anexos</b> .....	36
<i>Anexo A: Presupuesto desueldo de gerente Comercial</i> .....	36
<i>Anexo B: Presupuesto de Sueldo de Gerente de Administración</i> .....	37
<i>Anexo C: Presupuesto del Servicio de Asesoría Legal</i> .....	37
<i>Anexo D: Presupuesto de Sueldo de Técnico de Marketing</i> .....	38
<i>Anexo E: Presupuesto de Tomas Web y Capacitación</i> .....	38
<i>Anexo F: Calculo de horas de trabajo de los responsables</i> .....	39
<i>Anexo G: Honorarios profesionales</i> .....	40
<i>Anexo H: Expectativas de Inflación Anual (REM prom. Oct.22)</i> .....	40
<i>Anexo I: Presupuesto anual y Flujo de fondo de cervecería Checa</i> .....	41
<i>Anexo J: Tasa de Interés de plazo Fijo</i> .....	41
<b>Bibliografía</b> .....	42

## Índice de Tablas

Tabla 1 - plan de Acción N°1 .....	26
Tabla 2 - plan de Acción N°2 .....	27

Tabla 3 - plan de Acción N°3.....	28
Tabla 4 - Presupuesto .....	30
Tabla 5 - Indicadores financieros .....	32
Tabla 6 – Precio de horas laborales .....	39
Tabla 7 - Honorarios profesionales .....	40

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1- Diagrama de Gantt 1 .....	29
Ilustración 2 – Flujo de fondo para Cervecería Checa .....	32
Ilustración 3 - Sueldo de Gerente Comercial .....	36
Ilustración 4 - Sueldo de Gerente de Administración.....	37
Ilustración 5 - Honorarios de Asesoría legal.....	37
Ilustración 6 -- Valor de la redacción del contrato .....	37
Ilustración 7 - Sueldo de Técnico en Marketing .....	38
Ilustración 8 – Diseño Web Full .....	39
Ilustración 9- Relevamiento de Expectativas de Mercado.....	41
Ilustración 10 – Porcentaje de Tasa de Interés Plazo Fijo .....	41

## Introducción

En presente trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, se plantea un caso de reporte sobre la empresa Grupo Meta, indagando en la unidad de negocio Sauco S.A. en la Cervecería Checa. Con el propósito de realizar una planificación estratégica que permita incrementar rentabilidad de la empresa a través de una estrategia de desarrollo de mercado logrando posicionar la empresa en la ciudad turística de Villa General Belgrano, Provincia de Córdoba, permitiendo un crecimiento intensivo en dicha ciudad.

El Grupo Meta es una empresa familiar fundada por tres hermanos unidos llamados Paula, José y Juan Cruz Fernández en el año 2019. Se han unido impulsados por la pasión que cada uno tiene en su rubro, complementando sus fuerzas y convicciones. Integrados para generar nuevos proyectos en rubros diferentes, formar y gestionar equipos de trabajos eficientes y convertirse en una gran familia empresaria.

La administración se encuentra situado en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Su gestión está concentrada en cuatro unidades de negocios que están diferenciados entre si: “La Tregua S.A.” es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en Sacanta – El Arañado. La siguiente es “Sauco S.A.” que consiste en la integración de gestión de la Cervecería Checa en la localidad mencionada anteriormente y el restaurante “La Jirafa” en la ciudad de Bariloche. Luego se encuentra otra unidad, “Cervezas Argentinas S.A.S.”, con participación del 50%, que incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital; y una última unidad de negocio, “Brewing S.A.S.” quien intenta incluir su bar propio Checa.

Si se compara Grupo Meta con otras compañías de su mismo rubro, cada una de las unidades de negocios que forma parte de ella, disponen de un buen posicionamiento de marca en las áreas geográficas en donde desenvuelve con respecto a los proveedores, producciones anuales alcanzadas y su cartera de clientes.

Se puede destacar como hito significativo del Grupo Meta la decisión de reunir bajo un solo nombre todas las unidades de negocios con el fin de llegar a los distintos segmentos del mercado con la intención de ser competitivos en distintas áreas como actividades de tambo, agricultura y gastronomía. El directorio se reúne todos los meses para comentar los diversos novedades y avances en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Actualmente, ofrecen variedades de cervezas checa: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little, Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, textura, sabor y color.

Otro hito importante es la compra del fondo de comercio de La Jirafa, lo cual lograron incrementar la valoración por parte de la comunidad. También, la fundación desde cero de la fábrica de cerveza checa, la puesta en marcha y desarrollo de los procesos de producción. Asimismo, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de producción y comercialización para la cerveza artesanal de calidad gestionando desde octubre de 2020. Recientemente tuvo buenos resultados en la primera auditoria de sistemas de gestión de calidad.

Si bien la empresa se encuentra en crecimiento, aun no posee valoraciones y un rango de posición respecto a otras cerveceras rivales ya insertas en la comunidad. En los últimos tiempos, la problemática de la empresa son las caídas de las ventas originadas por todos los hechos económicos perjudiciales que está sobrellevando nuestro país, la inexistencia de un proyecto político y económico sostenible y ciertos problemas estructurales a nivel nacional que condicionan el crecimiento y bienestar general de la población.

Aprovechando la oportunidad del crecimiento del sector de cerveza artesanal, se implementará una estrategia de desarrollo de mercado de crecimiento intensivo. Con el objetivo de introducir los productos que actualmente produce y comercializa la empresa en otras áreas geográfica como Villa General Belgrano en la provincia de Córdoba, con una gran población potencialmente consumidora y en la que actualmente no distribuye sus productos. Por consiguiente, ofrecerá las diversas variedades de cervezas en el mercado con mayor certeza aumentando los ingresos y consolidando el posicionamiento como un competidor fuerte.

Cervecería checa debe evaluar y considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una estrategia de desarrollo de mercado. Esto supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. (David Fred R., 2013)

Por consiguiente, podemos mencionar a STELLA ARTOIS, una marca icónica que tiene un éxito avasallante alrededor del mundo y que goza de una herencia histórica sin comparación en el mercado. Destacando que se trata de una cerveza

creada en Leuven (Bélgica) en 1366 por el maestro cervecero de Den Hoorn y que luego de muchas etapas en las que logró sobrevivir a dos guerras mundiales, fue relanzada como cerveza de Navidad. A partir de allí comenzó su expansión, mediante la aplicación de esta estrategia de crecimiento, por mercados europeos donde ha tenido un ascenso rápidamente alcanzando un gran éxito en países como Reino Unido y Bélgica.

## **Análisis situacional**

### *Análisis del Macro Entorno*

Para realizar el análisis del Macro entorno de SAUCO S.A. se utiliza la herramienta P.E.S.T.E.L.

Político: La renuncia del ministro de Economía Martín Guzmán hasta el representante argentino ante el Fondo Monetario, Sergio Chodos, es la puesta en escena de la crisis política provocada por la situación económica. También ha presentado la renuncia el viceministro de Economía, el secretario de Hacienda, el de Finanzas, y la de Legal y Técnica, de la jefa de gabinete de Guzmán, finalmente incluye al presidente del Banco Central, Miguel Pesce, quien también presentó su resignación. (Tiempo Argentino, 2022).

Actualmente, el factor político en nuestro país no brinda certidumbres en el ámbito empresarial privado, debido a la falta de confianza a Sergio Massa, el nuevo ministro de Economía, Producción y Agricultura y los demás gobernantes. Ante la pérdida de credibilidad de inversionistas en Argentina, el presidente de la Nación Alberto Fernández, tiene una mirada optimista recibiendo a Massa a su equipo de trabajo para poder realizar una evaluación de las medidas y efectos de los mercados para avanzar con la advertencia sobre importaciones y exportaciones. (Infobae, 2022).

Representantes del Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación, del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación y de la Secretaría de Programación implementaron el Programa nacional de prevención y lucha contra el consumo excesivo de alcohol.

El gobierno nacional ha comenzado la organización del proceso de las próximas elecciones presidenciales para el año 2023 otorgando un gran significado por

el cumplimiento de los 40 años del retorno a la Democracia en el país. Se busca producir condiciones alentadoras para que los ciudadanos puedan participar de un proceso de elecciones transparentes y participativo. Actualmente, ya se han iniciado reuniones con más de 40 partidos políticos de diferentes provincias que representan los ideales de los habitantes del pueblo argentino. (Telam Digital, 27 de agosto de 2022)

Económico: El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0%. (INDEC, 2022)

Los últimos meses han sido devastadores para las economías de los argentinos. Inflación, salarios, valor del dólar y brecha cambiaria, acuerdo con el FMI y ajustes, son temas transversales que trasgreden y afectan decisiones no sólo en el mundo de los negocios, sino también en las economías familiares. El informe del instituto plantea que para mayo de 2022 la canasta básica para un grupo familiar de cuatro miembros se acercó a los 813 dólares, a pesar de que el salario mínimo para la fecha era de 317 dólares, mientras que el desempleo alcanza actualmente el 7% y la pobreza abarca al 37% de la población. (France24, 2022)

Las fuertes restricciones cambiarias que rigen en Argentina y el esquema de administración del dólar oficial dificulta aún más el escenario para el país al momento de adaptarse a los shocks externos y a las subas de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos. (El Cronista, 2022).

