

Trabajo Final de Grado

*“Panificación estratégica para Grupo Meta Sauco S.A. Estrategia de penetración de mercado”*

Licenciatura en Administración de Empresas



Scalvasio Vanesa Belén, Universidad Empresarial siglo XXI, Lic. en Administración de

Empresas

42048456

Nº de legajo: ADM17646

Profesora: Rinero Sofia

Córdoba, Argentina 2021

## **Agradecimientos**

A todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito.

A toda mi familia, especialmente a mis padres. Quienes me ayudaron a portar grandes valores que me guiaron durante mi vida, ayudándome a enfrentar cada desafío que se me presente.

Por ser pacientes y darme ánimos durante este proceso.

Por creer en mí y acompañarme en cada paso que doy. Sin ellos no hubiera podido alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

¡Gracias! Este logro es para ustedes.

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso, se realiza una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta S.A., realizado con una estrategia de penetración de mercado.

El objetivo general se basa en aumentar las ventas de la unidad de negocio Sauco S.A incrementado la comercialización de la Cerveza artesanal Checa siendo esta el objeto de estudio del trabajo, mediante una distribución selectiva en la región del sur de Argentina.

Llevándolo a cabo en un horizonte temporal de 4 años, donde se logrará el objetivo corporal planteado además del reposicionamiento de la marca, generando un valor agregado para el cliente y atrayendo a nuevos potenciales clientes.

En consecuencia, tras el integro trabajo de investigación de la empresa, la unidad de negocio y del entorno donde desarrolla sus actividades comerciales, se arribó al resultado de que el proyecto es aceptable y se lograra cumplir con los objetivos propuestos en el desarrollo del mismo.

Palabras claves: reporte de caso, estrategia de penetración de mercado, cerveza artesanal Checa.

## **Abstract**

In the following case report, a strategic planning for the company Grupo Meta S.A. is carried out with a market penetration strategy.

The general objective is based on increasing the sales of the Sauco S.A. business unit by increasing the commercialization of the Checa craft beer, being this the object of study of the work, through a selective distribution in the southern region of Argentina.

Carrying it out in a time horizon of 4 years, where the corporal objective will be achieved in addition to the repositioning of the brand, generating an added value for the customer and attracting new potential customers.

Consequently, after a thorough investigation of the company, the business unit and the environment where it develops its commercial activities, it was concluded that the project is acceptable and will achieve the objectives proposed in its development.

Key words: case report, market penetration strategy, Checa craft beer.

## Índice

Análisis de situación .....	3
Macro entorno.....	3
- <i>Entorno político</i> .....	3
- <i>Entorno económico</i> .....	4
- <i>Entorno social</i> .....	4
- <i>Entorno tecnológico</i> .....	5
- <i>Entorno ecológico</i> .....	6
- <i>Entorno legal</i> .....	6
Conclusión del análisis .....	7
Micro entorno.....	8
- <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	8
- <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	8
- <i>Riesgo de ingresos de competidores potenciales</i> .....	9
- <i>Rivalidad entre competidores</i> .....	9
- <i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	9
Conclusión del análisis .....	9
Análisis del mercado.....	10
Análisis interno: cadena de valor .....	11
Actividades de soporte .....	11
- <i>Infraestructura de la empresa</i> .....	11
- <i>Gestión de Recursos humanos</i> .....	12
- <i>Desarrollo de tecnología</i> .....	12
- <i>Compras</i> .....	12
Actividades primarias .....	13
- <i>Logística interna</i> .....	13
- <i>Producción</i> .....	13
- <i>Logística externa</i> .....	13
- <i>Marketing y ventas</i> .....	14
- <i>Servicio</i> .....	14
Marco teórico.....	14
Diagnóstico .....	16
Propuesta de aplicación.....	17
Análisis de las bases estratégicas .....	17

Objetivo general.....	18
Objetivos específicos .....	18
Alcance .....	19
Cuadros de planes de acciones y presupuesto.....	20
Plan de acción N° 1:.....	20
Plan de acción N° 2:.....	21
Plan de acción N° 3:.....	22
Diagrama de Gantt .....	26
Evaluación del proyecto.....	26
Conclusiones y recomendaciones .....	28
Referencias.....	27
Anexos .....	30

## Introducción

Se presenta el siguiente reporte de caso para la empresa Grupo Meta conformada por cuatro unidades de negocios diferenciados. Expresamente el reporte estudia la unidad de negocio Sauco S.A, el trabajo que lleva a cabo se resume en la integración de gestión con la Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta y el restaurante La Jirafa que se encuentra en Bariloche. La metodología de desarrollo se realiza en el marco de una planificación estratégica, a través de una estrategia de penetración de mercado permitiendo expandir el negocio y aumentando la participación en el mercado.

Las cuatro unidades de negocio del Grupo Meta están ubicadas en distintos puntos geográficos del territorio argentino y cada unidad de negocio realiza distintos trabajos conforme a los diferentes sectores a los cuales cada uno pertenece. Su sede central está ubicada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, en la cual se gestiona, administra y centraliza las cuatro unidades de negocio. Como grupo en sí, creado en el 2019, reúne a las cuatro unidades de negocio; tiene definido su misión, su visión y las políticas de calidad, que toma como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización.

Desde su pronto inicio, el grupo se encuentra en crecimiento con lo cual su nombre no es potencialmente fuerte en el mercado, por defecto no está posicionado en el mismo y no es reconocido a través de valoraciones por la comunidad. Además, considerando la industria a la que pertenece Sauco S.A. tanto gastronómica como cervecera, presiona a las distintas empresas a ser flexibles al cambio, innovando y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Por consiguiente, es importante destacar que, tal como señala el (Equipo Sigular Bank , 2019)

Para superar este reto, las cerveceras habrían modificado sus estrategias con el fin de llegar a los nuevos consumidores y a las nuevas tendencias, incluyendo el aumento de la cartera de productos o la complejidad de los canales de distribución, o bien mediante la innovación. (prr. 13).

Asimismo, señalando la crítica situación generada por el Covid-19, la cual afectó de manera significativa a las industrias mencionadas. Por lo dicho es relevante destacar que:

Así, dicho sector artesanal, que viene de experimentar un crecimiento exponencial en los últimos años, registra una retracción de ventas casi total en tanto bares, cervecerías y restaurantes se mantienen cerrados debido a las restricciones impuestas por el aislamiento social, preventivo y obligatorio, estimándose que nueve de cada diez firmas deberán cerrar en forma definitiva a menos que reciban una asistencia estatal. (El Economista , 2020)

Debido a la situación que la empresa afronta, en el presente trabajo se presentará una estrategia de penetración de mercado a través de Sauco S.A unidad de negocio con que se efectúa el reporte, intensificando la identidad económica y productiva de negocio inserta en el mercado. Lo expresamente mencionado se va a lograr en base a el objeto de estudio que es la Cerveza Checa, buscando nuevos sectores y clientes distintos de la juventud siendo el segmento que actualmente abarca, mejorando el producto, reposicionando la marca y trabajando juntamente con el restaurante La Jirafa.

La cerveza en Argentina ocupa un papel importante en la industria cervecera y los consumidores eligen la cerveza artesanal por su aspecto, siendo esta atractiva y con un gusto más complejo que la industrial. En este punto, se hace mención en ofrecer un producto de calidad que tenga buen gusto, malta de cebada y buen lúpulo ofreciéndolo a personas mayores de edad tanto hombres como mujeres. Por lo mencionado, se afirma que:

Según datos del mercado, lo que más se consume en nuestro país es cerveza: 41 litros por persona por año. Y a pesar de la disminución, su consumo representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas, lo que ubica a la Argentina en el puesto 72 a nivel mundial entre los países que más toman esa bebida. (Asociación Toxicológica Argentina, 2016 ).

Tomando como referencia un caso de éxito de planificación estratégica a través de la penetración de mercado, es la empresa Procter y Gamble empresa multinacional de bienes de consumo. Como afirman (Hill & Jones, 2015) “Procter & Gamble gasta más de 20% de sus ingresos por ventas en publicidad, con el fin de mantener y quizá desarrollar su participación de mercado” (p. 197), clasificando a la empresa como líder en posicionamiento en la mayoría de sus marcas.

## **Análisis de situación**

Para poder realizar un reporte de caso con respecto a la industria y unidad de negocio planteada anteriormente, se lleva a cabo el análisis mediante las siguientes herramientas: para el macro entorno se utiliza el análisis PESTEL para descubrir y evaluar los factores externos que influyen al objeto en estudio; en cuanto al análisis del micro entorno se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter, de este modo se presentan las oportunidades y amenazas que existen en la industria.

### **Macro entorno**

#### *- Entorno político*

Los factores políticos que afectaron a la industria gastronómico y cervecera en el marco del Gobierno de Alberto Fernández, fueron las restricciones impuestas ante el aislamiento social, preventivo y obligatorio. Considerando a la industria anteriormente mencionada como la mas golpeada durante el Covid-19.

