



Trabajo final de grado
Licenciatura en administración
“Planificación estratégica en cervecería Checa”



Autor: Jorge Nicolás Chipana Pajares

DNI: 41888728

Legajo: ADM05224

Profesora: Patricia Barrón

2023

Contenido	
Introducción.....	4
Análisis situacional	5
Macro entorno: PESTEL	6
Factores políticos:.....	6
Factores económicos:.....	7
Factores Sociales:	9
Factores tecnológicos:.....	10
Factores ecológicos.....	10
Factores legales:	11
Conclusiones del macro entorno:	12
Análisis del micro entorno	12
Las 5 fuerzas de Porter	12
Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJA	12
Poder de negociación de los proveedores: BAJA.....	13
Poder de negociación de los clientes: ALTA	13
Amenaza de productos sustitutos: BAJA	14
Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: ALTA.....	14
Análisis interno: Cadena de valor	14
Actividades primarias:	15
Logística interna:	15
Operaciones:	15
Logística externa:.....	16

Marketing y venta:	16
Servicios post venta:	17
Actividades soporte:	17
Infraestructura de la empresa:	17
Gestión de recursos humanos:	17
Desarrollo tecnológico:	18
Abastecimiento:	18
Indicadores financieros	18
Indicador de rentabilidad	18
Indicador de Liquidez	19
Variación de ventas	19
Capital de trabajo Neto	19
Conclusiones diagnosticas:.....	19
Bibliografía:.....	30

Resumen

En el presente trabajo con la modalidad de reporte de caso, se analizará la implementación de una nueva línea de gin, así como también como un plan de marketing para incrementar el volumen de clientes. Este trabajo final de grado tiene como objetivo el incremento en la rentabilidad de la empresa, en función de un aumento correspondiente al 10% de los ingresos para el año 2027. Con la aplicación de las estrategias mencionadas anteriormente, se buscó generar valor en la empresa, y de esta manera hacerla más competente en el mercado.

Cabe destacar que se tuvieron en cuenta posibles fluctuaciones en la economía argentina debido a la inflación que transita actualmente y las elecciones presidenciales del presente año.

El resultado de los indicadores financieros arrojó un resultado positivo, reflejando la viabilidad de la implementación referente a los planes de acción.

Abstract

In this work, with the case report modality, the implementation of a new line of gin will be analyzed, as well as a marketing plan to increase the volume of customers. This final degree project aims to increase the profitability of the company, based on an increase corresponding to 10% of income by the year 2027. With the application of the strategies mentioned above, we sought to generate value in the company. And in this way make it more competent in the market. It should be noted that possible fluctuations in the Argentine economy were taken into account due to the current inflation and the presidential elections this year. The result of the financial indicators showed a positive result, reflecting the viability of the implementation regarding the action plans.

Introducción

En el presente trabajo se desarrolla desde la perspectiva de la administración y tiene como tema principal la planificación estratégica, toma como caso de estudio a la empresa cervecería Checa, perteneciente Saucó S.A., de grupo Meta, y se concentra en la implementación de una alianza estratégica con finalidad de incrementar los ingresos; más precisamente, mediante la incorporación de una nueva línea de gin. Grupo Meta se fundó en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández. Sus principales unidades de negocio son La Tregua S.A., ubicada en Sacanta – El Arañado, cuya actividad es de agricultura y tambo; La unidad de negocio Saucó S.A., cuya finalidad es la integración de gestión entre Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Sus otras dos unidades de negocio son Cervezas Argentinas S.A.S., incluyendo el bar de Casa Negra en Córdoba Capital y Brewing S.A.S., que se encuentra en proceso de apertura con intenciones de incluir un propio bar Checa. La actividad económica, legal, contable y comercial de Grupo Meta se centraliza en la localidad de Sacanta, Córdoba, Argentina. Cervecería Checa, tiene como slogan “Puro estilo”, ya que su producto es artesanal y tiene buena adaptación mercado juvenil. Posee un local estratégicamente ubicado en el barrio de Nueva Córdoba debido al potencial de consumidores que se

encuentran en esa zona. Teniendo en cuenta el mercado actual, se plantea la incorporación de una nueva línea de Gin a través de los mismos canales de venta que posee actualmente Cervecería Checa, realizando una alianza estratégica con una productora de Gin para llevar a cabo la propuesta.

“La categoría Gin en Argentina creció un 81% según la consultora IWSR, tomando el período 2020 – 2021.” (Baenegocios.com 2022)

Como antecedentes que respalden a la propuesta planteada anteriormente, podemos destacar el caso de Destilería Moretti, pionera a nivel nacional que recibió el premio “The World Gin Awards, Londres 2023” debido a su innovación y practicidad en el desarrollo del primer gin&tonic tirado del mundo. “Hoy producen 100 barriles diarios que equivalen a cinco mil litros, para abastecer a unos 500 bares de toda la Argentina.” esto denota un mercado con demanda existente en Argentina (La nación 2022). Otro precedente es el de Peñón del águila, una cervecería cordobesa ubicada en malagueño que empezó a incursionar en el mundo de los cocteles, creando su propia destilería a partir del 2016 y presentando su primer gin “Maleficio” en 2020. Actualmente planean lanzar una línea de vodka también llamada “Maleficio” y ampliar la familia del gin con uno más exclusivo. “A su vez, reconvertirá buena parte de su cadena de bares para orientarlos más hacia la coctelería, una pata que en los últimos dos años ganó más preponderancia en los locales.” (El cronista 2023) La presentación de la estrategia planteada consistirá en el análisis relevante del entorno referido a la empresa, la planificación de la preparación y expansión en la planta de producción, el proceso de elaboración del gin y el planteamiento de su distribución hasta los puntos de venta.

Análisis situacional

A continuación, se presentará el análisis situacional de la organización, utilizando PESTEL como herramienta para el estudio del macro entorno, las 5 fuerzas de Porter para el análisis del micro entorno y, por último, un análisis de la cadena de valor. El objetivo del análisis a través de las herramientas mencionadas, es el de exponer todos los factores y variables relevantes, así como también, considerar los futuros escenarios posibles, permitiéndonos gesticular con criterios más eficientes las decisiones.

Macro entorno: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permitirá analizar y comprender el macro entorno desde las perspectivas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Factores políticos:

Actualmente la república argentina está dirigida por un gobierno populista, que tiene como presidente a Alberto Fernández, quien fue escogido como sucesor del Kitchnerismo. Sus políticas buscan la justicia social, la igualdad de oportunidades y distribución de la riqueza, también priorizan la industria nacional y la protección de la producción local a través de medidas como la imposición de aranceles a las importaciones. El partido justicialista gobierna el país desde el 2003 con la excepción del periodo correspondiente entre el 2015 y el 2019 debido a la victoria de Mauricio Macri con “Cambiamos”, perteneciente al partido Propuesta republicana. El escenario político nacional está fuertemente demarcado por el ímpetu existente entre los partidos, así como también el contraste entre las políticas económicas del oficialismo y sus predecesores. Las elecciones presidenciales del presente año generan mucha intriga y especulación en todas las clases y sectores, debido a la victoria de Javier Milei, candidato del partido libertario bajo el nombre “La libertad avanza”, con el 30,3% de los votos en las P.A.S.O. (El cronista 2023). La principal causa de las especulaciones recae sobre las nuevas medidas políticas y económicas propuestas por dicho candidato, ya que se presentan como cambios fuertemente disruptivos ante el sistema actual. Una de sus propuestas más llamativas es la reforma económica, la misma alude a la liberación de todos los cepos cambiarios.