Los economistas empiezan a evaluar los resultados y las medidas tomadas por los nuevos funcionarios designados, en una atmósfera en el que la inflación parece no dar tregua y las reservas disminuyen. Sin embargo, según el director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlingeri, el sector desembolsó \$ 17.950 millones para toda la cadena y percibió un crecimiento de la creación de puestos de empleo del 2,8%. (Télam, 2022)

Social: En personas adultas el mayor consumo se da en varones. En jóvenes, la edad de inicio de consumo es a los 13 años y la tendencia es que cada vez sea a menor edad. En adolescentes de 13 a 15 años, el consumo en mujeres aumentó superando al

de los varones. En adolescentes, la cantidad de alcohol que se consume aumenta con la edad. (Argentina.gob.ar, 15 de Mayo de 2021)

Argentina es el tercer país en consumo de alcohol en América del Sur: se estima un nivel de ingesta de alcohol puro por persona al año de 9,88 litros. (Argentina.gob.ar, 2022). El 55% de los argentinos admiten que beben más luego del 2020, es decir que se ha incrementado el consumo posterior a la pandemia de bebidas alcohólicas. Ellos buscan productos originales y sabores particulares.

El factor social es sumamente importante en la actualidad, debido al auge de la revolución digital con usuarios de diferentes perfiles socioeconómicos, género y edades, que están dispuestos a comunicarse y obtener información de los productos y servicios que desean consumir mediante redes sociales.

Tecnológico: Ante la aceleración del avance de la tecnología, las industrias cerveceras no dan marcha atrás y deben sumergirse a la inminente innovación de máquinas industriales para la elaboración de cervezas, dirigidas a reducir el costo de producción y mejorar la calidad del producto.

Existe un nuevo sistema de producción muy parecido el que se utiliza para la elaboración de las cervezas industriales, cuyo proceso no es claramente tradicional porque se realiza con tecnología implícita. La gran diferencia que brinda entre ambos productores es que no se hace uso de ningún tipo de aditivos para concebir la aceleración en el proceso de elaboración. Las fábricas de cervezas industriales priorizan los grandes volúmenes en un determinado periodo de tiempo, mientras que los fabricantes de cervezas artesanales solo utilizan productos naturales para adquirir un producto sin pasteurización sin añadirle ningún tipo de conservante sin aditivos.

En argentina, muchas fábricas de cervezas artesanales tienen la ventaja de tener sus laboratorios funcionales propios tanto para la práctica de procedimientos de control de calidad de los productos como la posibilidad de producir las levaduras para la fermentación del mosto que luego cocinan (Beerlabs, 2022).

Ecológico: La producción de cervezas se realiza mediante la transformación de las materias primas en diversos procesos físicos, químicos y microbiológicos en plantas de procesos semicontinuas, entre los cuales se encuentran los siguientes: tratamiento de granos, proceso en caliente, proceso en frío, embotellado y envasado (Redalyc.org, 2020)

La responsabilidad medioambiental es una necesidad, cada vez más marcas del sector cervecero se suman a resguardar su entorno en razón de que se considera una obligación preservar el planeta y usar responsablemente el agua, el suelo y el aire.

Muchas cerveceras utilizan medios creativos para contribuir ya sea empleando envases reutilizables como en el caso de las latas de aluminio que luego de su uso vuelven a fundirse para fabricar nuevos envases. Recientemente, el empleo del packaging reciclable/ecológico que implementan muchos fabricantes para que luego el cartón biodegradable pudiera ser reciclado.

Durante el proceso fermentativo se genera CO<sub>2</sub> y para reducir la huella del carbono, las empresas minimizan esas emisiones replantando en zonas de bosque que absorban el excedente de CO<sub>2</sub> con el propósito de reducir las emisiones negativas.

Desde luego que la mayoría de fábricas deciden regalar el bagazo a diversos ganaderos de su zona para que puedan alimentar a sus rebaños porque con la elaboración de cerveza se recoge un residuo sólido con forma de cereal que es sumamente rico en azúcares. De esta ello, ambas partes terminan ganando.

**Legal:** La ley fija límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantiza la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. (Argentina.gob.ar, 2021)

Ley 24.788 Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. Créase el Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol (Servicio Infoleg, 31 de Marzo 1997)

En la ciudad de Córdoba rige un nuevo marco regulatorio para la producción y comercialización de cerveza artesanal: Ordenanza N° 12839. La cual establece el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” a aplicarse dentro de la ciudad.

Tiene el propósito de regular la producción y distribución de cerveza artesanal con respecto a la fórmula, contenidos e instaurando nuevas categorías a los productores. La misma se complementa con las disposiciones existentes del “Código alimentario argentino” detallando los contenidos, fórmulas y prácticas permitidas y prohibidas en la producción de cerveza. (Jbb Estudio de Abogados, 21 de octubre de 2021)

El Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social Y Secretaría De Trabajo establecen condiciones salariales, en el marco del Convenio Colectivo De Trabajo N° 575/10 con respecto a las contribuciones empresarias y fondos sindicales reglamentario de la Ley N° 23551 celebrando el convenio entre la Federación Argentina De Trabajadores Cerveceros Y Afines (F.A.T.C.A.), por la parte sindical, y la Cámara De La Industria Cervecera Argentina. (Boletín Oficial, 3 de Enero de 2022)

#### *Análisis del Micro Entorno*

Para llevar a cabo el análisis del Micro entorno se utiliza las Cinco fuerzas de Porter como metodología de análisis:

**Amenaza de Nuevos participantes:** El nivel de amenazas por parte de los nuevos participantes al mercado de cerveza artesanal es alta debido a que existen barreras mínimas de ingreso, es decir que es fácil entrar en este sector por lo tanto la amenaza será mayor para las compañías existentes que se encuentran compitiendo. La inversión que se requiere para producir un determinado volumen de cerveza no es mucha en comparación con otras industrias.

En Argentina existen 800 cervecerías artesanales que generan unos 8.000 puestos de trabajo de manera directa a indirecta, producen 70 millones de litros anuales y el sector, en el que abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales. (Clarín, 29 de Agosto de 2021).

**Poder de Negociación de los Clientes:** Los clientes tienen un bajo grado de poder de negociación debido a las múltiples opciones de consumo que tiene a su alcance, teniendo la posibilidad de elegir aquella que satisfaga sus gustos y preferencias optando por un producto de buena calidad y que goza diversos sabores.

La cerveza artesanal no distingue el paladar por edades, la consumen jóvenes y adultos. De acuerdo a sus expertos, señala que “el consumidor está acostumbrado a la cerveza artesanal y no se conforma con estilos suaves, sino que busca un sabor distinto. (Infocampo, 2019)

**Poder de Negociación de los proveedores:** Debido a la facilidad de producción de la cerveza artesanal, la oferta de sus ingredientes principales (la malta, lúpulo y levadura) resulta extensa y competitiva en nuestro país, permitiendo acceder a diversas fuentes de abastecimientos. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es

considerado bajo porque existen números proveedores que ofertan sus productos a diferentes precios y la misma calidad.

Entre ellos podemos encontrar a:

- Lupulo Patagonicos
- Brewing
- Quiminet

**Amenaza de Productos Sustitutos:** La amenaza de servicios sustitutos es sumamente alta en vista de que cuenta con una importante cantidad de compañías que ofrecen productos sustitutos. Los consumidores poseen diversas alternativas de bebidas como el vino, fernet, whisky, licores y tragos de diversas etiquetas y sabores.

El sustituto más importante es la cerveza industrial que optan por centrar sus esfuerzos de marketing en ofrecer productos finales muy similares a un menor precio en bares, restaurantes y eventos organizados por los diversos organismos encargados de promocionar el consumo responsable. Puesto que el producto final posee las mismas características que la cerveza artesanal dependiendo plenamente de los cambios en hábitos de consumos de la comunidad. Actualmente, existe otro grupo de compradores que no consumen alcohol y en estas ocasiones optan por consumir aquellas bebidas sin alcohol como las gaseosas, los jugos frutales, aguas saborizadas y gasificadas. Dejando en claro que el consumidor no está buscando el producto mas barato si no aquel que le conceda variedad e innovación.

**Rivalidad entre Competidores Existentes:** A través de la publicidad masiva en rees sociales se sostiene la rivalidad con las empresas productoras de cerveza artesanal.

Cepa Craftbeer & Wine, La Trappería, Mark Bier, Hannover, Pick&Go!, La Favorita, Bar Correo, O'Donoghues Irish Pub son algunas de las cervecerías más importantes del sector en la provincia de Córdoba. Cada una de ellas ofrecen mas de 15 tipos diferentes de cervezas, ya sean españolas, belgas, irlandesas, alemanas, noruegas, italianas, y demás tanto en barril como en botella. Muchas de ellas se van actualizando constantemente para ofrecer una gran variedad. De esta manera, lograr satisfacer las necesidades y complacer los paladares de aquellos que son más exigentes al momento de consumir. De este modo, se considera que el grado de rivalidad que existe en la industria de cervezas artesanal es relativamente alto.

Mientras que las compañías de cerveza artesanal, buscan garantizar una numerosa variedad de sabores y tipos de cerveza, desarrollando productos altamente diferenciados enfocados en la calidad y en generar una experiencia de compra.

### *Análisis de Mercado*

La industria de cerveza artesanal ha tenido un crecimiento a pasos agigantados y muestra un panorama sumamente alentador para aquellos que se animen a emprender en este sector.

Ante la existencia de un segmento en el mercado cervecero de consumidores más sofisticados, una población joven entre los 20 y 45 años, que buscan: singularidad, calidad, productos naturales sin conservantes, intensidad en el sabor, entre otros.

El grado de competencia entre los diversos productores es considerado alto a causa de que no existen barreras altas para el ingreso de nuevos competidores, aunque estos comercializan en su zona, la mayoría lo comercializa sus productos en restaurantes, bares y eventos especiales.