En el inicio de la cuarentena la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) había alertado este que la mayoría de las fábricas y bares cerveceros podrían cerrar sus puertas en los siguientes meses si el Estado no provee soluciones para el sector, debido a que enfrentan una abrupta caída en las ventas. (Punto a punto , 2020).

Eventualmente, como consecuencia de la alta inflación, el desempleo y el manejo de la pandemia por el actual presidente y su gobierno, llevaron al país a condiciones políticas y económicas muy inestables y volátiles, estos factores dejan en evidencia a la población argentina con un gran descontento con el gobierno de turno.

“La fuerte derrota en las elecciones primarias del 12 de septiembre reveló que la mayoría de los argentinos rechaza al gobierno y piensa votar a la oposición en las elecciones legislativas del 14 de noviembre.” (RFI, 2021)

Por estas razones es que muchos de los argentinos optan por no invertir en el país o en su capital de trabajo, ya que la inflación, acompañada por la suba de precios y el desempleo generan esta inestable, como consecuencia de todos estos factores mencionados, genera incertidumbre en la industria gastronómica y de la cerveza artesanal.



- *Entorno económico*

El instituto Nacional de Estadística y Censos comunicó que el índice de salarios del total registrado obtuvo un incremento de 2,3% como consecuencia del aumento en los salarios registrados de 2,5% y un aumento en salarios del sector privado no registrado de 1,2% (INDEC , 2021). De igual manera, los bares y restaurantes son una actividad recreativa que los consumidores eligen si se encuentran económicamente estables. La cerveza artesanal es considerada un bien de lujo, con lo cual su consumo aumenta si el poder adquisitivo del consumidor aumenta.

Por otra parte, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un incremento mensual de 3,0% y un incremento interanual de 51,8%. Por consiguiente, la variación mensual del IPC es del 3%, por lo tanto, la inflación acumulada en 2021 es del 29,1% (Datos Macro , 2021).

En cuanto a la tasa de desempleo en Argentina bajó un %10,02 sin embargo no alcanza el nivel de empleo pre pandemia (Szafranko Agustin, 2021).

En un contexto inflacionario y en escaso desarrollo económico, el consumo disminuye por la suba de precios, desempleo y los salarios como mencionamos en el primer párrafo. No obstante, tras nuevas flexibilizaciones acerca de las restricciones impuestas para combatir la propagación del Covid-19, bares, restaurantes y locales gastronómicos extienden su número en cuanto capacidad y horario de cierre. Es por lo dicho que adherimos a la afirmación de la economista (Dal Poggetto , 2021) "la congestión en el sistema de salud que llevó a cerrar la economía en mayo de este año se está liberando" (prr. 6).

- *Entorno social*

Los datos del mercado muestran que lo que más se consume en el país es Cerveza: 41 litros por persona por año. Por lo que su consumo representa el 60% del total de bebidas alcohólicas, ubicando a la Argentina en el puesto 72 del ranking mundial. (Organización Mundial de la Salud (OMS) , 2021).

En referencia a las regiones geográficas donde se consume más cerveza, en primer lugar, se encuentra el sur de la Argentina, seguido Mar del Plata provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, entre otros. Por lo dicho, adherimos a la afirmación de que "La Patagonia argentina es el lugar por excelencia donde beber cerveza artesanal. En los últimos años,

Bariloche y El Bolsón se consolidaron no sólo como productores sino también como promotores del turismo cervecero.” (De Sousa Quintas , 2019)

La cerveza artesanal es un producto que está en tendencia, actualmente tras los cambios dinámicos del mundo, las personas buscan consumir productos más naturales que industriales, personalizados, con diferentes sabores, colores, etc. Por ejemplo, tras un informe de tendencias de consumo de cervezas artesanales realizada por Royal DSM, una de las tendencias es el sabor y la calidad, por lo dicho es importante destacar que:

Un 75% de los encuestados comentan que, a la hora de elegir una cerveza, el sabor es un aspecto importante, dos de cada tres encuestados aseguran que beber una cerveza artesana es algo especial y no tiene nada que ver con beber una cerveza de sabor estándar de la industria. Un elevado porcentaje de consumidores manifiesta sentirse atraído por la imagen Premium de la cerveza. (Gastronomía & Cía , 2018).

En cuanto a la industria gastronómica, un informe de la firma encuestadora OH! Panel divulgado por la asociación Cerveceros Argentinos arribó a la conclusión que “La gastronomía no se queda atrás y las argentinas consideran a la cerveza como una compañera ideal para cualquier cena (32 por ciento) y, además, el 73 por ciento gusta de incluirla en la preparación de sus platos.” (Pulso Cerveceros, 2017)

- *Entorno tecnológico*

Con el uso eficiente de las nuevas tecnologías, en la industria gastronómica, muchas empresas lograron adaptarlas a aspectos como la atención al cliente, elaboración de la comida, y su distribución. Actualmente es un hecho que, la tecnología ofrece comodidades como, por ejemplo, pedir comida desde el celular y que te llegue a tu casa, por lo tanto, el consumidor no solo valora la comida, sino que también valora el tiempo y en las condiciones que es entregado, distintos métodos de pago, la atención que recibe, entre otros.

Respecto a la industria de cerveza artesanal, actualmente debido al avance exponencial de la tecnología, se incorpora el uso de la Big Data e Inteligencia Artificial en las distintas fases de los procesos de producción, por lo mencionado, es importante destacar que:

Gracias al machine learning es posible “aprender y depurar el propio modelo a medida que se va enriqueciendo con nuevos datos”. Con ello se logra un mejor sistema predictivo. Se

convierte la fórmula de la cerveza (que siempre ha sido una ecuación matemática) en un objeto mucho más fiable. (Martinez, 2019).

Además, en 2019 el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geo ambientales (IPATEC, CONICET-UNCo) logró exitosamente un proyecto de innovación cuya levadura es autóctona de la Patagonia.

Desde este proyecto como así también desde el Proyecto Cerveza Patagonia Salvaje, en conjunto entre el IPATEC y la Asociación de Cervecerías Artesanales de Bariloche y Zona Andina (ACAB) se busca desarrollar estilos de cervezas 100% argentinas mediante la producción y provisión de la levadura autóctona *eubayanus* –obtenida en los bosques patagónicos– a la comunidad cervecera artesanal. (CONICET , 2019).

#### - *Entorno ecológico*

Para la elaboración de las cervezas uno de los principales insumos es el agua, por lo cual representa un 85% y 92% de su compuesto, esto varía dependiendo el tipo de cerveza a producir. En efecto, el agua utilizada es potable, de la cual es extraída de lagunas, mares y ríos.

En consecuencia, este proceso de elaboración genera efluentes industriales que afectan al medio ambiente, uno de ellos son las aguas residuales.

Aunque el 70% de la superficie del planeta Tierra está cubierta de agua, sólo el 2,5% es agua dulce y el restante es salada (océanos, mares y aguas subterráneas saladas). La mayoría del agua dulce está congelada en glaciares y napas subterráneas inaccesibles. Se estima que menos del 1% de los recursos de agua dulce están disponibles para consumo. El agua potable es un bien escaso que se ve amenazado por la contaminación y el cambio climático. (Gobierno de la Nación Argentina, 2020).

#### - *Entorno legal*

En la industria gastronómica rige la Ley 18284. Normas higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del reglamento alimentario aprobado por decreto 141/53.

Cabe señalar que el Código Alimentario Argentino (Decreto 2126/71), la Ley 18.284 y sus disposiciones reglamentarias son aplicados por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Ciudad de Buenos Aires en su respectiva jurisdicción, y que, sin perjuicio de ello, la autoridad sanitaria nacional puede concurrir para hacer cumplir dichas normas en cualquier parte del país. (Dr. Juan Manuel Morón, s.f.)

Con relación a nivel global de la industria de cervezas, se presenta como principal factor los impuestos, por esto es que en algunas provincias llegan al 56%.

Sin embargo, la reforma tributaria en 2017 favoreció a las cervezas artesanales, excluyéndolas de la suba de impuestos. La estrategia que se utiliza para reducir el consumo de productos no saludables es la carga impositiva sobre los mismos. Por lo dicho adherimos a la afirmación de que “en argentina no existe una política fiscal reguladora sobre bebidas alcohólicas para reducir su consumo”. (Factor , 2019)

### **Conclusión del análisis**

Finalmente llegado este punto, se tiene en claro cuáles son los factores que influyen de manera significativa en cuando a la industria en estudio.

Los indicadores utilizados para el análisis muestran la incertidumbre económica que atraviesa el país. En cuanto a la política las medidas tomadas por el gobierno generaron muchos descontentos en diferentes sectores de la sociedad. Esto muestra el panorama tan volátil que enfrentan actualmente los diferentes actores sociales en el país.