“Competencia de monedas que permitan a los ciudadanos elegir el sistema monetario libremente o la dolarización de la economía” (La Nación 2023)

Otras iniciativas son las de eliminación de retenciones respecto a las exportaciones y derechos de importaciones vigentes, la eliminación del banco central, una reforma en el sistema de educación pública, la eliminación de diferentes ministerios del gabinete actual, la reforma laboral que sugiere una nueva ley contrato de trabajo cuyo fin es el de eliminar

las indemnizaciones sin causa para implementar un sistema de desempleo que evite la litigiosidad. La inflexión sobre el sistema de gestión que propone Javier Milei, proyecta un escenario futuro más compatible con la globalización, sin embargo, caben destacar aspectos desfavorables en su propuesta para la clase social media y baja, como es la reducción del 13% sobre el gasto público, que se traduce en la reducción de obras públicas, eliminación de subsidios y el cierre de diferentes empresas estatales; Dejando así a una porción significativa de la población sin aportes económicos y privándola de servicios actualmente públicos. (Perfil.com)

Detrás de la inestabilidad generada por el resultado de las futuras elecciones presidenciales generales, existe aprobación por parte de las empresas nacionales respecto al candidato electo por el partido liberal, ya que defendería los intereses de las mismas y las favorecería en gran manera debido a disminución de regulaciones como también las reducciones en los impuestos.

Por otra parte, existe la posibilidad de la victoria en las elecciones presidenciales tanto del partido “Frente renovador” con Sergio Massa como representante, como del partido “Propuesta republicana” con Patricia Bullrich como representante. Cabe destacar que el actual presidente Alberto Fernández y la actual vicepresidenta Cristina Fernández, no se postularán como candidatos presidenciales en las próximas elecciones. Ante una posible victoria de del frente renovador, las propuestas presentadas por Massa incluyen el pago de la deuda al fondo monetario internacional, la mantención en los subsidios respecto a las tarifas de servicios de luz y transporte, mantener la educación pública y mejorar las relaciones comerciales con Estados Unidos y China. Es importante mencionar que Sergio Massa es el actual ministro de economía del país y también que su partido tiene orientación peronista al igual que el actual gobierno, por lo que se provee que el restante de políticas económicas no mencionadas en su propuesta hacia la candidatura, mantenga el rumbo que lleva hasta la fecha. (El destape web.com)

Factores económicos:

Actualmente la Argentina está atravesando una crisis económica, debido a diferentes factores como la inflación y devaluación del peso argentino que han contribuido

a su complejidad. La pérdida del valor en la moneda oficial es un problema recurrente durante los últimos gobiernos, debido a la tendencia de imprimir dinero para financiar el gasto público. Debido al constante descenso en el valor del peso, se utiliza el dólar como referencia de precios y moneda de ahorro, esto genera una restricción externa debido a la creciente demanda de billetes que el país no produce. Para evitar la fuga de divisas los gobiernos anteriores instauraron restricciones sobre la compra de moneda extranjera, de esta manera se edificó un sistema de regulación llamado Cepos. Esto desencadenó un fenómeno de diferentes cotizaciones sobre la misma divisa, lo que actualmente se traduce en diferentes tipos de dólar. En la actualidad existen seis tipos de cotizaciones referentes al dólar: Dólar ahorro, dólar blue, dólar turista, dólar tarjeta, dólar MEP y dólar CCL. La diferencia en cotizaciones entre los mismos es bastante alta, lo que genera una tendencia a la adquisición del dólar blue ya que es la variante con adquisición más sencilla.

El fondo monetario internacional (FMI) es el principal acreedor del país, y exige al gobierno achicar la diferencia entre las distintas cotizaciones. Las exigencias del FMI derivan de la deuda nacional adquirida durante el 2015 -2019 bajo el gobierno Mauricio Macri, la misma suma una totalidad de US\$44.000 millones. Respecto a la inflación, el aumento del índice de precios al consumidor fue del 12,4% en agosto, acumulando en lo que va del 2023 una suba del 80,2%. (Indec.gob.ar)

La cifra de agosto es la más alta desde 1991 (Página 12, 2023)

La inflación reflejada en el IPC, ocasiona entre otras cosas una disminución en el poder adquisitivo, un descenso en la capacidad de ahorro, una suba en el consumo debido al constante incremento de los precios tanto en productos como servicios.

En el primer trimestre del 2023 el PBI aumentó 1.3% respecto al mismo periodo del 2022, en comparación con el 4to trimestre del 2022 el PBI ascendió un 0.7% en términos desestacionalizados, hubo incrementos en el consumo privado del 2.1%, en el consumo público de 2.7% y la inversión de bienes y equipos 2.1%, sin embargo, las exportaciones disminuyeron un 13.5% en comparación en comparación con el trimestre anterior. (Indec.gob.ar)

Actualmente el gobierno ofrece apoyo económico para el desarrollo de empresas a través de préstamos con tasas de interés preferenciales o planes de financiamiento para ayudarlas a obtener capital de trabajo y costear proyectos de inversión. Estas líneas de crédito, programas y herramientas se encuentran bajo las siglas CreAr, Fordecal, Fogar, Procer, PiMEX, Proine entre otras.

La situación económica Argentina denota un panorama precisamente desfavorable y actualmente muy incierto debido a las elecciones presidenciales generales del presente año. Es por esto que durante la gestión del Frente de todos, muchas empresas multinacionales optaron por dejar de operar en el país; Los principales motivos son la falta de previsibilidad, la imposibilidad de girar divisas al exterior y la carencia de condiciones necesarias para poder invertir, innovar y competir.

Factores Sociales:

La crisis económica que atraviesa el pueblo argentino, generó un cambio en el estilo de vida de gran parte de la población, esto afecta en mayoritariamente a la clase media baja. Si bien las necesidades básicas están proporcionadas por el estado, debido a la existencia de un sistema de salud y educación público, el costo de vida va en incremento, lo que genera incrementos en los índices de pobreza. Durante el segundo semestre del 2022, el 29,6% de los hogares estaban bajo la línea de pobreza, y el índice de población bajo la línea de pobreza era del 39,2%. (Indec.gob.ar)

Con el fin de apoyar ante el contexto desfavorable, el estado genera subsidios, bonos, políticas de precios cuidados y programas para generar puestos de trabajo por parte de las empresas.