Existe barreras bajas de acceso al mercado para los nuevos emprendedores que se ven atraídos por el mercado de la cerveza artesanal por la rentabilidad del negocio y la posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo, pero resulta arriesgado por el elevado costo del equipamiento necesario para la producción a mayor escala.

Según datos ofrecidos por Martín Boan, director del Centro de Cata de Cerveza, son 530 las empresas fabricantes de cervezas artesanales que producen alrededor de 19 millones de litros en la Argentina. En la actualidad existen 100 estilos. Sostiene que la más producida es la “Golden Ale” porque es muy parecida a una rubia industrial. A cerca del desarrollo de la industria defiende que Argentina es el país que más crece de Sudamérica con 40% por año. (Multitaskers, 2021)

Lo cual indica que es una industria que está en su etapa de crecimiento para favorecer tanto el sector de cervezas artesanal nacional y que los consumidores puedan sumergirse en la experiencia de la originalidad y de los diversos sabores de cervezas con retoques aromáticos y amargor.

### *Análisis Interno*

#### Cadena de Valor

##### Actividades Primarias:

✓ **Logística Interna:** El personal encargado de producción es quien recibe la materia prima e insumos, realiza el control de stock y su posterior almacenamiento en las bodegas. Realizan el procesamiento de datos y control de los procesos meticulosamente de forma manual. Estas tareas deben ser llevadas a cabo de manera eficiente que ya toda la información guiará al normal funcionamiento en las etapas siguientes de producción.

✓ **Operaciones:** José, uno de los fundadores y directivos del grupo Meta, junto a Luis, Licenciado en química, se encargan de la parte productiva de la cerveza y también manejan el sector del personal.

Posee 3 coordinadores de producción que colaboran en el proceso productivos y administrativa de la cervecería ya se de pagos, llenar formularios, compra de insumos y venta de los productos finales.

Dispone de un laboratorio de cerveza donde se lleva a cabo la elaboración de las diversas cervezas artesanales que cuenta con los siguientes pasos:

**Molienda de la malta:** donde se tritura los granos de la misma.

**Maceración:** donde mezcla el agua caliente para lograr liberar las enzimas que se produjeron durante el proceso de malteado. Las enzimas se activan con la temperatura del agua y se convierte en almidón de azúcares. Luego con un filtro, se debe separar la parte espesa del líquido dulce llamado mosto.

**Lavado del grano:** se debe extraer todo lo máximo de azúcares añadiendo agua de riego a cierta temperatura arriba del empaste. Se lo introduce en una olla junto con el mosto de la maceración. Dependiendo del gusto hay cuatro tipos de lavado de granos: lavado por etapas, lavado continuo por aspersión, lavado por etapa sin drenado total y sin lavado.

**Cocción del mosto:** es la malta procesada. Se debe hervir la malta entre 60 a 80 minutos permitiendo la esterilización y refinado del líquido. También se van añadiendo los diversos tipos de lúpulos para otorgarle sabor, aroma y amargor.

**Enfriamiento:** El mosto se debe enfriar entre unos 20 a 25 grados, para que al inocular la levadura pueda tener la temperatura ideal para trabajar. Luego, se debe

verter al fermentador. El licenciado en química debe pasar el mosto por un intercambiador de placas para controlar la temperatura y de manera rápido posible.

**Fermentación:** una vez dentro del fermentador, se añade la levadura al mosto quien se encargará de transformar el azúcar en alcohol. Este proceso suele durar entre 4 a 6 días si se desea de una fermentación alta y entre 7 a 10 días si se desea una fermentación baja. Durante la fermentación se puede evaluar la evolución y diagnosticar posibles contaminantes. Se debe evitar el ingreso de aire al fermentador.

**Maduración:** al finalizar la fermentación, se debe llevar a la cerveza a los tanques de maduración a temperaturas entre 0°C y 2°C por un promedio de 14 días. El propósito es estabilizar, clarificar y redondear el sabor y aroma de la cerveza. En este proceso, los tanques se mantienen con presión para permitir la saturación del gas carbónico en el líquido, también se produce la sedimentación de la levadura y proteínas en suspensión otorgando la clarificación de la cerveza.

Finalmente, la etapa de envasado: luego de la maduración es envasado en barriles o en botellas, donde deben ser selladas a presión con sus respectivas tapas.

✓ **Servicios:** La organización se centra en satisfacer a los clientes añadiendo características que logren diferenciarlo de los productos competitivos con sus recetas únicas y su estilo de cerveza checa de tipo artesanal.

✓ **Logísticas externas:** La cervecería checa cuenta con una página de venta dentro un sitio web exclusivamente para ofrecer el producto y así lograr abastecer a sus clientes de forma constante.

Los plazos de entrega mediante e-commerce tiene un plazo de 1 a 2 horas dependiendo de la distancia de entrega dentro de la ciudad.

✓ **Marketing y Ventas:** Cervecería checa no cuenta con una página web exclusivamente de la empresa donde se encuentren las tres unidades estratégicas.

Comercializa sus productos en bares y antes enfocados en los jóvenes, tienen una buena aceptación del público y el 80% lo recomendaría.

En la actualidad, están publicitando en las redes social “Instagram” la incorporación de tres nuevos estilos de cervezas: Phraha Svetlé, Silesia Polotmavé y Moravia Tmavé..

#### Actividades de Soporte:

✓ Infraestructura de la Organización: La oficina de Grupo Meta está formada por una fachada de una casa antigua lacada. Estéticamente se encuentra decorada con cuadros, el logo de la empresa, plantas y ciertos elementos de decoración que reviven el ambiente con sus colores. Dispone de una serie de instrumentos específicos para el normal funcionamiento en las oficinas de la cervecería checa como computadoras, impresoras, teléfonos, cuenta con acceso a internet y programas administrativos.

La dirección del grupo la llevan adelante sus tres creadores, Jun Cruz, José y Paula Fernández. Cuentan con el servicio de un contador, de una consultora y técnica en recursos humanos, poseen un licenciado en química acompañado por coordinadores de producción, un técnico en marketing. En la planta de cervecería Checa hay tres puestos operarios dirigidos por hombres con un rango etario de 20 a 30 años y en la oficina administrativa este compuesto por cuatro mujeres.

✓ Recursos Humanos: No cuenta con un área exclusiva de Recursos Humanos, pero disponen de una técnica en Recursos Humanos quien se encarga de revisar los salarios, asesorar sobre la legislación laboral, diseñar los puestos, responsabilidades y funciones de los trabajadores.

Seleccionan al personal considerando la calidad humana, el grado de preparación y la conducta de forma activa antes los retos que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades.

El equipo de trabajo maneja ciertos valores para mantener la productividad de la empresa. Entre ellas: actitudes realistas y practica de una persona antes la vida, fuerza interior que luchan por materializar sus metas propuestas. Manejan el respeto mutuo, la confianza y la dedicación para progresar en la misión y visión del grupo.

✓ Desarrollo de Tecnología: cervecería checa maneja máquinas de molino de granos de malta para exprimir finamente los granos de malta sin perjudicar la parte externa del grano antes de iniciar el proceso de elaboración.

Báscula para insumos: para la ponderación de la malta, lúpulos y levaduras. Sistema de gestión de agua para el tratamiento de agua, agua caliente, tratada con hielo, el equipo de refrigeración y calefacción.

Fermentadores: depósitos para la fermentación primaria de la cerveza ya sean aislados y no aislados. Sistema de enfriamiento.

Filtrador: Filtros de cervezas para reducir la levadura.

Hervidores e instalaciones que corresponden al correcto desarrollo de los aparatos como el macerador de cerveza, etc.

1. Compras: La empresa no especifica si posee procedimientos de compras, selección de proveedores, contratos y garantías, abastecimiento y pagos que permiten un control eficaz sobre el área de aprovisionamiento al mejorar el proceso de compras a mediano y largo plazo, por lo tanto se deduce, que la adquisición de todos los insumos se realiza de acuerdo a la percepción de las ventas mensuales o comparando con la compra anterior, de allí determinan la cantidad de materia prima y montos de compras a cargo de los coordinadores.

Se destaca la compra de otros bienes que son de utilidad para el funcionamiento de la compañía como muebles, rodados, maquinarias y demás herramientas de producción.

## **Marco Teórico**

A continuación, mediante los aportes de diferentes autores reconocidos en la esfera de la administración se expone el marco teórico con el propósito de fundamentar el uso de estrategias y técnicas que ayudara a incrementar la rentabilidad de la empresa Cervecería Checa de Grupo Meta.

Primeramente, se seleccionó la herramienta de administración llamada Planificación Estratégica. Se hará mención de los diversos tipos de estrategia genéricas desarrollando la Estrategia de Crecimiento seguida de la estrategia de Desarrollo de Mercado lo que permite alcanzar un crecimiento intensivo de la empresa analizada.

### *Planificación Estratégica*

Para el autor José R.G. Hernández (2012), la planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. De esta manera, requiere de esfuerzos formales de la compañía para establecer aquellos propósitos básicos mediante planes completamente

detallados que consientan la ejecución de objetivos y estrategias para el cumplimiento de dichos propósitos.

La planeación estratégica implica tener conocimiento del cambio que puede presentarse en el entorno día a día. Esto quiere decir plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos tanto humanos, financieros como materiales para llevar a cabo esas acciones.

Existen cinco pasos principales para el desarrollo de la formulación de una planificación estratégica:

1. Elección de la misión corporativa y las metas corporativas más importantes.
2. Análisis del medio competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del medio operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elección de las estrategias basadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas y afrontar las amenazas externas. Tales estrategias deben ser consistentes y adecuadas con la misión y metas principales de la organización para permitir constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementación de dichas estrategias.