De igual manera, la sociedad lo que más consume en referencia a bebida alcohólica es la cerveza. Es un factor favorable a tener en cuenta, debido que para las personas salir a tomar una cerveza y acompañarlo con alguna comida es una actividad recreativa para disfrutar con familia o amigos. Por ello, como conclusión de la variable mencionada en este párrafo, junto con el ecológico y legal, se fortalece la idea de un proyecto viable, con buenos resultados en el largo plazo.

## **Micro entorno**

### *- Poder de negociación de los clientes*

En primer lugar, la industria de la cerveza artesanal posee muchos clientes, abarcando desde personas mayores de edad en adelante y de diferentes géneros.

Cerca de un 40 % de los consumidores de cerveza son también consumidores de cerveza artesanal, lo que representa alrededor de un 15 % de la población general. De ellos, aunque las mujeres se han incorporado más tarde al segmento, lo han hecho con mayor intensidad, por lo que representan ya un 41 %. (Diario de Gastronomía, 2019).

Asimismo, existen muchas variedades de cervezas artesanales en el mercado, lo cual existe una elevada oferta de productos sustitutos que el cliente puede elegir. En pocas palabras, esto quiere decir que el poder de negociación de los clientes es alto, debido que estos exigen cada vez más innovación y calidad en el producto.

En segundo lugar, la industria gastronómica se encuentra en la misma situación, ya que el consumidor puede elegir entre diferentes menús y precios similares en los distintos restaurantes.

### *- Poder de negociación de los proveedores*

Argentina cuenta con una importante producción de cebada, malta, lúpulo y levaduras para la producción de las cervezas. En tal sentido, cabe destacar que cuando se habla de la industria cervecera se califica como un sector concentrado donde abastece a sus compradores con una gran cantidad en referencia a la materia prima necesaria para su producción. Por consiguiente, el proveedor se adapta a la negociación del comprador, porque hay mucha oferta.

Por lo que coincidimos con la afirmación de Juan Manuel Insfrán, presidente de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) de que en el segmento artesanal el 3% representa el total de las ventas. (Super Campo , 2020).

Por lo expresamente dicho, es una deducción que hay menos plantas productoras de cerveza artesanal que industrial, como último factor que abala el hecho de que el proveedor no se encuentra en condiciones de pautar reglas de negociación por lo cual el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- *Riesgo de ingresos de competidores potenciales*

Las cervezas artesanales en el mercado poseen bajas barreras de entrada, se nombra como principales factores la falta de regulación normativa y también baja inversión inicial, como consecuencia el riesgo analizado es alto.

Otro factor que es importante considerar, es la capacidad de crecimiento de pequeños productores a través de franquicias.

- *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre las empresas de cervezas artesanales es baja, si bien existen muchas marcas de cervezas artesanales compitiendo en el mercado, ninguna logra posicionar su marca. Como consecuencia obliga a los competidores a crear solidas estrategias competitivas que posicione su marca en el mercado.

Al mencionar una industria que se encuentra en constante crecimiento, su demanda aumenta de igual manera que los ingresantes al mercado, con lo que arribamos a la conclusión de que no existe una alta rivalidad del sector artesanal.

- *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es alta, en cuanto a las cervezas la sustituyen otras bebidas alcohólicas entre ellas el vino, bebidas espumantes, gin tónico entre otros y no alcohólicas como las gaseosas y aguas saborizadas. Por lo que es importante destacar, como señala (Hill & Jones, 2015) “La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas en una industria pueden fijar por su producto y, por tanto, la rentabilidad de la industria”. Sin embargo, según datos del mercado, en cuanto a bebidas alcohólicas lo que más se consume en Argentina es cerveza.

En tal sentido haciendo referencia a la industria gastronómica, cabe destacar que el bien complementario de la cerveza es la pizza, esto quiere decir que ambos están vinculados y es considerado un factor importante a tener en cuenta en el análisis.

### **Conclusión del análisis**

El poder de negociación de los clientes es alto, esto quiere decir que los consumidores son quienes ponen las reglas en la industria. Esto es así, ya que varias empresas ofrecen el producto, lo cual hay mucha oferta y el consumidor encuentra variedad a la hora de elegir.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, es baja ya que hay una gran cantidad de oferta respecto de la materia prima necesaria para la producción de la cerveza artesanal. Por ello, es que el proveedor en esta situación se adapta a las empresas, ya que pueden elegir y sustituirlos con cualquier otro que le brinde los mismos insumos.

La rivalidad entre los competidores es baja, al ser una industria en constante crecimiento de la misma manera que aumenta la demanda también la oferta, las bajas barreras de entrada a posibles competidores potenciales posibilitan esta circunstancia, al crecer la oferta de mismo modo que la demanda, no hay alta competencia en el mercado.

Sin embargo, los clientes son exigentes, en cuanto al sabor, la calidad, el precio y la innovación. Estos desafíos enfrentan los competidores, para lograr que el cliente elija el su producto y se fidelice con su marca, debe asegurar una correcta estrategia competitiva que la diferencia del resto.

Los productos sustitutos en cuanto a la industria en estudio son variados y de gran cantidad. Ya que pueden ser bebidas alcohólicas o gaseosas y aguas saborizadas. Representan una amenaza y una de las herramientas para combatirla es añadirle valor al producto y fidelizar a los clientes.

### **Análisis del mercado**

Actualmente la Industria Cervecera Argentina es un mercado que se encuentra en constante crecimiento e innovación. Es una agroindustria que genera divisas para el país, por lo dicho coincidimos con la información que presenta (Pulso Cerveceros , 2021) de que funciona hace más de 125 años en el país, generando 127.500 puestos de trabajos directos e indirectos teniendo en cuenta todos los procesos necesarios llevados a cabo para su producción y comercialización.

Este crecimiento llevo a la cerveza artesanal a ser un atractivo en el mercado debido a la innovación y la variedad de portafolio del producto. Al mercado meta lo abarcan entre jóvenes mayores de 18 años, y 40 aproximadamente de ambos sexos. Sin embargo, con el tiempo atrapo al target más adulto, debido a sus propiedades organolépticas que contribuyen positivamente a la salud y el bienestar.

Estos consumidores son cada vez más exigentes, en cuanto al color, sabor, aroma, consistencia y presentación. Es por esta misma razón que eligen consumir la artesanal, las

características antes mencionadas y sus ingredientes la distinguen de la industrial haciéndola natural y única.

El tipo de cerveza artesanal que más se consumen son la Pilsen Lager (rubia), Honey Beer, Stout (negra), IPA y APA. Las últimas dos son las más consumidas a nivel mundial. Por lo dicho adherimos a la afirmación de (CIBART, 2021) Centro Integral de Bebidas Artesanales de que “alrededor del 50% de los locales relevados afirma que estas variedades son las más solicitadas por los cordobeses”.

En cuanto a la distribución de la cerveza, se tiene en cuenta hacer llegar el producto al cliente a través de bares, restaurantes, kioscos y locales comerciales. La cerveza artesanal mayormente es consumida en bares y cervecerías, sin embargo, los locales y restaurantes representan una nueva alternativa como también las tiendas personalizadas (Diario de Gastronomía, 2019).

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

### **Análisis interno: cadena de valor**

Se realiza el análisis interno mediante la Cadena de Valor, herramienta que permitirá identificar las actividades que lleva a cabo la unidad de negocio y que generan un valor agregado para el cliente. Por esta razón es importante, ya que eliminara costos y desperdicios en actividades.

#### **Actividades de soporte**

##### *- Infraestructura de la empresa*

La unidad de negocio Sauco S.A esta compuesta por el restaurante La Jirafa y Cervecería Checa, estas actividades comerciales son a su vez, gestionadas por internos y externos a la empresa.

La administración de Checa es encargada por uno de sus creadores, Paula y 3 empleados internos más. En la parte comercial es Juan Cruz, creador del grupo, quien lleva adelante la gestión de las actividades correspondientes al sector mencionado junto con dos personas externas. Por último, en el sector de producción se encarga el tercer fundador que es José



junto con dos personas internas, una de ellas es Luis quien es Licenciado en química, lleva la actividad productiva de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos.

Con respecto a la administración del restaurante La Jirafa, lo maneja Paula, y al personal lo gestiona otro empleado interno del restaurante, llamado Francisco que cuenta con 40 años de experiencia en la administración y funcionamiento de locales gastronómicos.

- *Gestión de Recursos humanos*

El restaurante está equipado con un plantel de 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres. También se incorpora cada temporada el mozo y demás personal contratado de forma eventual o temporal dependiendo la demanda en las distintas estaciones del año, teniendo en cuenta que es una zona turística, lo cual hay más demanda en vacaciones.

Cervecería Checa cuenta con una planta fabril donde operan 3 puestos, todos hombres. El rango etario es de 20 a 30 años con respecto a los trabajadores en la planta. Cabe mencionar que los empleados reciben constantes capacitaciones para la correcta producción de cervezas artesanales.