Respecto a los índices sanitarios y relacionados a la salud, el último informe oficial publicado expresa que durante el 2021 hubo un incremento en la tasa de mortalidad del 26,3% por encima del umbral histórico, alcanzando un total de 89.901 fallecimientos por encima de lo esperado. (Bancos.salud.gob.ar)

En términos de hacinamiento, durante el primer trimestre del 2023 se determinó que en el 2,2% de las viviendas viven más de tres personas por habitación, el 4,1% de los

inmuebles están ubicados en zonas cercanas a basurales, y el 6,5% están dentro del radio de zonas inundables. (Ambito.com)

A nivel educativo, el 42% de la población comprendida entre los 25 y 64 años posee estudios secundarios completos, y solo el 24% de la población total argentina posee títulos universitarios o terciarios completos. El papel que desempeña el estado con las políticas de educación pública repercute en gran manera sobre estos índices. (Infobae.com)

Factores tecnológicos:

El ministerio de ciencia, tecnología e innovación, junto con la secretaría de planeamiento y políticas de ciencia y tecnología impulsan las acciones que fomenten el desarrollo tecnológico y promuevan las mejoras en los procesos productivos a partir de la articulación del sector productivo junto con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Entre otras actividades que lleva a cabo el ministerio, se encuentra la vinculación entre pymes y el sector científico tecnológico, la promulgación y fortalecimiento de capacidades en centros de servicios tecnológicos con el fin de consolidar actores estratégicos en la producción local, apoyar y fomentar la generación de capacidades con relevancia en emprendimientos de base científico-tecnológica, por último, la implementación, promoción y sensibilización sobre el uso, desarrollo e integración de nuevas tecnologías en el sector productivo.

El desarrollo de los diferentes tipos de IA (Inteligencia artificial) en los últimos años, le brindaron mucha envergadura a la misma en el sector tecnológico, ya que su capacidad para aprender, analizar y crear un gran volumen de resultados la convierte en una herramienta altamente relevante tanto para el sector público como privado. Se estima que las nuevas generaciones de IA llegarán a reemplazar ciertos puestos laborales humanos, con el fin de disminuir errores y reducir costos. En este sentido las tecnologías referentes a la automatización robótica de procesos y enfoques como el de la hiperautomatización, tendrán más protagonismo en los procesos productivos y ayudarán a mejorar los flujos de trabajo.

Factores ecológicos:

El área de Ambiente y Sustentabilidad, perteneciente al MOP (Ministerio de obras públicas), se encarga de llevar a cabo obras y proyectos que favorezcan la reducción o

compensación respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero, disminuir la vulnerabilidad de las poblaciones, infraestructuras y ecosistemas frente a los efectos del cambio climático. Por otra parte, la política del ministerio también contempla la necesidad de generar ambientes sanos, equilibrados y que satisfagan las generaciones presentes sin comprometer a las generaciones futuras, considerando el impacto social, económico y ambiental conforme a los objetivos del desarrollo sostenible 2030.

La agenda ambiental 2022-2023 tiene como objetivos consolidar y fortalecer proyectos de obras con perspectiva ambiental y de desarrollo sostenible a lo largo de todo el país, con el fin de promover infraestructuras que contemplen adaptaciones basadas en ecosistemas y su evolución progresiva hacia infraestructuras mas verdes. Otro de sus objetivos es el de reforzar las capacidades y herramientas del MOP para una gestión sostenible de la obra pública, garantizando el cumplimiento de compromisos y normativas.

Factores legales:

El estado desempeña un papel fundamental tanto en la promoción como en la regulación de las actividades económicas y productivas. Por esta razón, existe un sistema de leyes y normativas, así como también un conjunto de entidades reguladoras que tienen la responsabilidad de mantener el orden en las actividades productivas o de prestaciones de servicios.

Actualmente se encuentra vigente la ley nacional N°23.614 basada en la promoción industrial para el establecimiento de nuevas actividades y la expansión, reconversión y modernización de las existentes.

Por otra parte, también existen entidades reguladoras respecto a las condiciones laborales y cuidado de los trabajadores. Las ART (Aseguradoras de riesgo del trabajo) son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para preparar los daños en casos de accidentes laborales o enfermedades por parte de los trabajadores. Los sindicatos cumplen un papel importante en las actividades económicas o productivas, ya que protegen a los trabajadores ante instancias judiciales, son los responsables de gestionar el cumplimiento de sueldos dignos y condiciones laborales dignas y equitativas. Estas entidades están amparadas por el artículo 14bis de la norma

madre “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador...organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial.”. (Ideides.com)

Conclusiones del macro entorno:

El país está atravesando dificultades económicas, con mucha incertidumbre debido a la cercanía de las elecciones presidenciales generales y la posibilidad de un cambio violento tanto en el sistema de gestión como en la moneda oficial. Las políticas actuales no favorecen al desarrollo y crecimiento de las empresas tanto nacionales como extranjeras, las restricciones y tasas referidas a las importaciones y exportaciones evitan el crecimiento en la competencia del mercado local. Si bien el gobierno actual impulsa el desarrollo productivo a través de facilidades, programas y planes, es difícil hacer frente al contexto actual sin la implementación de nuevas estrategias. La devaluación del peso es otro factor que afecta en gran manera la economía nacional, repercutiendo en el entorno social, generando mayores índices de pobreza o hacinamiento, limitando a los ahorristas y provocando la necesidad de una nueva divisa como referencia en los precios.

Análisis del micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

La herramienta a desarrollar serán Las cinco fuerzas de Michael Porter, con el fin de analizar la industria en la que se desempeña Cervecería Checa y su competitividad en el mercado. La misma hace énfasis en el análisis y medición de las amenazas de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJA

En la industria cervecera, la amenaza de nuevos competidores puede ser moderada dependiendo la magnitud del nuevo competidor que decida incorporarse al mercado, esto se debe a la existencia de pequeñas y micro cervecerías que no requieren de grandes maquinarias para la elaboración de sus productos en su mayoría artesanales y con una producción reducida. A su vez, existen muchos bares cerveceros que optan por tercerizar la

producción de la cerveza, lo cual genera una ventaja para aquellos que quieren incursionar en este mercado y no cuentan con un alto capital inicial para afrontar la producción.

Los requerimientos de capital inicial son una de las principales barreras de entrada, ya que la producción industrial de cerveza requiere la utilización de equipos especializados, instalaciones de producción y almacenamiento, así como la utilización de ingredientes y materiales de empaquetado. Esto lleva a que los nuevos competidores que busquen una producción industrial, posean economías de escala para poder incursionar en el sector. Otra barrera de entrada son las licencias y permisos necesarios para la producción, esto puede acarrear un proceso complejo y costoso ya que se requieren licencias por fabricación de alcohol, permisos de zonificación y permisos de salud y seguridad.