Este último paso de implementar la estrategias elegida supone ejecutar las estrategias o planes elegidos, es decir poner en acción aquellas actividades congruentes con las estrategias que la empresa haya planteado previamente en los niveles corporativos, de negocios y funcional; mediante la estructura organizacional que se haya asignado responsabilidades a los gerentes; asignar recursos; establecer metas a corto plazo y finalmente, diseñar el control de la organización, dirección y sistemas de recompensas. (Hill & Jones, 2011)

Los factores claves para el éxito de un proceso de planeación estratégica son: el liderazgo estratégico y la cultura organizacional. Los mismos son fundamentales para que su puesta en marcha y desarrollo alcance altas probabilidades de éxito.

### *Estrategia de crecimiento*

Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. (Fred R. David, 2013)

Las estrategias son las actividades que se requieren realizar para alcanzar las metas y objetivos. Dichas actividades dependen de los recursos con que se cuenta y deben ser acordes con la realidad de la organización. El diseño de las estrategias figura el último paso de la planeación estratégica. la evaluación de estrategias, es conveniente dejar claro desde este momento que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras. (Hernández, J. R., 2012)

La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan asegurar la lealtad de los clientes en los segmentos de mercado existentes e ingresar a otros nuevos para poder seguir aumentando su participación de mercado. La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla para crecer con el mercado en expansión. (Hill & Jones, 2011)

Las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. (Fred R. David, 2013)

### *Estrategia de Desarrollo de Mercado*

Dentro de las estrategias de crecimiento intensivo se desea hacer énfasis en la estrategia de desarrollo de mercado. Adoptando esta estrategia, la empresa decide aprovechar el nombre de marca que ha desarrollado en un determinado segmento del mercado cuando haya encontrado nuevos segmentos o nichos en los cuales desea competir. (Hill & Jones, 2011)

Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede: 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales. (Whaalen T. Hunger D., 2007)

Para desarrollar el análisis de este trabajo se tomarán los conceptos de los siguientes autores porque han dado su postura sobre las herramientas para la administración estratégica lo cual es de suma importancia para definir el rumbo a seguir de la empresa. Además, ayudan a los directivos en la toma de diversas decisiones al momento de seleccionar la correcta estrategia de crecimiento aportando valor a la compañía, asegurando la prosperidad y supervivencia a largo plazo.

### **Conclusiones Diagnósticas**

Luego de la evaluación del análisis situacional tanto del microentorno como el macroentorno, del análisis del mercado y del análisis interno de Cervecería Checa se concluye que:

En primer lugar, la marca de la empresa no posee valoraciones por parte de los consumidores ya que no encuentran un efecto diferencial, con el resto de las empresas competidoras, en el conocimiento de la marca en respuesta al producto ofrecido por Cervecería Checa. La compañía no establece las acciones a emprender para lograr aumentar o conservar el escalafón al compararse con su competencia.

La marca es valiosa para los consumidores porque establece una garantía de que va a obtener una colección de beneficios, pero la compañía aun no posee esa serie de ventaja relacionada al valor de marca a lo largo del tiempo.

Luego, debido a la reciente situación de nuestro país y todos los hechos económicos perjudiciales para todas las compañías de la industria de cerveza artesanal, Cervecería Checa se ve afectada por la notable caída en la venta de sus diversos productos. Ante ello, es preciso que la compañía se adapte a las exigencias de los clientes, tanto para acrecentar las ventas como para mejorar la fidelización de los mismos; impactando directamente en los resultados financieros, así como en el prestigio e imagen de marca.

En segundo lugar, se destaca la compra de otros bienes que son de utilidad para el funcionamiento de la compañía como muebles, rodados, maquinarias y demás herramientas de producción.

Así también, a través de la implementación de las normas ISO 9001 resulta eficiente alinear los objetivos y las ideas en favor de la organización. En consecuencia,

la organización les indica a los empleados que son parte de esos procesos. Se deja en claro que, por medio de la aplicación de los requisitos reguladores, la empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad de la organización. De esta manera, los empleados se sentirán motivado para trabajar mejor. Por lo tanto, un equipo motivado, transmite esa estimulación a los proveedores, pero sobre todo a los clientes.

De igual importancia, se puede aprovechar la oportunidad del incremento del desarrollo en el sector de cerveza artesanal y abastecer el mercado en Villa General Belgrano en la provincia de Córdoba con los productos de Cervecería Checa.

La ciudad de Villa General Belgrano ubicada en la provincia de Córdoba es uno de los atractivos turísticos más importantes de la provincia. Durante todo el año se recibe miles de visitantes con el deseo de disfrutar de sus entornos de pura naturaleza y salidas con amigos en bares y restaurantes de la zona. Esto resulta una combinación perfecta para poder comercializar los productos de cervecería Checa en dicha ciudad.

De la misma forma, determinada en gran medida el mercado objetivo que se persigue y establecer como quiere ser reconocida en el mercado, la idea principal es abrir un nuevo punto de venta para cubrir más mercados. De esta manera, con el propósito de introducir los productos que actualmente produce y comercializa la empresa en otras áreas geográfica se alcanzará ampliar el grado que se desea obtener de participación en el mercado.

Plantear una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de mercado permite a la empresa mejorar su posición competitiva y consolidarla, incrementar el margen de ganancias en estos tiempos difíciles y aprovechar las ventajas de la diferenciación de productos que les da su nombre de marca.

En conclusión, la planificación estratégica es una etapa fundamental y vital en la gestión corporativa mediante las actividades y operaciones que la empresa debe realizar para alcanzar los objetivos deseados. Por lo tanto, junto a una estrategia de crecimiento eficiente se busca aumentar su participación de mercado para conseguir desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo, alcanzando una exitosa penetración en el mercado objetivo.

## Plan de Implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación para llevar a cabo la planificación estratégica para la Cervecería Checa del Grupo Meta. Así mismo, está compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, que mediante la aplicación de un conjunto de acciones y tácticas permitirá capitalizar aquellas oportunidades que presenta el entorno de la compañía con el fin de consolidar y cautivar la mayor parte del mercado existente en la ciudad de Villa General Belgrano, provincia de Córdoba.

### *Bases Estratégicas*

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

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

### *Valores:*

- ✓ Positivismo: Actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen. (Grupo Meta, 2019)
- ✓ Respeto: Actitud de valorar a otra persona. (Grupo Meta, 2019)
- ✓ Confianza: Seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir. (Grupo Meta, 2019)
- ✓ Compromiso: Dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, 2019)

Se menciona la misión, visión y valores que posee la empresa Cervecería Checa como bases estratégicas fundamentales de la planificación estratégica del caso de reporte abordado ya que buscan un crecimiento mancomunado.

### *Objetivo General*

Incrementar la rentabilidad de la compañía un 3% en relación al año 2019, aplicando la estrategia de desarrollo de mercado, posicionando a la empresa Cervecería

Checa en la ciudad turística de Villa Belgrano ubicada en la provincia de Córdoba. en el periodo de 2023 a 2025.

*Justificación:* Se propone aumentar la rentabilidad debido a las grandes pérdidas económicas que sufrió durante el primer año de pandemia del 2020 por un importe de \$6.814.616,49, representado por un 42,67% sobre el total. La ciudad villa Belgrano es una las ciudades más turísticas de la provincia de Córdoba donde los turistas destacan al descubrir los aromas de las cervezas artesanales y sabores de su gastronomía. Es una excelente oportunidad para introducir de forma masiva los productos que produce y comercializa la compañía Cervecería Checa porque se considera que posee la recursos económicos y financieros que le permitirá atender a los nuevos clientes, impulsando al aumento del posicionamiento deseado frente a sus competidores permitiéndole acrecentar sus ingresos de forma gradual.

#### *Objetivos Específicos*

1. Aumentar la facturación de los productos ofrecidos por la compañía en un 20% en un plazo de 24 meses mediante una alianza estratégica con restaurantes y bares populares de la zona.

*Justificación:* Al considerarse la ciudad villa Belgrano como una de las ciudades más visitadas por los amantes del turismo, la misma está rodeada de hermosos paisajes acompañado de diversos bares y restaurantes donde se abre una posibilidad de poder formar una alianza con los dueños de los mismos ya que poseen una audiencia propia. De este modo, con la intención de colaborar con ellos se consigue que los productos que ofrece Cervecería Checa alcancen ganar visibilidad y conquistar un nuevo público.

2. Incrementar un 30% la cartera de clientes en la ciudad de Villa Belgrano, dispuestos a consumir los productos de Cervecería Checa, mediante la implementación de publicidad digital en los próximos 12 meses.

*Justificación:* Esta estrategia de marketing funciona para acrecentar la valoración de marca de la empresa Cervecería Checa. Si bien los productos de la compañía son de excelente calidad, se requiere cautivar a los nuevos clientes de ciudad Villa Belgrano de manera proactiva al implementar un programa dirigido específicamente a reafirmar su lealtad y fidelidad hacia la marca. Actualmente 3 mil millones de personas utilizan las redes sociales en todo el mundo y muchas de ellas interactúan con las marcas. Ante ello, Sherpa marketing logró percibir que las personas siguen más a marcas que a

celebridades en sus redes sociales. Tan solo en Instagram, aproximante el 80% de las personas siguen al menos a un negocio y muchos usuarios ingresan a los perfiles al menos una vez al día. (HootSuite, 2021). Implementado esta estrategia, la compañía incrementarían la percepción de la marca y alcanzarían mantenerse en la mente de las personas, debido a que muchas personas se encuentran checando sus redes sociales varias veces al día.

3. Aumentar un 20% los ingresos por ventas de las diversas cervezas en la ciudad de Villa Belgrano añadiendo un nuevo canal de distribución a través del comercio electrónico en los próximos 24 meses.