- *Desarrollo de tecnología*

La planta fabril posee la capacidad de productiva de 360.000 litros anuales, debido que cuenta con el mayor desarrollo tecnológico para la elaboración de la cerveza Checa. El macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlata dora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

El restaurante La Jirafa también cuenta con la tecnología necesaria para poder llevar a cabo las actividades del rubro, equipamiento de cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet, etc.

- *Compras*

Sobre la producción de cervezas artesanales, realiza la compra de las materias primas necesarias para su producción, cebada, levadura, lúpulo y agua. La malta se obtiene mezclando los granos con agua en un proceso de germinación.

Es importante destacar que cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad, por ejemplo, hectáreas productivas, indicador de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”.

### **Actividades primarias**

#### *- Logística interna*

Luego de la compra, una vez que los insumos ingresan a la planta fabril, son seleccionados, se limpian y luego son almacenados en contenedores refrigerados y sellados con la temperatura correspondiente para cada insumo para que no pierdan su calidad.

#### *- Producción*

El proceso de producción es llevado a cabo a través de diferentes etapas, la primera es la molienda de malta y maceración, en la cual se rompe el grano ya malteado, luego es macerada en diferentes temperaturas. Seguidamente realizan el filtrado para que no queden exceso de partículas y sea un producto limpio.

La etapa de cocción se lleva a cabo en diferentes ollas industriales, se deja enfriar y se fermenta. En el proceso de fermentación, la levadura transforma los azúcares en etanol y dióxido de carbono.

El producto terminado es la cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

#### *- Logística externa*

El almacenamiento del producto terminado se envasa en lata, para su posterior distribución y comercialización. Las latas de cerveza se comercializan mayormente en distintos bares de Córdoba capital, aunque también llega a distintos puntos geográficos del país, como la provincia de Rosario, Buenos Aires, Salta, Mendoza, Neuquén, La Rioja, San Juan, San Luis, San Carlos de Bariloche y Rio Grande.

Además, puedes pedir tu delivery mediante su link que brindan en la página de Instagram, seleccionando el punto del bar más cercano y el estilo de cerveza Checa que el cliente desea, o también mediante la aplicación WhatsApp.

Actualmente, la comercialización de la cerveza Checa se está incrementando de a poco en distintos supermercados del país.

- *Marketing y ventas*

Cuentan con un técnico que mide la satisfacción del cliente y numerosas variables necesarias para la correcta evaluación del consumo de la cerveza artesanal. Su página en Instagram brinda variada información acerca del producto, llegando al público a través de publicaciones mediante imágenes y videos mostrando la estética lata de Cerveza Checa y su gran variedad de estilos.

- *Servicio*

Con referencia a la empresa en estudio, ofrece Servicios de expendio de comidas con platos tradicionales en la cultura gastronómica argentina y del sur propiamente dicho, se focaliza en la atención a contingentes turísticos y a residentes de la ciudad de Bariloche que buscan comer sano y nutritivo, pueden elegir entre menús ejecutivos.

Además, ofrece bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p. y la elaboración de cerveza, bebidas malteadas y malta.

### **Marco teórico**

El siguiente trabajo es elaborado en referencia a una planificación estratégica, de la cual se plasman diferentes funciones y procesos para poder desarrollar la estrategia que opta una organización para su modelo de negocios. Según (Hill & Jones, 2015) “El modelo de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado, y está orquestado por la alta dirección”.

En su libro los autores desarrollan distintas estrategias competitivas para industrias maduras, de las cuales nos enfocamos principalmente en la estrategia de penetración de mercado, con la cual se trabaja para el desarrollo del mismo.

Según los autores, la penetración de mercado es:

Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de penetración del mercado. La penetración

del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. (Hill & Jones, 2015)

Por otra parte, se desarrolla y confronta la definición de penetración de mercado propuesto por (Armstrong & Kotler, 2013): “Crecimiento de la empresa mediante el aumento de ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado sin cambiar el producto.”

Por consiguiente, también se menciona la definición de los autores (Santesmases Mestre, Valderrey , & Sánchez Guzmán , 2014) que definen en su libro la estrategia de penetración de mercado como:

“Estrategia de expansión que consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales”.

Es decir, que las teorías de los distintos autores citados en cuanto al desarrollo del concepto de la estrategia elegida para el desarrollo del trabajo, tienen algunas diferencias gramaticales y aciertos en cuanto a la teoría, pero en definitiva el objetivo a lograr es el mismo. La más acertada y completa en cuanto al desarrollo de la estrategia para abordar este trabajo es la de los autores Hill & Jones.

En resumen, el fin de esta estrategia es aumentar la rentabilidad de la empresa mediante las ventas del producto, atrayendo nuevos clientes, expandiendo también sus puntos de ventas y comercialización.

También tiene como objetivo influir en los clientes a través de la publicidad, logrando la fidelización de los consumidores creando una reputación del nombre de la marca y así posicionándola en el mercado.

Por lo tanto, en este Trabajo final de Grado se lleva a cabo el desarrollo de la planificación estratégica mediante la estrategia competitiva de penetración de mercado, la cual suscribe con lo aportado por los autores Hill & Jones, de manera que, la organización logrará incrementar su participación atrayendo a los clientes de su competencia, sosteniendo que la participación de mercado en esta situación es rentable ya que en la industria de cerveza artesanal se encuentra dentro de las industrias maduras y esta estrategia ya mencionada, constituye una barrea al ingreso de posibles entrantes. (Hill & Jones, 2015)

## Diagnóstico

A través del análisis llevado a cabo en la primera parte del trabajo, donde se expuso de manera textual todos los factores del análisis interno y externo que afectan de manera directa o indirectamente a la industria a la cual pertenece el objeto de estudio, que como ya se menciono es la Cerveza Checa. Por consecuencia se arriba a una estrategia de penetración de mercado para que de alguna manera ayude a combatir estos factores externos negativos y contrarrestar las debilidades que actualmente se presentan en la unidad de negocio con la cual se trabaja en el presente Trabajo Final de Grado.

Comenzando por el nivel macro del entorno, se puede afirmar que la situación actual que atraviesa el país, es muy inestable y cambiante en cuanto a la economía y política del mismo. Esto genera incertidumbre a la hora de realizar inversiones o proyectos donde se requiere incurrir en grandes costos para poder llevarlos a cabo.

En cuanto al análisis externo a nivel micro del entorno, en lo principal que se hace mención es en las bajas barreras de entradas hacia la industria, como también la gran cantidad de competidores que se encuentran implementando distintas estrategias competitivas para superar a la competencia y de esta manera poder ganar prestigio y lugar en el mercado.

Como se habla en el trabajo desde un principio, el objetivo es incrementar el valor de la marca en la industria, generar un prestigio que permita que el cliente se fidelice con la Cerveza Checa, de esta manera también se generan barreras de entrada para potenciales competidores, ganando territorio en la industria y por consiguiente aumentando la rentabilidad de la unidad de negocio.

Para poder realizar y llevar a cabo lo propuesto, es necesario la implementación de la estrategia de penetración de mercado. Es relevante implementar y poner en acción estos métodos de gestión internos de la unidad de negocio, para así poder arribar a futuros resultados que logren el éxito de la empresa y la unidad de negocio propiamente dicha.

El desafío que se presenta a superar al realizar esta estrategia, es la inversión del capital de trabajo necesario para poder lograr el posicionamiento de la marca, la captación de nuevos clientes y la fidelización de los consumidores. Se debe tener en cuenta que hay diferentes maneras de llevar a cabo esta estrategia.

Como anteriormente se mencionó, la teoría elegida para el abordaje de el trabajo es la de los autores Hill & Jones, la cual implica una gran cantidad de publicidad para así promover

y desarrollar la diferenciación del producto. Además, para poder lograr lo anteriormente expuesto, se incorpora la idea de penetrar en un área geográfica específica donde ya la cerveza se comercializa, por ejemplo, el sur de la Argentina.

En conclusión, se aguarda que, con esta estrategia de penetración, se logre aumentar las ventas de la cerveza penetrando la marca en los segmentos que se comercializa especialmente en la región del sur de Argentina, debido que a través del análisis de mercado nos arroja la información de que los clientes ideales se encuentran en esta región, ya que se convirtió en una de las atracciones turística del lugar. Al aumentar las ventas por consecuencia aumenta la rentabilidad de la unidad de negocio, esto también ocurre con el posicionamiento de la marca y el prestigio de la misma logrando un lugar importante en el mercado, de esta manera se recomienda y nuevos consumidores compran el producto.

### **Propuesta de aplicación**

A continuación, se lleva a cabo la propuesta de aplicación que se implementará en el siguiente trabajo, compuesto por objetivos generales que fijan el alcance que tiene la misma, brindando la solución al problema actual de la empresa y los objetivos específicos que detallan explícitamente cada uno de los objetivos a realizar para alcanzar el resultado deseado y propuesto desde el inicio del Trabajo Final de Grado.

Asimismo, es necesario desarrollar las bases estratégicas que posee la empresa y de esta manera evaluar si están o no alineados con la estrategia propuesta a implementar en el trabajo.