La situación económica Argentina es la mayor problemática que se enfrenta al momento de incursionar en la industria cervecera, la devaluación del peso argentino, la creciente inflación y el constante cambio en los precios producen incertidumbre y no permiten elaborar estrategias sostenibles en el tiempo, por tanto, la fabricación industrial cervecera al igual que en muchos otros rubros no es una oferta tentadora para los grandes inversores.

Poder de negociación de los proveedores: BAJA

En este caso, los proveedores pueden tener un poder de negociación bajo, especialmente en lo que respecta a la obtención de ingredientes clave como la malta, levaduras especializadas y el lúpulo, ya que estos ingredientes conforman una materia prima que posee bajo costo. Tanto en insumos de materia prima como insumos de envasado, existen una amplia variedad de alternativas entre proveedores, lo que los obliga a ser competentes respecto a sus precios y calidad de productos. Una de las principales causas fue la aparición de las pequeñas cervecerías artesanales, que trajo como consecuencia una expansión en el consumo del sector.

Poder de negociación de los clientes: ALTA

En la industria cervecera, el poder de negociación de los clientes es alto. Los consumidores tienen una amplia gama de opciones de cerveza para elegir entre estilos,

marcas y precios, lo que les brinda la capacidad de cambiar fácilmente de una marca a otra. Si bien este contraste destaca más entre los consumidores de cerveza artesanal, que se comercializa mayoritariamente en bares, también está presente en una menor proporción dentro del consumo industrializado en formato de latas y botellas. Esto genera presión hacia las cervecerías para que ofrezcan productos de mayor calidad y con precios competitivos.

Amenaza de productos sustitutos: BAJA

En el caso de una cervecería, la amenaza de productos sustitutos puede ser moderada. Los productos sustitutos pueden incluir otras bebidas alcohólicas como el vino o los licores, así como bebidas no alcohólicas. Uno de los puntos más relevantes es el factor social, ya que determina muchos escenarios de consumo en el mercado cervecero. Sin embargo, la cerveza tiene una base de consumidores leales y una demanda estable, lo que ayuda a mitigar esta amenaza.

Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: ALTA

La intensidad de la rivalidad entre competidores existentes en la industria cervecera es alta. Hay numerosas cervecerías que compiten por la cuota de mercado y la preferencia de los consumidores. Esto puede llevar a una competencia agresiva en términos de precios, promociones, innovación y marketing. Esta competencia puede segmentarse en dos grupos principales de competidores: Las cervecerías con producción artesanal que cumplen el papel de competidores directos y las cervecerías con producción industrial como competidores indirectos. Dentro de las primeras podemos encontrar competidores como Antares, Peñón y Patagonia entre otros. Este sector de la competencia acapara un mercado tanto de consumo en bares a través del sistema de cerveza tirada, así como también en formatos de lata, botella y Growlers, abarcando distintos segmentos del mercado cervecero. La competencia indirecta radica en marcas como Quilmes, Brahma, Corona, Stella Artois, Glotch, Imperial, Miller, Heineken entre otras. Las mismas proponen una alta rivalidad ya que satisfacen al mismo mercado, diferenciándose en el formato de consumo y presentación del producto.

Análisis interno: Cadena de valor

Para el análisis interno de la empresa se procede a la utilización de la herramienta Cadena de Valor, con el fin de plasmar en un concepto teórico las actividades y procesos que se desarrollan en la empresa.

Actividades primarias:

Logística interna:

En la fábrica de Cervecería Checa ubicada en Sacanta comienza el proceso a partir del proceso de abastecimiento de materias primas y suministros necesarios para la producción de cerveza. Esto incluye la planificación y gestión de la adquisición de ingredientes como malta, lúpulo, levadura y agua, así como otros insumos como botellas, tapas y etiquetas. Esta etapa también implica la recepción y almacenamiento de las materias primas en el almacén de la fábrica, verificando que las condiciones sean óptimas para cumplir con los estándares de calidad. También se realiza la gestión de inventario para garantizar un suministro continuo y evitar escasez o exceso de stock. Una vez realizado el proceso anterior, se inicia con la fase de producción para finalmente pasar a la fase de envasado y distribución.

Cabe destacar que Cervecería Checa cuenta con normativas ISO 9001 e implementa en sus procesos productivos BPM, lo que exige una manipulación cuidadosa de las materias primas desde el momento que llegan a la fábrica.

Operaciones:

El proceso productivo de la cerveza consta de varias etapas, iniciando en el malteado, la molienda y maceración, la fermentación, la maduración y la filtración.

Durante el proceso de malteado, los granos de cereal, generalmente cebada, se someten a un proceso de germinación controlada. Esto activa las enzimas presentes en el grano, que serán necesarias durante la maceración. Dependiendo del grado de tostado obtenido durante el malteado, se obtendrán maltas más claras u oscuras, lo que aportará color a la cerveza. Seguido al malteado, continúa la molienda y maceración, la cual consiste en triturar el grano de malta para obtener un polvo fino al que se le denomina harina de malta. Posteriormente se procede a mezclarlo con agua caliente para la maceración, cuyo

objetivo es extraer los azúcares de la malta y dar como resultado el mosto. Una vez obtenido el mosto, se enfría y se le añade levadura para iniciar con la fermentación. Durante la fermentación, la levadura consume los azúcares presentes en el mosto y produce alcohol y dióxido de carbono, este proceso puede llegar a tardar entre varios días o semanas dependiendo el tipo de cerveza y la graduación alcohólica deseada. Luego de la fermentación, se obtiene la cerveza verde, la cual es sometida a un proceso de maduración. Durante esta etapa de maduración, la cerveza es almacenada en tanques a bajas temperaturas para permitir que los sabores y aromas se desarrollen. Por último está la etapa de filtrado, la cual consta en someter a la cerveza a un proceso de filtración para eliminar cualquier sedimento o partículas no deseadas, como consecuente, la cerveza adquiere una apariencia más clara.

Logística externa:

El envasado que realiza Cervecería Checa consta de dos alternativas posibles, enlatados y en barriles. Al igual que en la logística interna, la logística externa se refiere a todas las actividades y procesos relacionados con la gestión y distribución de los productos, pero en este sentido se trabajan los productos terminados de la cervecería, desde sus instalaciones hasta los puntos de venta y consumidores finales. Esto implica la planificación, organización y control de las operaciones logísticas para garantizar que los productos lleguen de manera eficiente y oportuna a su destino final. Esta instancia también implica llevar un registro preciso del inventario para garantizar un suministro constante y evitar la escasez o el exceso de stock del producto terminado. El transporte y distribución son aspectos clave que desempeña Checa, esto implica la planificación y coordinación del transporte de las latas y barriles desde la fábrica hasta sus puntos de venta. Por último, la gestión de pedidos y seguimientos son tareas fundamentales que debe desempeñar la empresa para cumplir con sus estándares.