*Justificación:* Con el propósito de mejorar la distribución de los productos que produce y comercializa Cervecería Checa, se debe trabajar correctamente para lograr abastecer a los clientes de la mejor forma posible en tiempo y calidad. Por consiguiente, se requiere la apertura de la página web como nuevo canal de venta de la empresa ya que sus clientes demandan que la compra de los productos esté disponible las 24 horas, los 365 días del año. Ante esto, se alcanzará la rentabilidad de la empresa abordada.

#### *Alcance*

La propuesta que se presenta en el presente trabajo se enfocará desde el inicio del año 2023, tal como se lo menciona en el objetivo general, y posee un horizonte de acción de dos años. Así mismo, se aplicará en la ciudad turística de la provincia de Córdoba llamada Villa Belgrano con el fin de impulsar al crecimiento intensivo de los productos de Cervecería Checa en la ciudad mencionada.

Del siguiente modo, para efectuar la propuesta y responder eficazmente al objetivo general planteado previamente, será fundamental basarse en las teorías desarrolladas en el marco teórico sobre la planificación estratégica, la estrategia de crecimiento y la de desarrollo de mercado generando un mejor posicionamiento y la ventaja competitiva propuesta en el trabajo.

#### *Planes de Acción*

Se llevará a cabo un plan de acción para los objetivos específicos, en las cuales se expone en detalles aquellas acciones a implementar en un periodo de tiempo determinado junto a los recursos físicos y económicos necesarios para cumplir con las mismas.

*Plan de acción N°1 para el objetivo específico N°1*

En el siguiente plan de acción se plantea un conjunto de tácticas para llevar a cabo la búsqueda de potenciales aliados y avanzar con la estrategia de alianza estratégica con restaurantes y bares en la zona de Villa Belgrano.

*Tabla 1 - plan de Acción N°1*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Búsqueda de aliados potenciales: Restaurantes y bares de la zona geográfica abordada	ene-23	feb-23	Gerente Comercial	PC - Celular - Internet - sueldo	No	\$141.619,21	Ver Anexo A
Contactar a los aliados potenciales para explorar las oportunidades de alianza comercial	feb-23	mar-23	Gerente Comercial	Celular - Teléfono fijo - Sueldo	No	\$141.619,21	
Determinar las condiciones para el contrato con un asesor legal	mar-23	abr-23	Gerente de Administración y Asesor Legal	PC - Impresora - Internet - Sueldo	Si	GA \$250.362 + AL \$39.560	Ver Anexo B y Anexo C
Definir cantidad de cervezas destinadas a la comercialización en restaurantes y bares.	abr-23	may-23	Gerente de Administración	PC - Sueldo	No	\$250.362	Ver Anexo B
Definir propuestas, políticas, condiciones de compras y modelo de trabajo.	may-23	jun-23	Gerente de Administración	PC - Lapicera - Papel - Sueldo	No	\$250.362	
Asamblea con un mínimo de dos restaurantes y bares de la zona	jun-23	jul-23	Gerente Comercial	Internet - PC - Servicio de Infusión	No	\$141.619,21	-
Establecer un presupuesto interno para realizar las acciones.	jul-23	ago-23	Gerente de Administración	PC - Internet - Servicio de papelería	No	\$250.362	Estudio en base al balance de Saucó S.A.
Formalizar el contrato correspondiente	ago-23	dic-25	Gerente Comercial	Internet - PC - Papel - Lapicera - Servicio de Infusión	No	\$141.619,21	-
Total						\$1607484,84	

*Plan de acción N°2 para el objetivo específico N°2*

Como segunda táctica para alcanzar el objetivo N°2 se requiere implementar la publicidad digital mediante redes sociales como Instagram y Facebook para dar a conocer la llegada de los productos la compañía a la ciudad. En consecuencia, se alcanzará despertar el interés de los usuarios que deseen visitar Villa Belgrano.

*Tabla 2 - plan de Acción N°2*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Definir los objetivos para la publicidad	ene-23	feb-23	Gerente de administración y Gerente Comercial	PC - Papel - Lapicera - Sueldo	No	\$250.362 + \$141.619,21	-
Realizar una segmentación muy bien pensada	feb-23	mar-23	Gerente comercial	PC - Papel - Lapicera - Sueldo	No	\$141.619,21	-
Crear campañas Publicitarias	mar-23	abr-23	Técnico en Marketing	PC - Internet - Papel - Lapicera	No	\$95.000	Ver Anexo D
Establecer presupuestos balanceados	abr-23	may-23	Gerente comercial	PC - Papel - Lapicera - Sueldo	No	\$141.619,21	-
Determinar formatos y tipos de anuncios	may-23	jun-23	Técnico en Marketing	PC - Internet - Papel - Lapicera	No	\$95.000	-
Realizar pruebas de anuncios	jun-23	jul-23	Técnico en Marketing	Internet - PC - Sueldo	No	\$95.000	-
Desarrollar la publicidad con calidad y mucha creatividad en redes sociales	jul-23	ago-23	Técnico en Marketing	PC - Internet - Sueldo	No	\$95.000	-
Verificar mensualmente las métricas de interacción y analizar resultados	ago-23	dic-23	Gerente comercial	PC - Internet - Papel - Lapicera - Sueldo	No	\$141.619,21	-
Total						\$1196838,84	

*Plan de acción N°3 para el objetivo específico N°3*

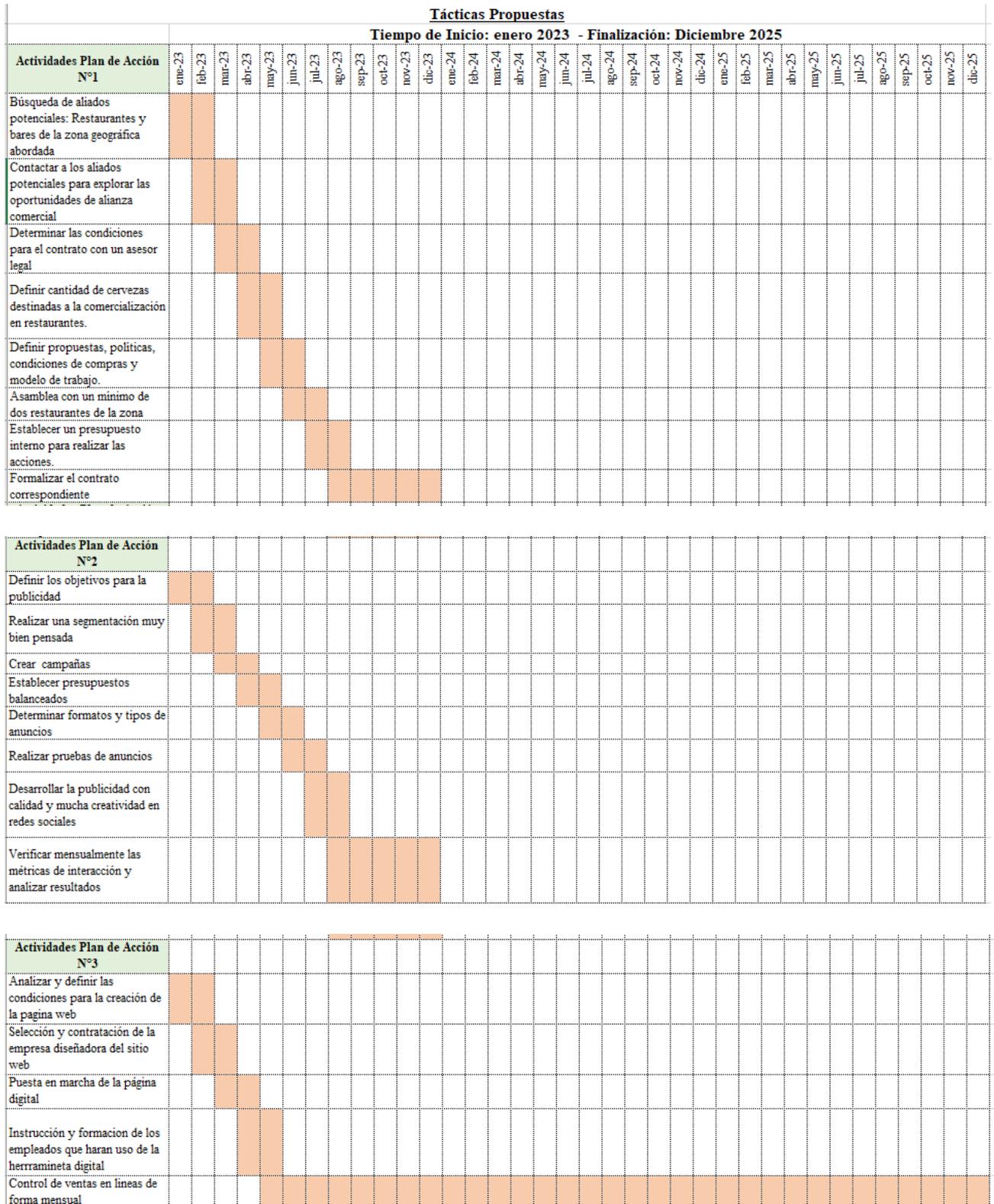
Las siguientes tácticas a aplicar para cumplir el tercer objetivo específico es implementar un nuevo canal de distribución por medio del comercio electrónico llamado e-commerce, con el fin de aumentar las ventas, por consiguiente, se alcanzará un aumento de ingresos de la compañía. Ellas son:

Tabla 3 - plan de Acción N°3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Analizar y definir las condiciones para la creación de la página web	ene-23	feb-23	Gerente Comercial	PC - Papel - Lapicera - Sueldo	No	\$141.619,21	-
Selección y contratación de la empresa diseñadora del sitio web	feb-23	mar-23	Gerente Comercial	PC - Celular	No	\$141.619,21 + \$98.000	Contratación de Tomas web - Ver Anexo E
Puesta en marcha de la página digital	mar-23	abr-23	Técnico en Marketing	PC- Internet	No	\$95.000	-
Instrucción y formación de los empleados que harán uso de la herramienta digital	abr-23	may-23	Empresa contratada Tomas Web	PC - Internet	Si	\$15.000	Ver Anexo E
Control de ventas en líneas de forma mensual	may-23	dic-25	Gerente comercial	PC - Papel - Lapicera - Sueldo	No	\$141.619,21	-
<b>Total</b>						<b>\$632857,63</b>	

Diagrama de Gantt

Ilustración 1- Diagrama de Gantt 1



Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto

A continuación, se presenta un presupuesto donde se verá reflejado el sueldo de los responsables de cada actividad ya sea Gerente comercial, Gerente de Administración, asesor Legal, Técnico en Marketing y de la compañía encargada de la creación del sitio web llamada Tomas Web. Los mismos se encuentran ajustado por el coeficiente de inflación (REM) brindado por el Banco Central de la República Argentina. (Ver Anexo H)

Se deja en claro que la siguiente formulación anticipada de gastos necesarios para alcanzar el objetivo general a través de la efectiva implementación de los tres planes de acciones correspondiente.

Tabla 4 - Presupuesto

Presupuesto						
	Concepto	Tipo de Medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Plan de Acción N°1						
Búsqueda de aliados potenciales: Restaurantes y bares de la zona geográfica abordada	Horas de trabajo	Unidad	18	\$ 700.00	\$ 12,600.00	Cálculo de las horas de trabajo - Anexo F
Contactar a los aliados potenciales para explorar las oportunidades de alianza comercial						
Determinar las condiciones para el contrato con un asesor legal	Horas de Trabajo	Unidad	6	\$ 1,300.00	\$ 7,800.00	Anexo F
	Tercerizado	Honorarios	1	\$ 39,560.00	\$ 39,560.00	-
Definir cantidad de cervezas destinadas a la comercialización en restaurantes y bares.	Horas de trabajo	Unidad	12	\$ 1,300.00	\$ 15,600.00	-
Definir propuestas, políticas, condiciones de compras y modelo de trabajo.						
Asamblea con un mínimo de dos restaurantes y bares de la zona	Horas de trabajo	Unidad	4	\$ 700.00	\$ 2,800.00	Anexo F
Establecer un presupuesto interno para realizar las acciones.	Horas de trabajo	Unidad	4	\$ 1,300.00	\$ 5,200.00	-
Formalizar el contrato correspondiente	Horas de trabajo	Unidad	2	\$ 700.00	\$ 1,400.00	Anexo F
Plan de Acción N°2						
Definir los objetivos para la publicidad	Horas de trabajo	Unidad	8	\$ 700.00	\$ 5,600.00	Anexo F
	Horas de trabajo	Unidad	8	\$ 1,300.00	\$ 10,400.00	
Realizar una segmentación muy bien pensada	Horas de trabajo	Unidad	12	\$ 700.00	\$ 8,400.00	

Crear campañas	Sueldo	Mes	2	\$ 95,000.00	\$ 190,000.00	
Establecer presupuestos balanceados	Sueldos	Mes	2	\$ 141,619.00	\$ 283,238.00	
Determinar formatos y tipos de anuncios	Sueldo	Mes	4	\$ 95,000.00	\$ 380,000.00	
Realizar pruebas de anuncios						
Desarrollar la publicidad con calidad y mucha creatividad en redes sociales						
Verificar mensualmente las métricas de interacción y analizar resultados	Horas de trabajo	Semestre	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00	
<b>Plan de Acción N°3</b>						
Analizar y definir las condiciones para la creación de la página web	Sueldo	Mes	3	\$ 700.00	\$ 2,100.00	-
Selección y contratación de la empresa diseñadora del sitio web	Horas de trabajo	Unidad	3	\$ 700.00	\$ 2,100.00	-
	Tercerizado	Honorarios	1	\$ 98,000.00	\$ 98,000.00	Anexo E
Puesta en marcha de la página digital	Sueldo	Mes	2	\$ 95,000.00	\$ 190,000.00	-
Instrucción y formación de los empleados que harán uso de la herramienta digital	Tercerizado	Honorarios	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	-
Control de ventas en líneas de forma mensual	Sueldos	Mes	29	\$ 141,619.00	\$ 4,106,951.00	-
<b>Totales de planes de acciones</b>					<b>\$ 6,084,851.056</b>	
Honorarios Profesionales	Valor módulo CPCE	Módulos	392	\$ 4,164.00	\$ 1,632,288.00	Anexo G
<b>Total presupuestado</b>					<b>\$ 7,717,139.56</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis financiero**

Luego de realizar de la formulación de todos los gastos necesarios, en la tabla 4 donde se ve reflejado la confección del presupuesto total. Asimismo, se logró realizar un flujo de fondo con el propósito de calcular los diversos indicadores financieros para manifestar la rentabilidad del proyecto que acompaña a la compañía de Cervecería Checa.

Ilustración 2 – Flujo de fondo para Cervecería Checa

CASH FLOW PROYECTADO DE CERVECERIA CHECA				
	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$61.604.991,36	\$120.129.733,15	\$211.428.330,35	\$372.113.861,41
Plan de acción 1	\$0,00	\$23.425.297,96	\$37.211.386,14	\$65.492.039,61
Plan de acción 2	\$0,00	\$70.275.893,89	\$123.685.573,25	\$217.686.608,93
Plan de acción 3	\$0,00	\$23.425.297,96	\$37.211.386,14	\$65.492.039,61
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$61.604.991,36</b>	<b>\$237.256.222,98</b>	<b>\$409.536.675,88</b>	<b>\$720.784.549,55</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$37.828.969,64	\$81.332.284,73	\$159.411.278,06	\$312.446.105,00
Gastos de Comercialización	\$14.396.023,33	\$ 24.058,382	\$ 32.478,815	\$ 42.872,036
Gastos Administrativos	\$3.447.905,58	\$ 16.221,956	\$ 21.899,640	\$ 28.907,525
Plan de acción 1	\$83.560,00	\$162.942,00	\$151.008,00	\$265.774,08
Plan de acción 2	\$1.585.734,47	\$3.092.182,22	\$5.442.240,70	\$9.578.343,63
Plan de acción 3	\$4.414.157,09	\$8.607.606,33	\$14.761.571,13	\$25.980.365,19
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$61.756.350,11</b>	<b>\$93.195.015,27</b>	<b>\$179.766.097,90</b>	<b>\$348.270.587,91</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>- \$151.358,75</b>	<b>\$144.061.207,71</b>	<b>\$229.770.577,99</b>	<b>\$372.513.961,64</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>- \$52.975,56</b>	<b>\$50.421.422,70</b>	<b>\$80.419.702,30</b>	<b>\$130.379.886,58</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>- \$98.383,19</b>	<b>\$93.639.785,01</b>	<b>\$149.350.875,69</b>	<b>\$242.134.075,07</b>

Fuente: Elaboración propia

Como producto del uso de las herramientas financieras, se consiguieron los resultados de los indicadores VAN, TIR y ROI:

Tabla 5 - Indicadores financieros

<b>VAN</b>	\$5.759.227,97
<b>TIR</b>	83%
<b>ROI</b>	796%

<b>Tasa de Plazo Fijo de Banco de la nación argentina</b>	75%
---	-----

Fuente: Elaboración propia

De este modo, se analiza VAN (valor neto actual) que es uno de los indicadores financieros que permite valorar, determinar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto de inversión. Se determina por medio de la actualización de flujos de ingresos y egresos futuros del proyecto menos la inversión inicial.

Luego se encuentra TIR (tasa interna de retorno), otro método de evaluación de proyectos de inversión, lo cual se utiliza para analizar la viabilidad del proyecto y determinar la tasa de rentabilidad que se logra conseguir con dicha inversión. TIR está relacionado con el flujo de caja neto proyectado y el monto de la inversión del proyecto.

Por último, ROI (Retorno de inversión) es el valor económico generado como resultado de la ejecución de diversas acciones.

El valor de VAN logrado es positivo, su monto es de \$5.759.227,97, la tasa de descuento del 75% usando como referencia la tasa de interés de plazo fijo concedido por BCRA. (Ver *Anexo J*)

Lo cual indica que se obtiene un beneficio extra resultando viable su puesta en marcha, La TIR que se obtiene es del 83%, este porcentaje es el beneficio que puede alcanzar si se realiza la inversión determinando la rentabilidad del proyecto. Y finalmente, el ROI conseguido es del 796% lo que indica que se esta ganando un 796% del dinero invertido, es decir por cada peso invertido el beneficio es del \$7,96.

Concluyendo así, que, para desarrollar las alianzas estratégicas con bares y restaurantes populares de la zona, implementar un nuevo canal de distribución de forma digital y llevar a cabo la publicidad digital a través redes sociales en la Empresa Cervecería Checa resulta viable la ejecución del plan estratégico presente. (Ver *Anexo I* para ver representados los cálculos correspondientes)

## Conclusión y Recomendación

En la formulación del presente reporte de caso, se ha aprovechado el uso del contenido de diversas materias cursadas en la carrera de Licenciatura de administración de la Universidad de Siglo 21, entre ellas se encuentra. Estrategias, Marketing, Economía, administración, actualización profesional, formulación y evaluación de proyecto, entre otras con el valor de poner en marcha aquellos conocimientos adquiridos durante el cursado de la carrera.