### **Análisis de las bases estratégicas**

Grupo Meta expone de manera clara sus bases estratégicas sobre las cuales se elaboran los demás planes de las distintas unidades de negocios, trabajando así conjuntamente hacia un mismo y claro objetivo.

*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, 2021)

*Visión:* “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.” (Grupo Meta, 2021)

*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.” (Grupo Meta, 2021)

### **Objetivo general**

Aumentar las ventas en un 80% en Sauco S.A para fines de 2025, por medio de una estrategia de penetración en la región del sur de Argentina, aumentando las ventas y la comercialización de la Cerveza artesanal Checa mediante una distribución selectiva.

Justificación: con respecto al porcentaje planteado se expone con demostración en los estados de resultados del año 2018 y 2019, donde la utilidad bruta es considerada bajo condiciones de ventas normales, sin tener en cuenta el año 2020 donde se modifica notablemente la caída de la utilidad bruta con respecto a las ventas por consecuencia de la pandemia. Tomando los dos años mencionados como objeto de estudio y en comparación, se evidencia un incremento porcentual de 122,64 con respecto a la utilidad bruta de las ventas, en el año 2018 y 2019 respectivamente. Lo que indica que un 80% en el lapso de 4 años es razonable y alcanzable. Si se toma como año base el 2019, el cual representa el 100% de la utilidad bruta con respecto a las ventas, con el incremento del porcentaje planteado pasaría a tener un incremento de \$9.510.408,69 siendo un total de \$21.398.418,86 pesos.

Se plantea en un horizonte de tiempo de 4 años ya que es necesario recuperar la disminución del 57,32 % de la utilidad bruta con respecto al año 2019 y 2020, (ver anexo 1). Se analiza que es un objetivo alcanzable ya que es un mercado que se encuentra en crecimiento siendo una oportunidad para aprovechar el incremento de las ventas del producto y posicionar a la marca donde en dicha región actualmente la cerveza artesanal es un atractivo turístico.

### **Objetivos específicos**

- Incrementar un 40% el ingreso mediante el aumento la cartera de clientes para 2022 en la región del Sur del país por medio de campañas publicitarias y marketing digital.

Justificación: este incremento se realiza con el aumento de la comercialización de la cerveza en nuevos puntos de ventas como kioscos, supermercados y bares en los puntos estratégicos definidos en la investigación de mercado. Actualmente la cerveza se comercializa en 135 puntos de venta en el país (ver anexo 2), con la implementación del objetivo se logrará el incremento de las ventas en nuevos lugares de comercialización y por consiguiente un aumento en los ingresos. Además, por medio del marketing digital se atraerá a nuevos consumidores.

- Disminuir los costos operativos un 20% mediante el aumento de la producción para fines de 2023, por medio de la incorporación de un nuevo equipo para la fabricación de la cerveza.

Justificación: actualmente la fábrica de cerveza tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. El objetivo es aumentar la capacidad productiva en un 8%, que equivale a 28.800 litros anuales necesarios para lograr lo planteado, a través de la incorporación de nuevos equipos de fabricación. Por consiguiente, la producción será de 388.800 litros anuales. De esta manera se disminuirán los costos operativos aprovechando el incremento de la producción, además de la capacitación del personal.

- Aumentar las ventas de cervezas enlatadas un 10% por medio de la creación de un plan de vinculación y fidelización de clientes incorporando un servicio post venta y programas de beneficios para fines del 2025.

Justificación: con la creación de la base de datos CRM, se podrá observar el comportamiento de compra de los clientes, así poder ver sus compras con respecto a la cerveza enlatada, logrando captar a los mejores consumidores. Se asegura un incremento en las ventas por consecuencia de los descuentos y promociones, que incentivan al cliente a consumir más para obtener algún tipo de beneficio en su siguiente compra, estos beneficios también se llevarán dentro del nuevo programa de puntos de fidelización de clientes.

### **Alcance**

- Temporal: el periodo de implementación de esta propuesta es de 4 años, desde enero de 2022 a fines de 2025
- Geográfico: la propuesta está diseñada para ser implementada específicamente en el Sur de la República Argentina.



- De contenido: aplicación de la herramienta planificación estratégica mediante un plan de diversificación para penetrar el mercado desarrollado en el marco teórico del trabajo.
- Recursos: se plantea a través de un análisis interno, que la empresa posee recursos capitales y financieros para poder llevar a cabo la propuesta de la implementación de la estrategia en cuestión.

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

### Cuadros de planes de acciones y presupuesto

#### Plan de acción N° 1:

Objetivo específico: 1								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratación y creación de plataforma e-commerce	04/02/22	04/07/22	Gerente administrativo	Recursos humanos	-	Tienda nube	\$4.788	Ver anexo 3
Publicidad por medio de Google Ads	14/02/22	14/06/22	Community Manager	Marketing	Computadoras, Red Wifi, Oficinas.	-	\$ 14.724	Ver anexo 4
Publicidad en redes sociales	05/03/22	05/12/22	Community Manager	Marketing	Computadoras, Red Wifi, Oficinas.	-	-	-
Sorteos vía Instagram para atraer nuevos clientes	06/03/22	15/09/22	Community Manager	Marketing	Computadoras, Red Wifi, Oficinas.	-	-	-
Contratación Leanding page	07/03/22	07/12/22	Gerente administrativo	Recursos humanos	-	Word Press	\$60.000	Ver anexo 5

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

Presupuesto objetivo 1					
Acción	Año				Total
	2022	2023	2024	2025	
Contratación y creación de plataforma e-commerce	\$ 4.788	\$ 6.560	\$ 7.675	\$ 8.979	\$ 19.022
Contraración Leanding page	\$ 60.000	\$ 82.200	\$ 96.174	\$ 112.524	\$ 350.898
Publicidad por medio de Google Ads	\$ 14.724	\$ 20.172	\$ 23.601	\$ 27.613	\$ 58.497
	<b>\$ 79.512</b>	<b>\$ 108.931</b>	<b>\$ 127.450</b>	<b>\$ 149.116</b>	<b>\$ 428.417</b>

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

## Plan de acción N° 2:

Objetivo específico: 2								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Compra de equipo profesional de cerveza de 1200 Lts. por mes	02/01/23	02/02/23	Gerente administrativo	Administración	-	CIBART	\$440.375,23	Ver anexo 6
Control del incremento de la producción	10/03/23	30/12/23	Operarios	Producción	Computadoras, Red Wifi, Oficinas	-	-	-
Capacitación del personal para el correcto manejo del nuevo equipo	07/03/23	11/03/23	Operarios	Producción	Equipamiento de producción de cerveza	-	-	-

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

Presupuesto objetivo 2					
Acción	Año				Total
	2022	2023	2024	2025	
Compra de dos equipos profesional de cerveza de 1200 Lts. por mes	\$ 440.375	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 440.375
	<b>\$ 440.375</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 440.375</b>

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

### Plan de acción N° 3:

Objetivo específico: 3								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratación de herramienta de gestión para contar con una base de datos CRM	11/04/24	10/01/25	Encargado de marketing	Marketing	-	noCRM.io	\$6.750	Ver anexo 7
Diseñar un programa de puntos de fidelización	12/07/24	21/09/24	Encargado de marketing	Marketing	Computadoras , Red wifi, oficinas.	-	-	-
Contratar un asesor técnico informático para el manejo del programa de fidelización	12/09/24	12/09/25	Gerente Administrativo	Recursos Humanos	-	Técnico informático	\$228.00	Ver anexo 8
Formación de un departamento de servicio post venta	05/01/24	05/04/24	Encargado de atención al cliente	Atención al cliente	Computadoras , Red wifi, oficinas.	-	-	-
Mediante la base de datos seleccionar a los mejores clientes y ofrecerles beneficios	06/09/24	06/12/25	Encargado de marketing	Marketing	Computadoras , Red wifi, oficinas.	-	-	-

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

<b>Presupuesto objetivo 3</b>					
<b>Acción</b>	<b>Año</b>				<b>Total</b>
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
Contratación de herramienta de gestión para contar con una base de datos CRM	\$ 0	\$ 0	\$ 6.000	\$ 750	\$ 6.750
Contratar un asesor técnico informático para el manejo del programa de fidelización	\$ 0	\$ 0	\$ 76.000	\$ 152.000	\$ 228.000
	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 82.000</b>	<b>\$ 152.750</b>	<b>\$ 234.750</b>