Marketing y venta:

El principal canal de ventas de Cervecería Checa, son las ventas en sus locales, constan de instalaciones de venta al público donde los clientes pueden consumir la cerveza en formato tirada o en lata. Cabe destacar que estos puntos de comercialización están

adaptados y ubicados estratégicamente para el mercado de sus consumidores, aparte no son solo se comercializa cerveza, también cuentan con una oferta gastronómica que invita al cliente a consumir más de una cerveza generando una estrategia de alto consumo en el lugar.

Por otra parte, las estrategias de marketing que utiliza Cervecería Checa son el branding, lo que le brinda una identidad única a la empresa respecto a otras cervecerías, así como también la promoción y publicidad que brinda en redes sociales.

Servicios post venta:

Luego del consumo, la cervecería no ofrece servicios de post venta a los consumidores finales, sin embargo, ofrece la oportunidad para que sus clientes puedan conocer la fábrica y realizar un tour por la misma.

Actividades soporte:

Infraestructura de la empresa:

La fábrica de Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta, tiene la capacidad de producir hasta 30mil litros diarios de cerveza distribuidos entre 8 y 12 variedades comercializadas en barril y 6 variedades comercializadas en latas. La infraestructura de la empresa engloba tanto el inmueble de la fábrica como las maquinarias necesarias para la producción, como los fermentadores, las calderas, los sistemas de enfriamiento, equipos de filtración, tanques de almacenamiento y muebles. Actualmente también cuentan con un local en el barrio de Nueva Córdoba.

Gestión de recursos humanos:

La cervecería no cuenta con un área correspondiente a RRHH, sin embargo, es grupo Meta quien se ocupa de este apartado, tercerizando la gestión de recursos humanos. Si bien la empresa cuenta con un organigrama, el volumen pequeño de operarios que posee la fábrica produce una necesidad de cumplir con diferentes tareas por parte de los mismos.

Lo que se traduce en una desorganización en las asignaciones de tareas, además produce una fuerte dependencia de sus trabajadores.

Desarrollo tecnológico:

La empresa cuenta con diferentes maquinarias para la producción de cerveza, las subas en el consumo por parte de sus clientes desembocarán en la adquisición de maquinarias más modernas, ya que la visión de la empresa es compatible con la actualización y desarrollo tecnológico. Esto denota un crecimiento tecnológico futuro no solo respecto a maquinarias de producción, si no también canales de comunicación, canales de distribución, sistemas de gestión y equipos administrativos.

Abastecimiento:

Dentro del personal de la fábrica, entre otras tareas que realiza, el jefe de compras se encarga de las decisiones sobre adquisiciones y el abastecimiento de materias primas e insumos con el objetivo de asegurar la tenencia de los productos necesarios en las cantidades y plazos adecuados.

Indicadores financieros

Indicador de rentabilidad

Tabla 1

Indicador de rentabilidad:	2019	2020
ROA (Utilidad neta / Activo)	0,0927506	0,084581
ROE (Utilidad neta / Patrimonio)	0,2225462	0,191688

Fuente: Elaboración propia

En relación a los indicadores de rentabilidad, el índice de rentabilidad sobre el activo (ROA) que refleja la eficiencia con la cual se utilizaron los activos para generar utilidades netas arroja un resultado de 8.5% que indica una disminución respecto al año anterior. Esto puede atribuirse al contexto contemporáneo del 2020. Sin embargo, también se debe al incremento de los activos biológicos en crecimiento, pertenecientes a los bienes de cambio en el 2020.

Por otro lado, el índice de rentabilidad sobre el patrimonio, el cual refleja la rentabilidad obtenida por los accionistas respecto a sus aportes totales, denota en el 2020 un 19.17%, lo que implica una disminución respecto al año anterior.

Indicador de Liquidez

Tabla 2

	2019	2020	
Liquidez	1,35417281	1,45298321	<i>Fuente: Elaboración Propia</i>

Otro indicador es la liquidez, que muestra la capacidad de la empresa para atender sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. En el 2020 mostró ser 1.45 lo que indica un aumento en su capacidad de atender sus obligaciones de corto plazo.

Variación de ventas

Tabla 3

	2019	2020	
Ventas	80647031,13	82393065,62	<i>Fuente: Elaboración Propia</i>

Con respecto al desarrollo financiero de la empresa, en base a los estados contables podemos observar un aumento en la variación de las ventas del 2020 respecto al año anterior del 2.17%

Capital de trabajo Neto

Tabla 4

	2019	2020	
Capital de Trabajo Neto	11900765,3	17039779,9	<i>Fuente: Elaboración propia</i>

Esto podemos también justificarlo con el Capital de Trabajo Neto que indica ser un \$17039779,9. Lo que nos indica un aumento en la cantidad de liquidez después de pagar deudas de corto plazo.

Conclusiones diagnosticas:

Cervecería Checa es una empresa con antecedentes que respaldan la posibilidad de su crecimiento y compatibilidad con la propuesta planteada. El entorno político y económico que atraviesa la Argentina actualmente es desfavorable e incierto, sin embargo, la empresa convive con este escenario desde sus inicios, lo que no asegura su permanencia en el mercado, pero le brindo un buen desempeño en medio de una crisis.

Plan de implementación

Bases estratégicas

A continuación, se presenta la misión, visión y valores de Grupo Meta, considerándose las mismas en la unidad de negocio Cervecería Checa, ya que esta empresa no presenta diferencias respecto a Meta.

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.”

Vision:

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.”

Valores:

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

Respeto: actitud de valorar a otra persona.

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Descripción de la propuesta

Se propone la incorporación de una nueva línea de gin en cervecería Checa, con el objetivo de incrementar las ventas. Para la correcta integración de esta nueva bebida, se

prescindirá de nuevos componentes para anexas al sistema de tiro y suministro con el que cuenta actualmente Checa, así como también la tercerización a nivel logístico del producto a comercializar. Por último, se prevé la modificación de la fachada donde se encuentran actualmente las canillas, debido a la incorporación de más bocas dispensadoras, así como también la adquisición de nuevas copas para distinguir la presentación entre el gin y la cerveza.

Para la modificación del sistema de tiro, se plantea la incorporación de 4 nuevas canillas, 4 barriles de gin conectados, 4 conectores de barriles, 4 líneas termoplásticas de alta presión, 4 válvulas FOB stop, 4 reguladores de gas secundarios y 4 mangueras de alta presión para gas. (Draught Beer Quality Manual, Brewers Association)

El nuevo producto a comercializar, se presentará en 4 sabores diferentes, y bajo la misma modalidad que la cerveza tirada. Enfocándose en el mismo mercado que posee actualmente Checa, la propuesta busca incrementar valor en la cervecería, ya que actualmente es muy común ver a competidores directos brindando esta alternativa de bebida.