Mediante este trabajo, se busca demostrar la importancia del mercado de la cerveza artesanal y su valioso crecimiento en el país, destacando que Argentina es el país que más prospera en Sudamérica con un 40% anual. Sin embargo, Cervecería checa ha tenido diversos inconvenientes a lo largo de su funcionamiento que ha ocasionado una disminución en la comercialización de sus productos por diferentes razones. También, mencionar que su marca no alcanza el merecido reconocimiento con respecto a otras compañías productoras en la provincia de Córdoba, impidiendo generar valor agregado a sus clientes.

De este modo, se describe un conjunto de actividades que pueden llevarse a cabo con el propósito de alcanzar mayor rentabilidad en la compañía abordada aplicando la estrategia de desarrollo de mercado para posicionar la marca y comercializar los productos en Villa Belgrano, una de las ciudades más turísticas de Córdoba, para lograr aumentar su grado de participación en el sector.

El trabajo cuenta con un objetivo general de aumentar la rentabilidad en un 3% en el periodo del año 2023 al 2025. Con la ayuda de alianzas estratégicas se logra que las empresas aprovechen sinergias en un entorno comercial fructífero y competitivo, favoreciendo el crecimiento, fortaleciendo áreas y logrando el objetivo propuesto. Asimismo, aprovechar la revolución tecnológica entre jóvenes y adultos proporcionando mayor importancia a los medios digitales tanto como para implementar las ventas electrónicas y sumergirse en las publicidades para mostrar sus anuncios en cientos de espacios digitales para acrecentar la participación de forma activa generando confianza, eficacia y valores en los productos ofrecidos.

Por lo tanto, poner en marcha este plan estratégico arrojará un resultado positivo en Cervecería Checa, mejorando su posicionamiento en el mercado, un notable aumento de la producción y comercialización de las cervezas, fortaleciendo la cartera de clientes, fidelizando a una nueva audiencia, incrementando su nivel de competitividad para finalmente alcanzar el objetivo deseado de conseguir la maximización de sus utilidades.

Para finalizar, es importante que se lleven a cabo los planes de acciones planteados en este reporte para que la propuesta sea efectiva. Del mismo modo, se propone una serie de recomendaciones a fines de impulsar el crecimiento, promover la eficiencia en todos sus procesos y alcanzar una mayor consolidación en el sector de cerveza artesanal.

Primeramente, se sugiere optimizar el proceso de comercialización y administración debido a los altos costos reflejados en los estados contables del año 2019. Para luego, lograr redefinir el precio de salida, el presupuesto de venta y línea de descuentos; dando lugar a la posibilidad de practicar precios más atractivos, así como realizar nuevas inversiones en nuevas líneas de cervezas.

Luego, se recomienda la implementación del cuadro de mando integral ya que esta basado en una serie de perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Crecimiento Y Aprendizaje) en las que favorece el diseño, creación, control y evaluación de nuevas estrategias; favorece a enmarcar los objetivos estratégicos que persigue, promueve la motivación e implicación de los trabajadores, entre otros beneficios.

Finalmente, en consecuencia de percibir los resultados logrados tras el cumplimiento del plan estratégico se propone que Cervecería Checa pueda abrir una sucursal en la ciudad de Villa Belgrano. Que la misma se encuentre alineada con la unidad económica y productiva del restaurante La Jirafa perteneciente a la misma unidad de negocio Sauco S.A para conseguir que la empresa se mantenga en el mercado, sea rentable y que se posicione en un entorno cada vez más competitivo.

## Anexos

### Anexo A: Presupuesto desueldo de gerente Comercial

Presupuesto estimado en base a internet sobre Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75. Un Empleado de comercio Categoría F posee haberes por los montos que figuran en la imagen. Lo que se desea realizar es abonar las horas extras que se requiere para cumplir con cada actividad establecida por parte de los responsables de área asignado.

Por ejemplo, si se añade 15 horas extras para la actividad 1 del plan de acción N°1, el valor de total de \$15.760,36. Siendo el sueldo mensual de \$141.619,21.

Ilustración 3 - Sueldo de Gerente Comercial

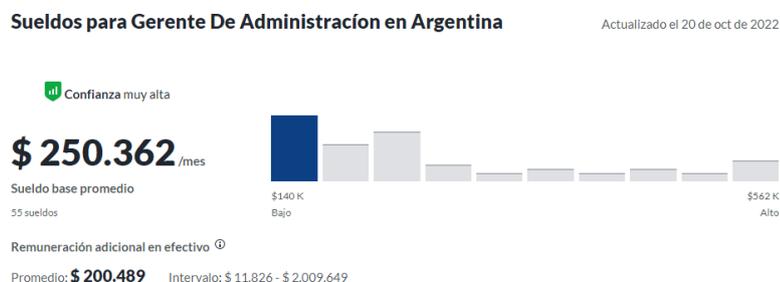
Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75					
Año	2022	Afiliado al Sindicato	No		
Mes	Octubre	Años de Antigüedad	0		
Categoría	Administrativo F	Adicional Zona	5.00 %		
Jornada	48	Obra Social	O.S.E.C.A.C.		
Asistencia	SI	% Sindicato	2.00 %		
Horas Extras a 50%	0	Horas Extras a 100%	15		
Aguinaldo	No				
		<input type="button" value="Imprimir"/> <input type="button" value="Limpiar"/>			
Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		92,388.43		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			7,897.37		
Adicional por Zona	5.00 %		5,003.29		
Horas Extras al 100%	15		15,780.36		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento no remunerativo Ac. 2022.				44,798.89	
Adicional por Zona				2,239.93	
Jubilacion	11.00 %	120,829.45			13,291.24
Ley 19.032	3.00 %	120,829.45			3,624.88
Obra Social	3.00 %	167,888.08			5,036.04
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	167,888.07			3,357.38
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	167,888.07			839.34
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	167,888.08			0.00
Aporte Fijo OSEAC					100.00
<b>Sub Totales</b>			<b>120,829.45</b>	<b>47,038.62</b>	<b>26,248.86</b>
			<b>Neto \$</b>		<b>141,619.21</b>

Fuente: Extraído de Ignacio Online (2022)

### Anexo B: Presupuesto de Sueldo de Gerente de Administración

El promedio del sueldo mensual de un Gerente Administrativo en Argentina es de \$250.362.

Ilustración 4 - Sueldo de Gerente de Administración



Fuente: Extraído de Glassdoor (2022)

### Anexo C: Presupuesto del Servicio de Asesoría Legal

El Monto a pagar por los horarios profesionales de un asesor legal para la formulación y redacción de contratos para realizar efectivamente una alianza estratégica con restaurantes y bares de Villa Belgrano es de \$10.400 + \$29.160. Siendo el valor total de \$39.560.

Ilustración 5 - Honorarios de Asesoría legal

VIERNES, 09 DE SEPTIEMBRE DE 2022

## Honorarios: la CSJN fija nuevos valores de la Unidad de Medida Arancelaria (UMA)

La Corte Suprema de Justicia de la Nación fijó el nuevo valor de la UMA en la suma de \$ 9.811, con efecto retroactivo al 1 de julio de 2022 y de \$ 10.400 a partir del 1 de septiembre de 2022, adecuándolo a los últimos incrementos salariales del Poder Judicial.

Fuente: extraído de Errepar (2022)

Ilustración 6 -- Valor de la redacción del contrato

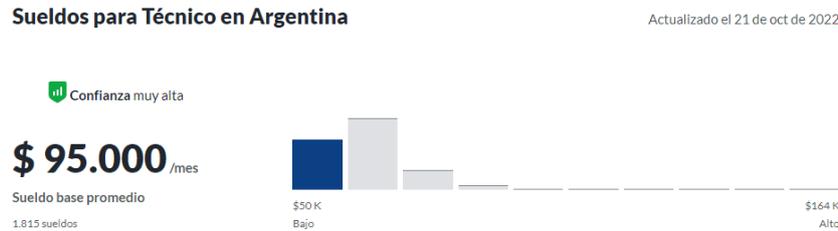
7. Por la redacción de testamentos el uno por ciento (1%) del valor de los bienes con un mínimo de	10	\$ 9.720,00
8. Por la redacción de contratos o estatutos de sociedades comerciales o de asociaciones, fundaciones y constitución de personas jurídicas en general del uno (1) al tres por ciento (3%) del capital social con un mínimo de	30	\$ 29.160,00
9. Por la redacción de contratos no comprendidos en los incisos anteriores del uno (1) al cinco por ciento (5%) del valor de los mismos con un mínimo de	6	\$ 5.832,00
10. Acuerdos extrajudiciales: mínimo del cincuenta por ciento (50%) de las escalas fijadas para los mismos asuntos por trámite judicial, conf. La presente ley		

Fuente: Extraído de Casi (2022)

#### *Anexo D: Presupuesto de Sueldo de Técnico de Marketing*

A continuación, se estima el sueldo mensual de un Técnico de Marketing que realiza sus actividades en Argentina. Siendo el mismo de \$95.000 por mes.

*Ilustración 7 - Sueldo de Técnico en Marketing*



*Fuente: Extraído de Glassdoor (2022)*

#### *Anexo E: Presupuesto de Tomas Web y Capacitación*

A continuación, se visualiza el valor estimado para la creación de una página digital. La opción correcta es contratar los servicios de E-commerce full por el valor de \$98.000, lo cual resulta ideal para que la empresa inicie con las ventas de sus productos de forma online. Tomas Web diseña la tienda online desde una plantilla prediseñada de manera profesional realizando el sitio web de e-commerce totalmente autoadministrable, para que luego los empleados de Cervecería checa puedan continuar con el manejo eficiente de la misma.