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

## Diagrama de Gantt

Descripción	Tiempo		Repetir por año	2022												2023												2024												2025											
	Inicio	Fin		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Contratación y creación de plataforma e-commerce	feb-22	jul-22	3	■	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■	■							■	■	■	■	■	■								
Publicidad por medio de Google Ads	feb-22	jun-22	3	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■							■	■	■	■	■								■	■	■	■	■										
Sorteos vía Instagram para atraer nuevos clientes	mar-22	sep-22			■	■	■	■	■	■																																									
Publicidad en redes sociales	mar-22	dic-22			■	■	■	■	■	■	■	■	■																																						
Contratación Landing page	mar-22	dic-22	3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Compra de equipo profesional de cerveza de 1200 Lts. por mes	ene-23	feb-23												■	■																																				
Capacitación del personal para el correcto manejo del nuevo equipo	mar-23	mar-23												■																																					
Control del incremento de la producción	mar-23	dic-23												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																											
Formación de un departamento de servicio post venta	ene-24	abr-24																						■	■	■	■																								
Contratación de herramienta de gestión para contar con una base de datos CRM	abr-24	ene-25																						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Diseñar un programa de puntos de fidelización	jul-24	sep-24																												■	■	■																			
Contratar un asesor técnico informático para el manejo del programa de fidelización	sep-24	sep-25																																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Mediante la base de datos seleccionar a los mejores clientes y ofrecerles beneficios	sep-24	dic-25																																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

Ilustración 1: Diagrama de Gantt. Elaboración propia (2021)

## Evaluación del proyecto

Ver información sobre premisas y salvedades aclaradas para el proyecto en el anexo 9.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA SAUCO S.A				
	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 45.895.719	\$ 62.877.134	\$ 73.566.247	\$ 86.072.509
Plan de acción 1	\$ 4.589.572	\$ 6.287.713	\$ 7.356.625	\$ 8.607.251
Plan de acción 2	\$ 463.905	\$ 635.550	\$ 743.594	\$ 870.005
Plan de acción 3	\$ 2.294.786	\$ 3.143.857	\$ 3.678.312	\$ 4.303.625
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 53.243.982</b>	<b>\$ 72.944.255</b>	<b>\$ 85.344.778</b>	<b>\$ 99.853.391</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 26.480.279	-\$ 36.277.982	-\$ 42.445.239	-\$ 49.660.929
Gastos de Comercialización	-\$ 20.154.433	-\$ 27.611.573	-\$ 32.305.540	-\$ 37.797.482
Gastos Administrativos	-\$ 4.827.068	-\$ 6.613.083	-\$ 7.737.307	-\$ 9.052.649
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	-\$ 79.512	-\$ 108.931	-\$ 127.450	-\$ 149.116
Plan de acción 2	-\$ 440.375	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	-\$ 82.000	-\$ 152.750
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>-\$ 51.981.666</b>	<b>-\$ 70.611.569</b>	<b>-\$ 82.615.536</b>	<b>-\$ 96.812.927</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.262.315</b>	<b>\$ 2.332.686</b>	<b>\$ 2.729.243</b>	<b>\$ 3.040.464</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 441.810</b>	<b>\$ 816.440</b>	<b>\$ 955.235</b>	<b>\$ 1.064.162</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 820.505</b>	<b>\$ 1.516.246</b>	<b>\$ 1.774.008</b>	<b>\$ 1.976.302</b>

Ilustración 2: Cashflow proyectado. Elaboración propia (2021)

Tabla 1:	2022		2023		2024		2025	
inflacion (FMI)	49%	1,49	37%	1,37	17%	1,17	17%	1,17

Ilustración 3: Tabla de inflación. Elaboración propia (2021)

Rentabilidad 2025	1,98%
Rentabilidad 2019	3,15%
Diferencia	-1,17%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Ilustración 4: Rentabilidad y tasas de referencias. Elaboración propia

Inversión a realizar	-1.140.135
Flujo del período 1	820.505
Flujo del período 2	1.516.246
Flujo del período 3	1.774.008
Flujo del periodo 4	1.976.302

*Ilustración 5: Inversión a realizar. Elaboración propia*

VAN	564.349
TIR	99,53%

ROI	
Beneficios	42.974.796
Costos	1.140.135
ROI	3669,27%

*Ilustración 6: Elaboración propia*

Los indicadores financieros arrojaron los siguientes resultados: con respecto al Valor Actual Neto (VAN) arriba un valor positivo mayor que cero ascendiendo a \$564.349 pesos por lo cual se recupera la inversión inicial, obteniendo un rendimiento mínimo deseado y con un excedente, lo cual indica que generará riqueza por encima de lo que generaría el proyecto siendo este aceptado.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), la rentabilidad medida por este indicador es positivo mayor al costo del capital y se espera que la inversión sea factible. Se logro una TIR del 99,53%.

Con respecto al Retorno Sobre la Inversión (ROI) arroja un resultado de 3669,27 % lo cual es positivo e indicaria que por cada peso invertivo el proyecto devolverá \$36,69.

La evaluación del flujo del proyecto mostrando un VAN positivo y una TIR elevada del 99,53% según ambos criterios se evaluación el proyecto debería ser aceptado.

## Conclusiones y recomendaciones

En esta instancia llegamos a la conclusión de que más allá de los resultados arrojados por los indicadores anteriormente evaluados, los cuales fueron positivos e indican que el proyecto debería aceptarse, se debe tener en cuenta la necesidad de otros tipos de indicadores mas profundos que no se han aplicado, ya que al analizar el índice de rentabilidad arroja una disminución en un 1,17% en relación al año 2019 tomado como base en el proyecto, por lo tanto se concluye que con la incorporación del proyecto en el horizonte temporal planteado, no es un resultado deseado para la unidad de negocio. Por lo tanto, con esta disminución de la rentabilidad se deberían tomar algunas consideraciones para revertir o solucionar esta caída de la rentabilidad.

En base al análisis, se recomienda la implementación del proyecto teniendo en cuenta los planes de acción 1 y 2, considerando la tercera acción a futuro una vez terminado el proyecto con estos planes mencionados.

Una de las recomendaciones es mantener la producción y usar parte de la misma para un sector específico de la empresa como la venta de barriles, y no teniendo en cuenta las cervezas enlatadas como se desarrolló anteriormente, ya que los costos de la fabricación no difieren en tanta proporción y se obtendrían más ingresos al ser estos de mayor valor económico que las cervezas enlatadas.

Otra recomendación a tener en cuenta es recortar los gastos operativos investigando como se puede optimizar la mano de obra y como aprovechar una buena gestión de desechos. Pensando así en un plan de negocio alternativo a futuro, contratando a un analista de mercado que ayude con lo anteriormente planteado, además de analizar a los proveedores y a la competencia para poder determinar un aumento de ventas mediante la incorporación de precios competitivos en el mercado.

Es importante llevar a cabo el plan, aunque bajo las recomendaciones realizadas ya que al ser una unidad de negocio inserta en un mercado que está en constante crecimiento y existe mucha competencia, la unidad de negocio debe adaptarse a los cambios del entorno y diferenciarse del resto agregándole valor a la misma, contribuyendo en una ventaja competitiva ante el mercado en el que opera. Esto será clave para el éxito del proyecto y también para el posicionamiento de la marca en el área geográfica planteada en el trabajo.



## Referencias

- Armstrong , G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Asociación Toxicológica Argentina. (2016 ). *Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina*. Obtenido de Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina: <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>
- CIBART. (2021). *Centro Integral de Bebidas Artesanales*. Obtenido de Estilos de Cerveza Artesanal más consumidos en Argentina: <https://cibart.com.ar/2020/08/20/estilos-de-cerveza-artesanal-mas-consumidos-en-argentina/>
- CONICET . (25 de Junio de 2019). *CONICET IPATEC* . Obtenido de El proyecto Cerveza 100% Argentina completó exitosamente su campaña de crowdfunding en la Plataforma MIA: <https://ipatec.conicet.gov.ar/el-proyecto-cerveza-100-argentina-completo-exitosamente-su-campana-de-crowdfunding-en-la-plataforma-mia/>
- Dal Poggetto , M. (5 de 8 de 2021). Cómo es el panorama político y económico de la Argentina de cara a las legislativas según los especialistas. (Cronista, Entrevistador)
- Datos Macro . (Julio de 2021). *IPC de Argentina*. Obtenido de IPC de Argentina: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- De Sousa Quintas , L. (16 de 1 de 2019). *El Cronista*. Obtenido de Mapa cervecero argentino: 5 destinos para los amantes de la birra artesanal: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Mapa-cervecero-argentino-5-destinos-para-los-amantes-de-la-birra-artesanal-20190116-0004.html>
- Diario de Gastronomía. (24 de Enero de 2019). *Perfil mas frecuente del consumidor de cerveza artesanal*, pág. prr. 1.
- Diego . (19 de Enero de 2021). *Pulso Cervecero* . Obtenido de <https://pulsocervecero.com/se-celebra-el-dia-del-trabajador-cervecero/>

Dr. Juan Manuel Morón, D. P. (s.f.). *Alimentos argentinos* . Obtenido de

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=3>

38

Economista, E. (21 de Mayo de 2020). El Economista - Negocios . *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*, pág. prr. 22.

Economista, E. (21 de Mayo de 2020). La industria cervecera: antes y después del Covid-19. *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*, pág. prr. 22.

El Economista . (21 de Mayo de 2020). El Economista | Negocios . *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*, pág. prr. 22.

El Economista . (21 de Mayo de 2020). La industria cervecera: antes y después del Covid-19. *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*, pág. prr. 22.

El Economista . (21 de Mayo de 2020). La industria cervecera: antes y después del Covid-19. *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*, pág. prr. 22.

Equipo Sigular Bank . (13 de Agosto de 2019). *Singular Bank, S.A.U.* Obtenido de

<https://blog.selfbank.es/tendencias-del-mercado-mundial-de-la-cerveza/>

Factor . (17 de Octubre de 2019). *Comercio y Justicia* . Obtenido de Argentina sufre la falta de una política fiscal para reducir el consumo de alcohol:

<https://comercioyjusticia.info/factor/actualidad-profesional/argentina-sufre-la-falta-de-una-politica-fiscal-para-reducir-el-consumo-de-alcohol/>

Gastronomía & Cía . (Junio de 2018). Noticias Gastronómicas . *Cinco tendencias de consumo de la cerveza artesana*, pág. prr. 7.

Gobierno de la Nación Argentina . (s.f.).

Gobierno de la Nación Argentina. (domingo de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar* . Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/tomar-conciencia-sobre-el-agua-es-vital>

Grupo Meta. (Mayo de 2021). Cordoba, Argentina.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.

INDEC . (10 de 8 de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Índice de salarios : <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>

Martinez, M. (7 de Octubre de 2019). *¿Cerveza artesanal? Puede, pero ¿y si la mejoramos con tecnología?* Obtenido de <https://www.blognovo.es/cerveza-artesanal-puede-pero-y-si-la-mejoramos-con-tecnologia/>

Organización Mundial de la Salud (OMS) . (6 de 8 de 2021). *Info Campo* . Obtenido de Día de la Cerveza: en Argentina, es la bebida alcohólica más consumida: <https://www.infocampo.com.ar/dia-de-la-cerveza-en-argentina-es-la-bebida-alcoholica-mas-consumida/>

Pulso Cervecerero. (8 de Agosto de 2017). *55% de las mujeres argentinas consume cerveza*. Obtenido de <https://pulsocervecerero.com/55-mujeres-argentinas-cerveza/>

Punto a punto . (20 de Julio de 2020). *Punto a punto el medio de los negocios*. Obtenido de <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/las-cervecerias-artesanales-en-crisis-ya-cerraron-450-locales-y-150-fabricas/>

RFI. (30 de Septiembre de 2021). Argentina . *El presidente argentino desaparece de la escena política para intentar contener la derrota electoral*.

Santesmases Mestre, M., Valderrey , F. J., & Sánchez Guzmán , A. d. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

Spanish Xinhuanet. (15 de Marzo de 2019). *ESPECIAL: Cerveza artesanal, atracción turística en el sur de Argentina*. Obtenido de [http://spanish.xinhuanet.com/2019-03/15/c\\_137897370\\_2.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2019-03/15/c_137897370_2.htm)

Super Campo . (24 de Abril de 2020). *Super Campo*. Obtenido de

<https://supercampo.perfil.com/2020/04/coronavirus-90-por-ciento-produccion-venta-cerveza-artesanal-esta-riesgo/>

Szafranko Agustin. (9 de 3 de 2021). *Economía y Política*. Obtenido de PBI, inflación, pobreza y desempleo: cómo está Argentina contra los países de la región:

<https://www.cronista.com/economia-politica/pbi-inflacion-pobreza-desempleo-argentina-comparacion-paises-region-sudamerica/>

## Anexos

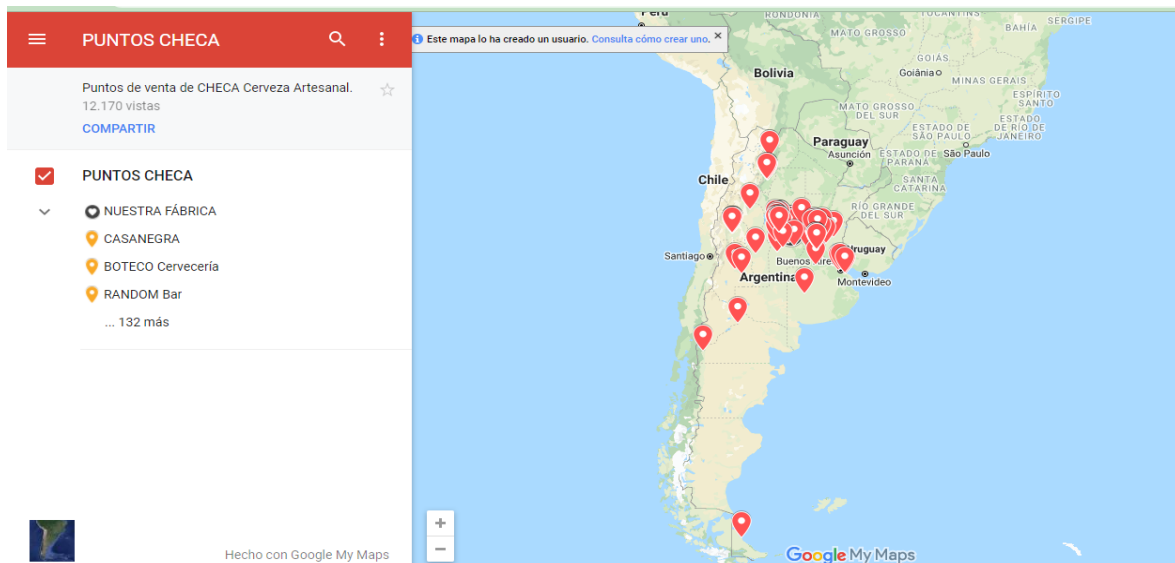
### Anexo 1: Utilidad bruta de Sauco S.A años 2018 y 2019

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:	SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.		
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.073.394,37</b>	<b>11.888.010,86</b>

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:	SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.		
	<b>2018</b>	
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	15.090.517,07	
COSTO DE VENTAS (Anexo III)	(9.751.010,48)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.339.506,59</b>	

*Fuente: Estados financieros Sauco S.A*

## Anexo 2: Puntos de venta de CHECA Cerveza Artesanal



Fuente: [https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC\\_p2aoZ&ouid=0&ll=-36.869927127001915%2C-57.376574487395075&z=4](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC_p2aoZ&ouid=0&ll=-36.869927127001915%2C-57.376574487395075&z=4)

## Anexo 3: Presupuesto contratación y creación de plataforma e-commerce

The screenshot shows the TiendaNube website's pricing page. The headline is "Una solución para potenciar cada negocio" (A solution to empower every business). Below the headline, it says "Creá tu tienda online con las herramientas que tu marca necesita para ir más lejos." (Create your online store with the tools your brand needs to go further). There are three pricing options: Mensual (Monthly), Trimestral (Quarterly), and Anual (Annual). The Annual option is highlighted with a -25% discount. Below the pricing options, there are four service plans: Básico, Full, Plus, and Avanzado. Each plan includes a description of the tools and services provided, the monthly price in AR\$, and the transaction cost percentage.






Plan	Descripción	Precio Mensual (AR\$)	Costo por Transacción
Básico	Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	399	2%
Full	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	999	2%
Plus	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	2,599	1%
Avanzado	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.	7,999	1%

Fuente: [www.tiendanube.com](http://www.tiendanube.com)

Se recomienda la implementación del pago mensual, por cada año del proyecto para mantener el porcentaje planteado. El pack básico es útil y cuenta con lo necesario para contar con una plataforma e-commerce. Se implementa en 6 meses pero se contrata por un año, lo cual nos daría un total de \$4.788 pesos. Este costo se implementaría en los siguientes años del proyecto ya que se de utilidad para poder cumplir con el objetivo del proyecto.

## Anexo 4: Presupuesto publicidad por medio de Google Ads

Revise su campaña para asegurarse de que sea adecuada


<b>Nombre de la campaña</b> Cervecería Checa	
<b>Principales resultados</b> Acciones en el sitio web	
<b>Página de destino</b> <a href="https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/">https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/</a>	
<b>Nombre de la empresa</b> Cerveza Checa	
<b>Texto del anuncio</b> Cervecería Checa   Cerveza Artesanal   Somos Checa #puroestilo   Tenemos a la Venta Cervezas de Todos los Lugares y para Todos los Gustos.   Ofrecemos Excelentes Cervezas, con Calidad y Frescura. Visitenos Hoy Mismo.	
<b>Ubicaciones</b> Neuquén, Río Negro, Chubut, Tierra del Fuego y Santa Cruz	
<b>Temas de palabras clave</b> cervecería, cervecería con restaurante, cerveza de barril, cerveza stout, cerveza artesanal, cerveza roja, cerveza ale, cerveza bock, cerveza de litro, cerveza en lata, cerveza pilsen, Checa cerveza	
<b>Presupuesto</b> ARS121.10 promedio diario · ARS3,681 al mes como máximo	

Anuncio - <https://www.instagram.com/c...>

**Cervecería Checa | Cerveza Artesanal | Somos Checa #puroestilo**

Tenemos a la Venta Cervezas de Todos los Lugares y para Todos los Gustos. Ofrecemos Excelentes Cervezas, con Calidad y Frescura. Visitenos Hoy Mismo.

**370-857**

Clics mensuales estimados 

*Fuente: Elaboración propia a través de [ads.google.com](https://ads.google.com)*

El gasto por mes para la publicidad por medio de Google ads es de \$3.681 por mes, de los cuales se recomienda implementarlo por 4 meses, siendo un total de \$14.724 pesos, considerando que se desea mantener el incremento del porcentaje del objetivo en los posteriores años. Es un gasto que nos generará ventas online, aumentando las llamadas de clientes mediante anuncios que les permitan contactarse con el negocio con un solo clic.

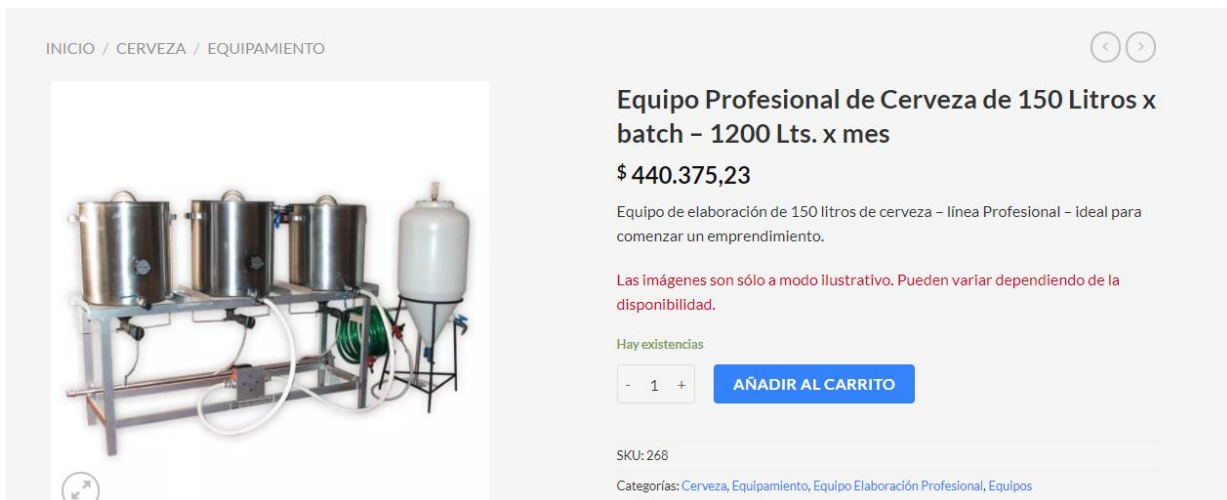
## Anexo 5: Presupuesto contratación Leanding page



Fuente: [www.Mercadolibre.com](http://www.Mercadolibre.com)

La contratación para la implementación de una página web mediante landing page es de \$6.000, por los diez meses que se implementará da un total de \$60.000, independientemente de cuando es el fin de la actividad se va a llevar a cabo en los próximos años del proyecto ya que es necesario para el logro del objetivo.

## Anexo 6: Presupuesto Compra de Equipo Profesional de Cerveza de 1200 Lts. por mes



Fuente: [www.cibart.com](http://www.cibart.com)

Incorporando a la fábrica de cerveza este kit de producción, nos incrementaría el porcentaje planteado en el objetivo, en un año, produciendo 1200 litros más al mes. Se recomienda esta inversión en equipamiento para un incremento en la producción, de un total de \$440.375,23 pesos.

## Anexo 7: Presupuesto contratación base de datos CRM

The screenshot shows the noCRM.io website with three pricing plans:

- Starter Kit** (3 usuarios max.): 750AR\$ por usuario y por mes. Incluye: Solución de emails para leads, Formulario de contacto integrado, Escaneo de tarjetas de visita, Importe listados de archivos Excel o CSV, Planifique su próxima acción & ahorre.
- Sales Experts**: 1 350AR\$ por usuario y por mes. Incluye: Lo mismo que en el Starter Kit + Mida las actividades de ventas (Gestión de actividades de ventas, Métricas de las actividades de cada vendedor).
- Dream Team**: 1 950AR\$ por usuario y por mes. Incluye: Todo lo del Starter Kit & Sales Experts + Gestión de equipos (Creación de equipos, Roles de Jefe de Equipo, Seguimiento de objetivos de ventas).

Fuente: [www.youdontneedacrm.com](http://www.youdontneedacrm.com)

Se plantea la contratación mensual a de la herramienta de gestión de noCRM.io mediante el Starter Kit siendo este completo y de utilidad para la gestión de base de datos de la unidad de negocio. Se contratará en un periodo de 9 meses, lo que nos daría un presupuesto total de \$6.750.

## Anexo 8: Presupuesto técnico informático

The screenshot shows the website 'www.elsalario.com' with the following information:

- 1 ENCUENTRE SU OCUPACIÓN**: Técnico de sistemas informáticos
- 2 SALARIO BRUTO MENSUAL PARA: TÉCNICO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (HOURS PER WEEK SPECIFIED: 44)**
- Años de experiencia en este trabajo: 1
- Salario mínimo y máximo de personas con ocupación similar a la suya: ARS 14178 - ARS 27147
- Salario promedio: ARS 19682

Los salarios son en Peso argentino.

Fuente: [www.elsalario.com](http://www.elsalario.com)



El sueldo de un asesor para el programa de fidelización, es en promedio \$19.000, por los 12 meses de implementación nos da un total de \$228.000 pesos, de los cuales 4 meses pertenecen al año 2024 lo que sería un total de \$76.000 pesos y el resto al año 2025.

**Anexo 9: Premisas y salvedades Cashflow proyectado.**

- Estados contables SAUCO S.A.

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

*Fuente: Estados financieros Sauco S.A*

Los gastos financieros no se incorporaron en el Cashflow proyectado ya que fue positivo y se consideró como otros ingresos. En el costo de ventas del año 2019 fue positivo por la venta de bs de uso, por lo cual también se considero como un resultado positivo y de ingresos.

Se aclara que en los costos de ventas proyectados fueron tomados del estado contable: INFORMACION SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN. Siendo la diferencia de insumos del año 2019 y 2020.

31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.

## INFORMACION SOBRE GASTOS Y SU APLICACION - Art. 64 inc. b) Ley 19.550-

RUBROS	EXPLOTACION	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION	TOTALES 2020	TOTALES 2019
SUELDOS Y JORNALES		3.284.449,89	821.112,47	4.105.562,36	7.715.027,12
CARGAS SOCIALES Y SINDICALES		950.781,64	237.695,41	1.188.477,05	1.833.645,18
ALQUILERES			649.297,99	649.297,99	296.859,22
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		404.469,11		404.469,11	321.597,49
INSUMOS	7.198.828,49			7.198.828,49	16.476.936,39
FLETES		484.768,57		484.768,57	494.057,76
GASTOS BANCARIOS		135.444,70		135.444,70	128.735,40
ENERGIA ELECTRICA			1.207.896,09	1.207.896,09	1.068.091,44
GASTOS DE COMERCIALIZACION		4.036.840,47		4.036.840,47	48.581,86
GASTOS DE ADMINISTRACION			66.019,09	66.019,09	0,00
MANTENIMIENTO INMUEBLES		0,00	336.583,79	336.583,79	200.675,49
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS		159.887,29		159.887,29	707.778,70
SEGUROS		159.826,95		159.826,95	29.765,72
IMPUESTOS - INGRESOS BRUTOS		366.763,78		366.763,78	898.204,86
PAPELERÍA, LIMPIEZA Y OTROS		160.595,82		160.595,82	420.019,31
TASAS MUNICIPALES		89.833,53		89.833,53	217.942,37
INTERESES		296.073,87		296.073,87	76.489,58
ARANCELES TARJETAS		37.293,41		37.293,41	101.913,65
AMORTIZACIONES BIENES DE USO		3.408.246,28		3.408.246,28	3.311.998,79
AMORTIZACIONES ACTIVOS INTANGIBLES		180.129,72		180.129,72	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>7.198.828,49</b>	<b>14.155.405,02</b>	<b>3.318.604,84</b>	<b>24.672.838,35</b>	<b>34.348.320,33</b>

Fuente: Estados financieros Sauco S.A

## - Premisas y supuestos

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 40%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 40%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivo general: Aumentar las ventas un 80% para 2025
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 40% para 2022
Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso de 2019
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 20% para 2023
Los costos operativos disminuyen a una razón del 5% anual
Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos por venta de cervezas enlatadas un 20% para 2025
Los ingresos aumentan a una razón del 5% anual en base al ingreso de 2019

Fuente: Elaboración propia (2021)