Referente a la comercialización de este nuevo producto, se tendrán en cuenta los valores de mercado que proporciona la competencia, ya que lo que se busca no es distinción en el producto, más bien un incremento considerable en el consumo.

Objetivos

Los siguientes, serán aplicados bajo la premisa de los objetivos SMART, con el fin de que los mismos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y con límite de duración.

Objetivo general

Incrementar los ingresos en un 10% para el 2027 respecto al cierre del periodo correspondido a finales del 2023.

Justificación:

El incremento en el consumo referente a los últimos años de Gin en Argentina, proyecta un escenario beneficioso para poder obtener un incremento en los ingresos, así como también los antecedentes de otras cervecerías que incrementaron sus ventas a causa de la incorporación de Gin en su menú.

Explotando la potencialidad del crecimiento en el mercado del consumo de Gin, se prevé un impacto notable en la empresa sin la necesidad de inversiones altamente costosas, debido a que Checa ya posee gran parte de la maquinaria necesaria para comercializar Gin debido a las similitudes presentes entre este coctel y la cerveza.

Objetivos específicos

“Incorporar una nueva línea de Gin 100% funcional finalizándose para mayo del 2024.”

Justificación:

Se toma como argumento para el alcance de los objetivos financieros, la implementación de Gin en la carta de Checa. Para ello se establecen los presentes objetivos referentes a las actualizaciones que se deben realizar en el sistema con el que cuenta actualmente la cervecería, así como lograr acuerdos con destilerías que sean proveedores del producto, ya que Checa no producirá su propio Gin.

La integración de una nueva alternativa de producto, impactará significativamente en las ventas, favoreciendo al cumplimiento del objetivo general. De esta manera se prevé que, implementando las mejoras necesarias en el sistema de tirado para mayo del 2024, se contará con el tiempo necesario para que las mismas afecten el estado de resultado de dicho año.

“Aumentar la cartera de clientes hasta un 15% para noviembre del 2024.”

Justificación:

La incorporación de Gin en la oferta de Checa puede significar un descenso en las ventas de cerveza tirada, ya que anteriormente los clientes solo podían ordenar cerveza como bebida alcohólica; Al tener la posibilidad de optar por un nuevo coctel, un porcentaje de los consumidores de cerveza migrará hacia el consumo de Gin, lo cual representa una problemática que se afrontará desde la incorporación de nuevos consumidores del mismo nicho. Esto se llevará a cabo mediante estrategias de marketing y campañas publicitarias locales para fomentar el consumo del nuevo producto.

Planes de acción

Plan de acción N°1

Para la incorporación de una nueva línea de Gin se prescindirá de una ampliación en el sistema de tirado actual, por lo que se deberá modificar la fachada donde se encuentran los dispensadores, así como también la porción de la cámara frigorífica próxima a las canillas.

En primera instancia se presentará el proyecto y los objetivos, posteriormente se comenzará con la etapa de modificación del sistema de vertido a través de un profesional especializado. Para ello se comenzará con las perforaciones necesarias para las nuevas canillas de acero inoxidable, se colocarán las mismas y se las sellará con aislantes térmicos para que la cámara frigorífica no presente fugas de temperatura. Acto seguido se procederá a conectar las líneas termoplásticas de alta presión a las canillas, así como también al regulador secundario de gas. Desde el regulador secundario se conectarán las mangueras de alta presión para gas a los reguladores primarios y de estos a los galones de Co₂. A su vez también se conectará desde el regulador secundario las líneas termoplásticas a las válvulas FOB stop, y desde ahí a los conectores de barriles. Por último, se conectará 4 barriles de acero inoxidable con capacidad de 50 litros dentro de la cámara frigorífica. Una vez finalizada la instalación del sistema, se procederá a perfeccionar detalles de la fachada y comprobar el funcionamiento óptimo del sistema.

Se presenta a continuación una tabla referente a lo mencionado anteriormente.

Tabla 5

Plan de accion 1							
Descripcion de la accion	Periodo		Recursos Humanos		Otros recursos	Terciarizacion	Presupuesto
	Inicio	Fin	Area	Responsable			
Presentacion de proyecto y objetivos	ene-24	feb-24	Direccion general	Gerente General	No	No	\$ 0
Adquisicion de materiales	feb-24	mar-24	Administracion	Jefe Administrativo	Materiales, Transporte	Sí	\$ 797.740,00
Adquisicion de proveedores	feb-24	mar-24	Administracion	Jefe Administrativo	Barriles de Gin	Sí	\$ 304.000
Contratacion de Ing. Industrial	abr-24	may-24	Recusos Humanos	Lic. RRHH	No	No	\$ 367.854
Modificacion en sistema de tirado	abr-24	may-24	Operativa	Operario (Ing. Industrial)	Materiales	Sí	\$0*
Modificacion de fachada	may-24	may-24	Operativa	Operario (Ing. Industrial)	Materiales	Sí	\$ 190.680
Comprobacion de funcionamiento optimo	may-24	may-24	Administracion	Jefe Administrativo	No	No	\$ 0

**Los costos de modificacion ya estan contemplados en la adquisicion de materiales y honorarios del operario a cargo. Respecto al costo de oportunidad referente a mantener la atencion mientras se realizan las mejoras, los labores se realizaran por las mañanas mientras el local no se encuentre activo, por lo que en ningun momento se inhabilitará la comercializacion de cerveza.*

**Ver anexo 1*

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Diagrama de Gantt

Plan de accion 1																				
Descripción de la accion	ene-24				feb-24				mar-24				abr-24				may-24			
Presentacion de proyecto y objetivos																				
Adquisicion de materiales																				
Adquisicion de proveedores																				
Contratacion de Ing. Industrial																				
Modificacion en sistema de tirado																				
Modificacion de fachada																				
Comprobacion de funcionamiento optimo																				

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Acción N° 2

El incremento en la cartera de clientes tiene por consecuente una mejora en las ventas, por lo que se propone una campaña publicitaria a través de redes sociales para alcanzar un incremento del 15% en los consumidores de Cervecería Checa.

Dicha campaña entraría en vigencia la desde la primera semana de junio del 2024 hasta noviembre del mismo año, y consistirá principalmente en la promoción del nuevo producto recientemente lanzado para esas fechas. Al finalizar la campaña, se realizará un control de resultados para evaluar el impacto obtenido.

Tabla 7

Plan de acción 2							
Descripción de la acción	Periodo		Recursos Humanos		Otros recursos	Terciarización	Presupuesto
	Inicio	Fin	Area	Responsable			
Planificación de campaña	jun-24	jul-24	Recursos Humanos	Lic. RRHH	No	No	\$ 0
Diseño de multimedia	jul-24	nov-24	Diseño Gráfico	Diseñador	No	Sí	\$ 814.140
Pago a plataformas	jul-24	nov-24	Administración	Jefe Administrativo	No	Sí	\$ 1.656,78
Lanzamiento de campaña	jul-24	nov-24	Recursos Humanos	Lic. RRHH	No	No	\$ 0
Seguimiento de campaña	jul-24	nov-24	Recursos Humanos	Lic. RRHH	No	No	\$ 0
Control de resultados	nov-24	nov-24	Administración	Jefe Administrativo	No	No	\$ 0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Diagrama de Gantt

Plan de acción 2																											
Descripción de la acción	jun-24				jul-24				ago-24				sep-24				oct-24				nov-24						
Planificación de campaña																											
Lanzamiento de campaña																											
Pago a plataformas																											
Diseño de multimedia																											
Seguimiento de campaña																											
Control de resultados																											

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

El presupuesto para la propuesta planteada se cotizará tanto en pesos argentinos como en dólares estadounidenses al valor blue, debido a la inflación presente en el país.

Para el plan de acción 1 se presentan los siguientes presupuestos:

*Ver anexo 1

Tabla 9

Material	Precio por unidad	Precio por 4 unidades
Canillas	\$ 27.087,00	\$ 108.348,00
Barril	\$ 76.000,00	\$ 304.000,00
Conectores a barriles	\$ 16.131,00	\$ 64.524,00
Manguera termoplastica	\$ 2.217,00	\$ 8.868,00
Valbula FOB Stop	\$ 18.908,00	\$ 75.632,00
Regulador de seguridad	\$ 59.092,00	\$ 236.368,00

TOTAL \$Arg.	\$ 797.740,00
TOTAL \$USD	\$ 830,98

Fuente: Elaboración Propia

Para el plan de acción 2 se presentan los siguientes presupuestos:

Tabla 10

Detalle	Mensual	Semestral
Honorario diseñador	\$ 135.690	\$ 814.140
Publicidad en instagram con alcance entre 2400 y 7600 usuarios	\$ 265.084,80	\$ 1.590.508,80
Total \$Arg		\$ 2.404.649
Total \$USD		\$ 2.505

Fuente: Elaboración Propia

Análisis financiero

Para el análisis financiero se plantea un flujo de caja proyectado, basándonos en el estado de resultado de Saucó SA correspondiente al año 2020. Asumiendo un consumo diario de 4,5 copas, dando así una previsión de 1643 copas por año. En base a lo anterior se obtiene un ingreso semanal de \$94.500, y un ingreso anual proyectado de \$4.860.000. Se utilizó la inflación actual como parámetro para calcular las proyecciones en los ingresos de los años posteriores. Según INDEC la inflación anual hasta octubre del 2023 es de 103,2%.

Tabla 11: Flujo de caja

CASH FLOW PROYECTADO				
AÑO	2024	2025	2026	2027
INGRESOS				
Ingresos totales por planes	75.278.534	76.784.104	78.319.786	80.322.195
% Crecimiento	2%	2%	3%	3%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 75.278.534	\$ 76.784.104	\$ 78.319.786	\$ 80.322.195
EGRESOS				
Materia prima directa	\$ 1.211.513	\$ 1.076.659	\$ 1.614.988	\$ 2.422.482
Gasto de instalación	\$ 490.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de mantenimiento/control (Técnico)	\$ -	\$ 188.000	\$ 278.240	\$ 389.536
Honorario diseñador	\$ 814.140	\$ 1.278.200	\$ 1.891.736	\$ 2.648.430
Publicidad red social (Meta)	\$ 847.059	\$ 1.329.882	\$ 1.968.226	\$ 2.755.516
Plan de acción 1	\$ (1.701.513)	\$ (1.264.659)	\$ (1.893.228)	\$ (2.812.018)
Plan de acción 2 (c/CMV)	\$ (1.661.199)	\$ (2.608.082)	\$ (3.859.962)	\$ (5.403.946)
TOTAL DE EGRESOS	\$ 3.362.711	\$ 3.872.741	\$ 5.753.190	\$ 8.215.964
UTILIDAD				
UTILIDAD BRUTA	\$ 71.915.822	\$ 72.911.363	\$ 72.566.597	\$ 72.106.231
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 25.170.538	\$ 25.518.977	\$ 25.398.309	\$ 25.237.181
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 46.745.284	\$ 47.392.386	\$ 47.168.288	\$ 46.869.050

Fuente: Elaboración propia

Para este flujo de caja se asumió una vida útil de 3 años de las maquinarias, y un impuesto a las ganancias del 35%.

Tabla 12

VAN - TIR - IVAN - PB		Periodo	Valor Actual	Valor Actual Acum.	Cálculo PB
Inversión a realizar	\$ (21.720.399)	0	\$ (21.720.399)	\$ (21.720.399)	1
Flujo del período 2024 (Ut. neta aplicando prop.)	\$ 46.745.284	1	\$ 20.412.788	\$ (1.307.611)	1
Flujo del período 2025	\$ 47.392.386	2	\$ 9.037.277	\$ 7.729.666	0
Flujo del período 2026	\$ 47.168.288	3	\$ 3.927.748	\$ 11.657.415	0
Flujo del período 2027	\$ 46.869.050	4	\$ 1.704.293	\$ 13.361.708	0
VAN	13.361.708				
TIR	214%				
IVAN	0,62				
PB	2				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Detalle de egresos por plan de acción

DETALLE DE EGRESOS POR PLAN DE ACCIÓN				
Plan de Acción 1: Nueva línea Gin	2024	2025	2026	2027
Materia prima directa	\$ 1.211.513	\$ 1.076.659	\$ 1.614.988	\$ 2.422.482
Gasto de instalación	\$ 490.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de mantenimiento/control (Técnico)		\$ 188.000	\$ 278.240	\$ 389.536
Total	\$ 1.701.513	\$ 1.264.659	\$ 1.893.228	\$ 2.812.018

Plan de Acción 2: Campaña Publicitaria	2024	2025	2026	2027
Honorario diseñador	\$ 814.140	\$ 1.278.200	\$ 1.891.736	\$ 2.648.430
Publicidad red social (Meta)	\$ 847.059	\$ 1.329.882	\$ 1.968.226	\$ 2.755.516
Total	\$ 1.661.199	\$ 2.608.082	\$ 3.859.962	\$ 5.403.946

TOTAL POR AÑO	\$ 3.362.711	\$ 3.872.741	\$ 5.753.190	\$ 8.215.964
TOTAL EGRESOS	\$ 21.204.606			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Costo anual por copas				
Precio por copa	\$ 3.000			
Costo por copa	\$ 437			
Número de copas por mesa promedio diario	0,15			
Número de mesas	10			
Cantidad de uso por mesa diario	3			
Número de copas por día	4,5			
Cantidad de copas por año	\$ 1.643	2463,75	3695,625	5543,4375
Costo anual	\$ 717.773	\$ 1.076.659	\$ 1.614.988	\$ 2.422.482

Materia prima directa	2024	2025	2026	2027
Costo de venta	\$ 717.773	\$ 1.076.659	\$ 1.614.988	\$ 2.422.482
Canillas (4und)	\$ 108.348			
Conectores a barriles	\$ 64.524			
Manguera termo	\$ 8.868			
Valbula FOB Stop	\$ 75.632			
Regulador secundario	\$ 236.368			

Costo publicidad Meta en dolares mensual	70,58823529
Costo anual por publicidad Meta en dolares	847,0588235
Costo anual por publicidad Meta en pesos	847058,8235

Honorario diseñador	\$ 814.140
Publicidad red social (Meta)	\$ 847.059

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Inflación (REM)	2024		2025		2026		2027	
	106%	2,06	57%	1,57	48%	1,48	40%	1,40

* Las estimaciones de inflación del REM alcanzan el año 2025, no se encuentran posteriores en el REM del BCRA, esta se calcula proyectada por una disminución gradual del porcentaje.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR (REM) (K)	129%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Activo Corriente	\$ 7.543.382
Pasivo Corriente	\$ 7.027.589
Capital de Trabajo	\$ 515.793

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Tras realizar el análisis del proyecto referente a la incorporación de una nueva línea de gin, así como también la implementación de un plan de marketing en cervecería checa, perteneciente a la unidad de negocios Brewing SAS la cual forma parte de Grupo Meta, se concluye que las implementaciones de dichos planes de acción tendrán un impacto positivo en la empresa. Teniendo en cuenta los resultados que arroja el flujo de caja, con una VAN de \$13.877.500, una TIR de 219%, IVAN de 0,65 y un ROI de 135%, podemos concluir que las acciones propuestas son viables y generarán una rentabilidad en Cervecería Checa.

También se concluye que ambas propuestas generarán valor en la empresa, lo cual producirá un flujo mayor de clientes e ingresos, haciéndola más competente el mercado y permitiéndole así desarrollar nuevas estrategias de crecimiento e inclusive, exponenciar las mencionadas anteriormente.

Debido a las posibles fluctuaciones en la economía argentina a causa de las elecciones presidenciales, se deja asentado que el presente trabajo se realizó con una cotización del dólar Blue correspondiente a \$920.

Cabe destacar, que la incorporación de la nueva línea de gin, tendrá por resultado una mayor repercusión en los ingresos a comparación de la campaña de marketing, por lo que se recomienda enfatizar en la prioridad que tiene su realización, debido a la importancia de su desarrollo.

Bibliografía:

<https://www.baenegocios.com/findesemana/Tendencia-Crecio-81-el-consumo-de-gin-en-Argentina-20221017-0030.html#:~:text=La%20categor%C3%ADa%20Gin%20en%20Argentina,todas%20las%20categor%C3%ADas%20de%20bebidas.>

<https://www.lanacion.com.ar/la-nacion-revista/hoy-es-su-dia-mundial-gin-tonic-tirado-el-invento-argentino-que-nacio-en-palermo-y-revoluciono-nid19102022/>

<https://www.cronista.com/negocios/una-marca-cordobesa-exporto-su-gin-a-japon-y-lanzara-su-propio-vodka/>

<https://viluco.com.ar/una-alianza-estrategica-para-la-diversificacion-productiva/>
https://destileriamoretti.com/gin-tonic-tirado/?gclid=Cj0KCQjw0vWnBhC6ARIsAJpJM6fuZxvN2jgZ-_bnbNyGcto1Suqo7E7R7SX5R1fW1b-EYam1MdSm1u8aAnlxEALw_wcB

<https://www.cronista.com/economia-politica/elecciones-paso-milei-gano-las-paso-y-forzo-un-duelo-inedito-para-octubre-en-que-provincias-vencio-la-libertad-avanza/>

<https://www.lanacion.com.ar/politica/la-plataforma-de-javier-milei-para-las-elecciones-paso-2023-nid02082023/>

<https://www.perfil.com/noticias/canal-e/javier-milei-presento-su-plan-de-dolarizacion-y-reduccion-de-gasto-publico-ante-el-circulo-rojo.phtml>

https://www.eldestapeweb.com/politica/elecciones-2023/las-8-propuestas-de-massa-para-las-elecciones-2023-una-por-una-cuales-son-202371914170?utm_medium=paid&utm_source=Google&utm_campaign=Pmax_Noticias&gad=1&gclid=CjwKCAjwpJWoBhA8EiwAHZFzftL5dXGjQEdM9zqb-zUozOO3b909z2ioF0BqzUo4ZQvoGPrkXi1SAxoC5AwQAvD_BwE

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf

<https://www.pagina12.com.ar/587750-indec-la-inflacion-de-agosto-fue-de-12-4#:~:text=En%20lo%20que%20va%20del,de%2080%2C2%20por%20ciento.>

<https://www.bbc.com/mundo/articles/cqq4qqyd30no>

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_2380B0E11233.pdf

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/se-va-el-banco-itau-esta-es-la-lista-de-empresas-que-dejaron-el-pais-en-los-ultimos-anos-nid06062023/>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2023-03/exceso-mortalidad-argentina-2020-2021.pdf>

<https://www.infobae.com/educacion/2023/02/15/solo-1-de-cada-4-argentinos-tiene-titulo-terciario-o-universitario-como-se-ubica-el-pais-a-nivel-mundial/>

<https://www.ambito.com/economia/grave-12-millones-personas-viven-condiciones-hacinamiento-critico-argentina-n5715219>

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/seppcti/desarrollo-tecnologico-e-innovacion>

<https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/ambiente-y-sustentabilidad/obra-publica-y-cambio-climatico>

<https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/ambiente-y-sustentabilidad/agenda-ambiental-2023>

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/14/norma.htm>

<https://www.argentina.gob.ar/srt/art/funcion-de-las-art-ea>

<http://revista-ideides.com/el-modelo-sindical-argentino-ventajas-y-desventajas-desafios/>

<https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

<https://cdn.brewersassociation.org/wp-content/uploads/2019/03/13094643/Draught-Beer-Quality-Manual-2019.pdf>

Anexo 1

	511 - Barril Gin&Tonic - Gin&Ginger Destilería Moretti Barriles 20 - 30 - 50 Litros Gin&Tonic - Gin&Ginger Tirado para Bares. Precios por Litro \$1.520 (50 litros \$76.000) / (30 litros \$45.600) / (20 litros \$30.400) Buenos Aires Gin y Agua Tónica 4.5 Bar Buenos Aires Gin y Ginger Ale 4.5 Bar	\$ 1520,00
	CONECTOR TIPO A \$16.131,00	
	CANILLA ACERO INOXIDABLE \$12.481,00 – \$27.087,00	
	JOHN GUEST LLOPE 3/8" \$739,00 – \$95.402,40	
	REGULADOR SECUNDARIO \$18.324,00 – \$59.092,00	
	VÁLVULAS FOB \$17.886,00 – \$18.908,00	SIN STOCK