Además, se estima que el costo de capacitar a los empleados para el uso de la nueva herramienta web de ventas ronda los \$15.000. Siendo el total del servicio \$113.000.

Ilustración 8 – Diseño Web Full

**E-COMMERCE  
INICIO**



AR\$ 50.000.- [Ver más información](#)

Por única vez. Incluye IVA (Factura A o B)  
Llévate Gratis ☺ Hosting ilimitado por 1 año

RECIBÍ YA EL PRESUPUESTO DE  
E-COMMERCE INICIO  
EN TU CORREO!

**E-COMMERCE  
FULL**



AR\$ 98.000.- [Ver más información](#)

Por única vez. Incluye IVA (Factura A o B)  
Llévate Gratis ☺ Hosting ilimitado por 1 año

RECIBÍ YA EL PRESUPUESTO DE  
E-COMMERCE FULL  
EN TU CORREO!

Fuentes: *Extraído de Tomas Web (2022)*

*Anexo F: Calculo de horas de trabajo de los responsables*

Se expone los cálculos estimados de las horas de trabajo de los diversos responsables de área. Según la Ley N° 11.544 actualizada de la Nación Argentina, expone que la jornada laboral no puede exceder las ocho horas diarias o las cuarenta y ocho horas semanales. (Infoleg, 2022)

Con los datos recolectados previamente sobre los sueldos de los profesionales, se logra estimar el precio por horas de trabajo, estableciendo que cada responsable cumple de forma mensual, un total de 192 horas trabajadas.

Tabla 6 – Precio de horas laborales

Responsable	Sueldo Mensual	Horas de Trabajo	Precio p/ Hora
Gerente en Administración	\$ 250,362.00	192	\$ 1,300.00
Gerente Comercial	\$ 141,619.00	192	\$ 700.00
Técnico en marketing	\$ 95,000.00	192	\$ 500.00

Fuente: *Elaboración propia*

*Anexo G: Honorarios profesionales*

Mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba se estableció valores de los “Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales”. Aplicando el porcentaje de actualización del 22% al valor de módulo vigente de \$3.413, el nuevo Valor Modulo se fija en \$4.164.

Para un profesional juniors lo recomendable para realizar la planificación es de 200 módulos para un total de \$832.800. Asimismo, se añade 8 módulos de forma mensual por el plazo de 24 meses para el control de las actividades determinadas en este reporte por un total de \$799.488.

*Tabla 7 - Honorarios profesionales*

**Artículo 1º:** Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 Anexo I, en Pesos cuatro mil ochocientos sesenta **(\$4.860)** salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría"; cuyo valor se establece en Pesos cuatro mil ciento sesenta y cuatro **(\$4.164)**.

**Artículo 2º:** La presente disposición tiene vigencia a partir del **01 de octubre de 2022**.

**Artículo 3º:** Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 26 de setiembre de 2022.

**Cr. GUSTAVO F. RUBÍN**  
Secretario del CPCE DE CORDOBA

**Cra. TERESITA DEL V. BERSANO**  
Presidente del CPCE DE CORDOBA

*Fuente: Extraído de Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas*

*Anexo H: Expectativas de Inflación Anual (REM prom. Oct.22)*

Para los cálculos de presupuesto anual y Flujo de fondo se realizo en base a los datos obtenidos de la página web Infobae en el mes de octubre del año 2022.

## Ilustración 9- Relevamiento de Expectativas de Mercado

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3	(1)	100,0	-0,1	(1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8	(8)	97,6	+2,4	(8)
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5	(8)	95,0	+3,7	(16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9	(2)	80,1	+4,6	(1)
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8	(9)	75,9	+3,7	(10)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-22)

Fuente: Extraído de Infobae, 2022

## Anexo I: Presupuesto anual y Flujo de fondo de cervecería Checa

A continuación, se adjunta el link para visualizar los cálculos a través de Drive.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a-uUDRjZgcHeOz-0E56ExC8gmfjgFPQR-B3hAWnB9cY/edit?usp=sharing>

## Anexo J: Tasa de Interés de plazo Fijo

Para el calcular del Valor Neto Actual se utiliza como referencia para el cálculo de tasa de descuento, el porcentaje de la tasa de interés del plazo fijo brindado por BCRA en el mes de octubre del 2022.

## Ilustración 10 – Porcentaje de Tasa de Interés Plazo Fijo

Entidad Financiera	TNA Plazo Fijo \$100.000 intransferible a 30 días		Enlace para gestionar solicitudes	
	Clientes	No clientes		
Diez bancos con mayor volumen de depósitos				
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	 BANCO DE LA NACION ARGENTINA	75 %	75 %	<a href="#">Realizó el plazo fijo</a>

Fuente: Extraído de bcra.gob.ar, 2022.

## Bibliografía

David, F (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. Fred R. David. Francis Marion University. Florence, South Carolina. TRADUCCIÓN. (pág. 141 parte 2)

Yuengling & Son, 2021. Recuperado de: <https://www.yuengling.com/our-history/>

Stella Artois, 2021. Recuperado de: <https://www.stellaarfois.com.ar/sobre-stella>

Telam Digital, 27 de Agosto de 2022. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202208/603010-elecciones-2023-candidatos.html>

Argentina.gob.ar, 15 de Mayo de 2021. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contra-el-alcoholismo>

Servicio Infoleg, 31 de Marzo 1997. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm#:~:text=Ley%204.788%20Promulgada%20de%20Hecho%3A%20Marzo%2031%20de%201997.&text=Proh%C3%ADbese%20en%20todo%20el%20territorio,Sancionada%3A%20Marzo%205%20de%201997.>

Boletín Oficial, 3 de Enero de 2022. Recuperado: <https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/aviso/primera/258915/20220311>

Jbb Estudio de Abogados, 21 de Octubre de 2021. Recuperado: <https://jbbabogados.com.ar/2021/10/21/marco-regulatorio-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal/>

Clarín, 29 de Agosto 2021 Recuperado 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)

Lupulo Patagonicos Recuperado de: <https://www.lupulospatagonicos.com>

Brewing. Recuperado de: <https://www.brewing.com.ar>

Quiminet. Recuperado de: <https://www.quiminet.com>

Hill, C. and Jones, G. R. (2011) *Administración Estratégica. Un enfoque Integral*. Novena edición. Universidad de Washington. Universidad de Texas A&M. Cernage Learning <sup>TM</sup>. TRADUCCION (pág. 198 parte 3).

Hernández, J. R. (2012) *Administración estratégica. De La Visión Al Ejecución. Primera Edición*. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México. (pág. 42 y 49 parte 2)

Whaalen, T. L., Hunger D.L. (2007). *Administración Estratégica Y Política De Negocios*. Novena edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. (Pag. 190, parte 3)

Aliados en tecnología y calidad, 2021. Recuperado de: <https://www.implementandosgi.com/procesos/estrategias-de-desarrollo/>

HootSuite, 2021. Recuperado de: <https://blog.hootsuite.com/es/redes-sociales-para-empresas/>

Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75. Recuperado de: <https://www.ignacioonline.com.ar/calculadora-empleados-de-comercio/>

Honorarios: la CSJN fija nuevos valores de la Unidad de Medida Arancelaria (UMA). Errepar, 2022. Recuperado de: <https://www.erreius.com/actualidad/15/procesal/Nota/1716/honorarios-la-csjn-fija-nuevos-valores-de-la-unidad-de-medida-arancelaria-uma#:~:text=El%20valor%20anterior%20de%20la,1%20de%20mayo%20de%202022.>

Casi, 2022. Recuperado de: <https://www.casi.com.ar/sites/default/files/TABLA%20DE%20HONORARIOS%20CFR.RES.3869.pdf>

Ignacio Online, 2022. *Calculadora De Empleados De Comercio*. Recuperado de: <https://www.ignacioonline.com.ar/calculadora-empleados-de-comercio/>

Sueldos para técnicos en Argentina, 2022. Recuperado de: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-tecnico-en-marketing-sueldo-SRCH\\_IL.0.9\\_IN15\\_KO10,17\\_KE18,30.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-tecnico-en-marketing-sueldo-SRCH_IL.0.9_IN15_KO10,17_KE18,30.htm?clickSource=searchBtn)

Sueldos para Gerente de Administración en Argentina, 2022. Recuperado de:  
[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-gerente-de-administracion-sueldo-SRCH\\_IL.0,9\\_IN15\\_KO10,35.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-gerente-de-administracion-sueldo-SRCH_IL.0,9_IN15_KO10,35.htm?clickSource=searchBtn)

Infoleg, 2022. Recuperado de:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63368/texact.htm>

Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas, 1 de octubre de 2022. Recuperado de <https://cpcecba.org.ar/noticias/desde-octubre-suben-los-honorarios-de-referencia-del-cpce/17785/#:~:text=El%20Consejo%20Profesional%20de%20Ciencias,valor%20se%20establ>  
[ece%20en%20%24%204.164.](https://cpcecba.org.ar/noticias/desde-octubre-suben-los-honorarios-de-referencia-del-cpce/17785/#:~:text=El%20Consejo%20Profesional%20de%20Ciencias,valor%20se%20establ)

Infobae, 4 de noviembre de 2022. Recuperado de:  
<https://www.infobae.com/economia/2022/11/04/las-consultoras-que-releva-el-bcra-ratificaron-que-la-inflacion-de-este-ano-sera-de-100-y-que-tendra-una-cifra-similar-en-2023/>

bcra.gob.ar, 2022. Recuperado de:  
[https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Plazos\\_fijos\\_online.asp](https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp)