

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Título:**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL GRUPO META  
UNIDAD DE NEGOCIO SAUCO S.A.  
CERVECERÍA CHECA**

**Nombre y Apellido:** Gustavo Fabián Cazenave

**DNI:** 20.013.849

**Profesora:** Sofia Rinero

**Legajo:** VADM10570

2022

## Resumen

En el presente trabajo se plantea la implementación de una nueva Planificación Estratégica, para la organización Cervecería Checa, dedicada a la producción, comercialización y distribución de cervezas artesanales en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. El objetivo general que se plantea, es mejorar las utilidades sobre ventas, ya que los resultados obtenidos hasta el momento son muy magros e insuficientes para el desarrollo del negocio, para lo cual se realizó un análisis minucioso del macroentorno, microentorno y un análisis de mercado, que permitió definir nuevos objetivos específicos que van a contribuir a mejorar, el tanpreciado margen de utilidades, basados fundamentalmente en la búsqueda incremental de ingresos por ventas, a través del acceso a nuevos mercados geográficos con productos existentes y la implementación de una nueva plataforma de E-commerce con el fin de satisfacer, a todos aquellos potenciales clientes que frecuentan las redes sociales. Para alcanzar estos objetivos, se crea la posición de un responsable de Marketing, para contribuir a mejorar la comunicación y el posicionamiento de la marca Checa. En las proyecciones realizadas se observan distintos índices que demuestran la viabilidad del proyecto, como ser una VAN = \$8.240.463, una TIR =183% al cabo de los 5 años. Lo más importante con respecto a este proyecto, es que se alcanza el objetivo planteado para el margen de utilidades sobre ventas del 8,1%, lo cual va a ser muy beneficioso para la unidad de negocio SAUCO S.A.

Palabras claves: planificación, estratégica, cervecería, artesanal, e-commerce.

## Abstract

In the present work, the implementation of a new Strategic Planning is proposed, for the Cerveceria Checa organization, dedicated to the production, marketing and distribution of craft beers in the town of Sacanta, province of Córdoba. The general objective that arises is to improve profits on sales, on account of results obtained so far are very meagre and insufficient for the development of the business, for which a detailed analysis of the macro-environment, micro-environment and a market analysis was carried out, which made it possible to define new specific objectives that will contribute to improving the highly valued profit margin, fundamentally based on the incremental search for sales revenue, through access to new geographic markets with existing products and the implementation of a new platform of E-commerce in order to satisfy all those potential customers who frequently use social networks. To achieve these objectives, the position of a Marketing Manager is created, to help improve the communication and positioning of the Cerveceria Checa brand. In the projections made, different indices are observed that demonstrate the viability of the project, such as a NPV = \$8,240,463, an IRR = 183% after 5 years. The most important thing regarding this project is that the objective set for the profit margin on sales of 8.1% is achieved, which will be very beneficial for the SAUCO S.A. business unit.

Keywords: planning, strategic, brewery, craft, e-commerce.

## Índice de Contenido

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis Situacional - Macro entorno</b> .....	6
<i>Análisis P.E.S.T.E.L.</i> .....	6
<i>Conclusión del Macro Entorno</i> .....	11
<b>Análisis del Microentorno</b> .....	11
Análisis de la industria de cervecera - Cinco fuerzas de Porter. ....	11
<i>Conclusión del Micro Entorno.</i> .....	13
<b>Análisis de Mercado:</b> .....	13
<b>Análisis interno</b> .....	16
<i>Cadena de Valor</i> .....	16
Actividades Primarias: .....	16
Actividades de Soporte:.....	17
<b>Marco teórico</b> .....	18
<b>Conclusiones Diagnósticas</b> .....	21
<b>Propuesta de aplicación</b> .....	23
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	23
<b>Objetivos</b> .....	24
<i>Objetivo General:</i> .....	24
<i>Objetivos Específicos:</i> .....	25
<b>Planes de acción</b> .....	27
<i>Plan de acción 1: Ingreso a nuevos mercados.</i> .....	27
<i>Plan de acción 2: Crear un Canal de E-Commerce.</i> .....	28
<i>Plan de acción 3: Reducir los costos de los insumos totales en un 4 %.</i> .....	28
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	29
<i>Presupuesto Total: Sumatoria planes de acción</i> .....	30
<b>Análisis financiero</b> .....	30
<b>Conclusiones finales y recomendaciones profesionales</b> .....	31
<b>Bibliografía</b> .....	33

## Introducción

El presente análisis está basado en el reporte de caso del Grupo Meta, de la Unidad de Negocio Sauco S.A., haciendo foco sobre la Cervecería Checa. El objetivo de este trabajo está basado en el desarrollo e implementación de una nueva Planificación Estratégica. El grupo Meta es una empresa familiar ubicada en la localidad de Sacanta en el interior de la provincia de Córdoba, esta empresa fue fundada en el año 2019, destacando y defendiendo los valores familiares, transmitidos fundamentalmente por su abuelo, quien siempre le dio mucho valor al compromiso y a la pasión por el trabajo. Los fundadores son tres hermanos muy unidos, Paula, José y Juan Cruz. La empresa cuenta con 4 Unidades de negocios, bien diferenciadas entre sí, en las que se destacan la producción de leche, agricultura en la provincia de Córdoba, un restaurant en la ciudad de Bariloche y la producción de Cerveza Artesanal en la misma localidad donde está radicada la empresa.

La administración está centralizada para todas las unidades de negocios y esta físicamente en la ciudad de Sacanta, la responsable a cargo es Paula. Juan Cruz se ocupa del área Comercial y José de la parte productiva. Solo tienen tercerizado el servicio de un estudio contable y de una consultora y técnica en Recursos Humanos, quien son los responsables de evaluar los indicadores de cada unidad y medir la satisfacción de los clientes. En cuanto a la producción de la cerveza Checa, podemos decir que además de José, está a cargo Luis, que es licenciado en Química y también tiene a cargo a 3 empleados, que se ocupan de la parte productiva, control de stocks, emisión de Órdenes de compra y contacto con los proveedores.

Las instalaciones de la fábrica de Cervecería Checa, actualmente tiene una capacidad productiva de 360.000 litros anuales, distribuidos entre los distintos sabores de cerveza que se producen: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

A diferencia de la mayoría de las Cervecerías Artesanales, que comercializan sus productos solo en barriles, Cervecería Checa realizó una importante inversión para adquirir una máquina, que le permitió enlatar su producción de cerveza, con lo cual, en los últimos tiempos, esa adquisición se transformó en una ventaja competitiva, para poder acceder a nuevos mercados. En este sentido, a la hora de definir una estrategia, se puede recurrir a las estrategias genéricas de Michael Porter, quien definió tres estrategias competitivas, entre las

cuales se encuentran Liderazgo general de costos, Diferenciación y Enfoque, estas se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y en el segmento de mercado que se desea participar.

En definitiva, la estrategia seleccionada es la de Enfoque en uno o varios segmentos del mercado, el objetivo va a ser el desarrollo de nuevos mercados, vasado en la Matriz de Ansoff, lo cual se fundamenta, por la intersección de los cuadrantes de la matriz, entre Productos Actuales y Nuevos Mercados. Los nuevos mercados están constituidos en primer lugar por una ampliación de la cobertura geográfica, abarcando las ciudades más importantes, cercanas a la localidad de Sacanta, como son: San Francisco, Bell Ville, Villa Maria y Cordoba Capital. Por otro lado, se va a desarrollar una plataforma de E-Commerce, para poder concretar nuevas ventas es ese segmento.

Como ejemplo de la estrategia a implementar, se puede citar el caso de la Cerveza Antares, que su punto fuerte fue siempre la integración vertical hacia adelante, ya que tienen 59 locales distribuidos en todo el país, en donde se vende exclusivamente sus cervezas, esto que parecía una gran fortaleza, durante la pandemia se tornó en una gran debilidad para la empresa, por el aislamiento social obligatorio, es por eso que Antares tubo que pensar en nuevas alternativas para no perder el contacto con sus clientes, es por eso que pensó en embazar las cervezas en latas para acceder a nuevos mercados.

La Cervecería Búlgara, también tuvo que desarrollar nuevos mercados a partir del enlatado y el embotellado, eso les permitió salir de los bares para pasar a las góndolas y al delibery, para poder alcanzar mayor cantidad de consumidores, hoy en lugar de tener 50 clientes como tenían, ya tienen más 100, producto del cambio de estrategia, en donde se buscó desarrollar nuevos mercados.

Lacube, Georgina (07/10/2020). *El cambio de estrategia que les permitió a las cervecerías artesanales afrontar la crisis*. Cronista - Pyme - Negocio. Recuperado de <http://cronista.com>

Por último, una vez finalizado el análisis, se desarrollará un detalle de cada una de las acciones necesarias para poder implementar la estrategia antes mencionada, como así también se dejará expresado los puntos claves de éxito, que permitirá realizar un seguimiento para evaluar los posibles desvíos y poder realizar las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

## Análisis Situacional - Macro entorno

Para poder realizar un análisis más acabado del Macroentorno, se procede a utilizar el modelo de análisis PESTEL, el cual permite, de una forma ordenada, revisar cada uno de los factores que tienen mayor impacto, los factores que se abordan son: factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

### *Análisis P.E.S.T.E.L.*

#### Factores Políticos:

- La dimensión del estado, tanto nacional, provincial o municipal, no contribuye en la reducción del gasto público, además de ser ineficiente y no brindar servicios claves como salud, seguridad y educación. La mayoría de los políticos están pensando en las futuras elecciones, en lugar de pensar, en cómo se puede aumentar la competitividad de los distintos sectores productivos, por el contrario, solo se piensa en aumentar los impuestos para poder recaudar más, para poder cubrir el gasto público.
- Los acuerdos de paritarias entre los gremios y el Ministerio de Trabajo, favorecen a los empleados, pero puede perjudicar a las organizaciones más pequeñas, dado que tienen que hacer frente a los incrementos de salarios, sin tener en cuenta la evolución del negocio. Como es el caso del sindicato de Empleados de Comercio, que firmo un aumento del 59.5% y el sindicato de la Alimentación también se encamina en cerrar paritarias, como mínimo de un 60%.

Diario Clarín (21/04/2022). *Negociación clave. Paritarias 2022: el gremio de Comercio firmó un aumento del 59.5% y empuja el piso del resto.* Clarín - Economía.

Recuperado de <http://clarin.com>

- A principios del año 2022 el Presidente Alberto Fernandez, dejo de tener dialogo con la Vicepresidente Cristina Kirchner, lo cual está complicando la agenda Política de la Argentina y a la implementación de medidas. Además de la falta de comunicación se evidencia un alto grado de desaprobación por parte de la Vicepresidente, con respecto a la toma de decisiones que lleva adelante el Presidente y sus allegados del Gabinete de ministros. Esto genera turbulencia dentro del mismo gobierno, dado que los integrantes del mismo frente del gobierno, están actuando en contra del Presidente.

Lejman, Roman (17/03/2022). *La ruptura personal entre Alberto Fernandez y Cristina Kirchner complica la agenda política y económica del Gobierno*. Infobae - Política. Recuperado de <http://infobae.com>

- Las provincias del interior del país, sufren las consecuencias de no ser tenidas en cuenta, a la hora de la distribución de recursos aportados por el Gobierno Nacional, sobre todo si el Gobierno Provincial no es del mismo signo Político que la Nación, según declaraciones del Senador Luis Juez: “El Gobierno tiene una mirada muy despreciativa del interior” donde hay funcionarios que “Tienen un discurso federal, pero actúan con un criterio unitario”.

Diario La Nación (08/11/2021). *Luis Juez, durísimo contra Alberto Fernández por sus declaraciones sobre Córdoba: “No me calentés la oreja porque lo voy a cagar a trompadas”*. La Nación - Política. Recuperado de <http://lanacion.com.ar>

Factores Económicos:

- En los últimos tiempos, se están viendo duros golpes en la economía mundial, que de una manera u otra impactan en la economía nacional, crisis financiera, coronavirus y ahora la guerra en Ucrania.
- La inflación se disparó a 6,8% mensual en marzo, según informó el INDEC el 13 de abril de 2022. De este modo, en el primer trimestre del año los precios aumentaron un 16,2%, el registro más alto de las últimas 3 décadas.
- Luego de haberse firmado el reciente acuerdo entre la Argentina y el Fondo Monetario Internacional, para la restructuración de la deuda externa, el FMI crítico al gobierno por los números de la inflación, y sentenció que “La inflación está paralizandando la economía en la Argentina”.

Informe Político (13/04/2022). *La inflación en pleno ascenso: en marzo fue la más alta de los últimos años*. Informe Político. Recuperado de <http://informepolitico.com.ar>

- Expectativa de crecimiento anual del **PBI** para el **2022, 3.2%** y para el **2023 un 2.1%** (Fuente: REM-BCRA Mar-2022)



- Expectativa de tipo de cambio nominal para el cierre del 2022, se espera que en diciembre este en **\$154.00** y para el año 2023 se proyecta un dólar a **\$222.00.-** (Fuente: REM-BCRA Mar-2022)
- De acuerdo a estos indicadores, se puede estimar que en los próximos años (2023 y 2024), la inflación estará por arriba de los 45 puntos porcentuales, la clave de esta variable, es que los sueldos no pierdan con respecto a la inflación. Por otro lado, la Argentina al haber firmado el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, tiene que cumplir con todo lo pautado, con el fin de evitar que se caiga el acuerdo, y aprovechar el aumento del valor de los commodities, producto del conflicto bélico en Europa, para poder incrementar las reservas del BCRA.
- En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad, que mide la población económicamente activa sobre el total de la población, alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo, que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total, se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación, personas que no tienen ocupación y están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA, se ubicó en 7,0%. (Fuente: INDEC – EPH 23-03-22)
- Crisis energética, los combustibles son los recursos fundamentales para el desarrollo de la economía, como es el caso del Gasoil y el Gas, en ambos casos en los últimos días la Argentina tuvo que racionar el uso de estos combustibles, ya que la cantidad disponible no alcanza para cubrir con todos los requerimientos. Esto tiene un alto impacto en la economía, ya que la falta de gas en las empresas, requiera que se utilicen otros combustibles alternativos para poder seguir produciendo, como es el caso del Fueloil y el Gasoil, pero estos consumos tienen un costo muy superior al Gas de red.

Spaltro, Santiago (17/03/2022). *Crisis energética: peligra el abastecimiento de gas y electricidad por la falta de reservas*. El Cronista - Economía y Política - Energía. Recuperado de <http://cronista.com>

Factores Sociales:

- Los datos más significativos que nos permiten dimensionar la situación social de la Argentina, son los resultados de la Encuesta permanente de hogares que realizó el INDEC en el segundo semestre del 2021, en donde podemos observar que el 27.9% de

los hogares y el 37,3% de las personas se encuentran por debajo de la línea de pobreza. (INDEC, EPH 2do semestre 2021)

- Fuerte presión de las organizaciones sociales, realizando cortes de calles, acampes durante varios días en la Av. 9 de Julio de Buenos Aires, reclamando mayor cantidad de planes sociales y subsidios.

Infobae (31/03/2022). *Piqueteros pasaron la noche en la 9 de Julio y amenazan con mantener la protesta hasta el viernes*. Infobae - Política. Recuperado de <http://infobae.com>

- La falta de nuevos puestos de trabajo, implica que el gobierno debe sostener o incrementar la ayuda social, actualmente los planes más importantes son: el plan Potenciar Trabajo, con 1.100.000 beneficiarios y los planes alimentarios, que superan los 1.700.000.

Iprofesional (17/02/2022). *Argentina “planera”: cuántos argentinos reciben un cheque del Estado y quiénes manejan los planes sociales*. Iprofesional – Economía - ¿Fin de una era?. Recuperado de <http://iprofesional.com>

Factores Tecnológicos:

- El e-commerce es uno de los métodos de negocio electrónico que más ha invertido en los últimos diez años, esto fue posible, por los avances tecnológicos y la repercusión que esto tuvo en el mundo digital para la venta de productos Online, la compra de alimentos y bebidas se mantiene el primer puesto, durante los 2 últimos años. (Fuente: CACE)



- En el cuarto trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.844.073 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 2,3% respecto al cuarto trimestre de 2020.

Fuente – INDEC

#### Factores Ecológicos:

- Afortunadamente la sociedad en su conjunto, ha tomado conciencia en el cuidado del planeta, en este sentido, cada día las empresas van tomando los recaudos necesarios para reducir la contaminación ambiental, pero claro, todavía hay mucho por hacer. La educación es el puntal fundamental para generar la cultura del cuidado del medio ambiente. En definitiva, hoy hay más controles en todas las industrias en cuanto a los residuos industriales. Estas medidas se van a ir incrementando con el paso del tiempo.

Eglis, Iván (11/06/2021). *Buenas noticias para el cuidado del medio ambiente*. Perfil – Opinión - Expectativas. Recuperado de <http://perfil.com>

#### Factores Legales:

- Las reformas laboral y previsional, son las dos asignaturas pendientes que tiene el gobierno luego de la firma del acuerdo con el FMI, pero esto conlleva a fuertes presiones que ejerce la dirigencia sindical, lo primordial sería defender los derechos de los trabajadores, que en definitiva es el eslabón más débil de esta cadena, pero en muchos casos los dirigentes sindicales que se perpetúan en el poder, buscan defender sus propios beneficios y priorizar sus ambiciones políticas.

Valcalebre, Federico P. (31/03/2022). *Reformas laboral y previsional: las dos asignaturas pendientes después del acuerdo con el FMI*. Cronista – Columnista – Reforma Laboral. Recuperado de <http://cronista.com>

- Proyecto Nacional de Ley de Alcohol Cero que propone prohibir a los conductores de todo tipo de vehículos a circular con cualquier concentración de alcohol en sangre superior a cero.

Ministerio de Transporte (13/04/2021). *“Alcohol cero al volante”*: el nuevo proyecto de ley que impulsa el Ministerio de Transporte. Argentina.gob.ar. Recuperado de <http://argentina.gob.ar>

### *Conclusión del Macro Entorno*

Luego de realizar el análisis del Macro entorno, se evidencia que en la Argentina siempre tenemos cambios por venir, que van a solucionar o mejorar las variables Macroeconómicas y Políticas, que favorezcan el desarrollo del país, pero lo que se realiza siempre nos deja a mitad de camino, con lo cual, siempre hay en el horizonte cambios que pueden afectar las reglas de juego. Estos constantes cambios han generado un gran poder de adaptación en los habitantes. En resumen, no hay ningún indicio en el Macro Entorno que impida poder avanzar con el proyecto planteado.

## **Análisis del Microentorno**

Para el análisis del microentorno de la industria de la cerveza, se va a llevar a cabo a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, este modelo se basa en una metodología de análisis que permite investigar, acerca de las oportunidades y amenazas que se presentan dentro de la industria en que se desarrolla la empresa.

Análisis de la industria de cervecera - Cinco fuerzas de Porter.

1 - Poder de negociación de los clientes:

A los clientes se los puede dividir en dos grandes grupos, en primer lugar, están los que consumen y compra de forma directa el producto, ya sea por ventas On-Line o directamente a los productores de cerveza, este grupo, participa en una baja porción de la venta, por lo general son consumidores que van variando de marcas y/o sabores. Es decir, es un cliente con poca fidelización por las marcas. El segundo grupo es el más importante en cuanto al volumen de ventas, entre los cuales podemos encontrar supermercados, distribuidores, hoteles, empresas que se dedican a la organización de eventos, etc. En este grupo es frecuente ver alianzas estratégicas con los productores de cerveza, dado que por el volumen de venta que realizan, pueden definir precios, forma de entrega y en algún caso pueden imponer diferentes tipos de promociones para trasladar a los consumidores. Lograr que un gran cliente de este grupo, genere fidelización con la marca, es una gran oportunidad.

## 2 – Nuevos competidores – Amenaza de nuevos ingresantes:

El mercado de la cerveza: es un mercado altamente competitivo, en donde las grandes empresas productoras de cerveza, se reparten casi la totalidad del mercado, la competencia en este segmento es muy fuerte, al igual que la inversión en publicidad, las barreras de ingreso a este segmento son muy altas, fundamentalmente para la instalación de una fábrica, requiere un alto grado de inversión, con una gran planificación a largo plazo. En cambio, en el segmento de las Cervezas artesanales, las barreras de ingreso son bajas, ya que el conocimiento y el equipamiento, para empezar a producir cerveza artesanal, es relativamente baja al principio y se puede ir modificando la capacidad productiva, siempre y cuando se cuente con espacio físico y recursos para la adquisición de nuevos fermentadores.

## 3 - Rivalidad entre las empresas – Competencia en el mercado:

Para cualquier empresa, las condiciones que impone el país, hace que sea difícil pero no imposible mantenerse en el mercado, ya que las variables económicas hacen más dificultoso sostener el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, es por eso que las empresas buscan diferenciarse ya sea por el producto, el servicio de entrega, la calidad, la diversidad de los productos, formas de pago y los precios de venta. Todas estas características hacen que se genere una fuerte competencia entre los jugadores de este segmento de mercado.

## 4 – Amenaza de productos sustitutos:

En principio, podemos decir que los productos sustitutos, son aquellos los que pueden satisfacer las expectativas que tiene el consumidor a la hora de adquirir otro producto o servicio similar. En el caso, de las Cervezas podemos definir que las gaseosas o el vino puede ser un sustituto, por lo tanto, la amenaza de que la cerveza pueda ser sustituida, tiene un bajo impacto, sobre todo si tenemos en cuenta que el crecimiento del consumo del vino viene siendo mayor al crecimiento del consumo de cerveza. Esto de ninguna manera, quiere decir que se consume más cantidad de litros de vino que de cerveza, pero podemos decir que tanto el vino como las bebidas sin alcohol pueden ser

productos sustitutos a la cerveza. En definitiva, la posibilidad de que la cerveza sea sustituida por otras bebidas es muy baja.

#### 5 – Proveedores – Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación que tienen los proveedores, puede ser alto con algunas empresas, fundamentalmente en el abastecimiento de las latas de aluminio para el envasado de la cerveza, ya que es muy común que las economías de escala de estas empresas estén orientadas a abastecer grandes cantidades, como pueden requerir las empresas que producen cerveza de forma industrial, en cambio para una fábrica artesanal de cerveza, se le hace muy difícil minimizar el poder de negociación de estos proveedores, fundamentalmente por las cantidades requeridas. Ahora si nos basamos en los proveedores de la malta y cebada, la negociación se torna mucho más equilibrada, debido a que hay proveedores más pequeños que se dedican a los fabricantes de cervezas artesanales. En definitiva, se genera una gran dependencia con los proveedores de envases.

#### *Conclusión del Micro Entorno.*

Luego de realizar el análisis del Micro entorno, se evidencia que la mayor dificultad se puede evidenciar en la adquisición de los envases, para la comercialización de los distintos tipos de cerveza, por lo tanto, hay que tener en cuenta que el costo financiero del stock de los envases va a ser mayor, que el resto de los insumos. En cuanto a las otras fuerzas analizadas no presentan mayor dificultad a la hora de avanzar con el proyecto.

### **Análisis de Mercado:**

A continuación, se analizará las características del mercado de la Cerveza Artesanal, con el fin de conocer en profundidad las posibilidades de crecimiento que tiene la Cervecería Checa.

Partiendo de la base que en la Argentina el consumo promedio anual per cápita ronda los 45 litros, comparados con los 65 litros que consumen México y 66 litros que

consume Brasil, podemos asegurar que el mercado total de la Cerveza, todavía tiene mucho para crecer si lo comparamos con estos países. Según declaraciones realizadas por Gonzalo Fagioli, Vicepresidente de Asuntos Corporativos de Cervecería y Materia Quilmes, el mercado está en plena evolución con mucho potencial de crecimiento y desarrollo. Según datos publicados en Forbes Argentina de la consultora Euromonitor, durante el 2020 en el mercado argentino se vendieron más 1.700 millones de litros de cerveza en supermercados y Restaurantes, esto represento unos 143.000 millones de pesos. (1)

El mercado industrial está distribuido entre dos empresas, la empresa líder es Quilmes, con sus marcas Brahma, Corona, Stella Artois y Budweiser, etc., tiene un 65% de Market Share. La empresa que le sigue es CCU, con sus marcas Schneider, Imperial, Heineken, Isenbeck, logran un 33% de Market Share. El 2% restante, corresponde a las cervecerías independientes artesanales. (2)

Si nos basamos en la porción del mercado total, que está en manos de las cervezas artesanales, podemos decir que estas empresas abastecen al mercado con 34.000.000 de litros por año, pero hay que tener en cuenta que este tipo de productos cuentan con un Premium Price, debido a las características diferenciales de cada una de las cervezas que se venden en ese segmento.

Si realizamos un análisis, de las ciudades más importantes, cercanas a la localidad de Sacanta, vamos a poder determinar un valor aproximado del mercado relevante de Cervecería Checa, para eso se decidió seleccionar las localidades de San Francisco, Villa Maria, Bell Ville y Cordoba Capital. Tomando en cuenta estas localidades, se pudo saber que según los datos del INDEC estas localidades tienen las siguientes cantidades de habitantes entre 18 y 59 años, segmento que legalmente está en condiciones de consumir cerveza, no se tienen en cuenta las personas mayores de 60 años, porque según los datos relevados, este grupo etario, prefiere otro tipo de bebidas.

Localidad	Dpto.	Varones	Mujeres	Total
Sacanta	San Justo	832	796	1.628
San Francisco	San Justo	16.448	16.818	33.267
Cordoba	Capital	366.886	394.419	761.305
Villa Maria	Gral. San Martin	21.689	22.463	44.152
Bel Ville	Unión	16.375	16.694	33.070
<b>Totales</b>		<b>422.231</b>	<b>451.190</b>	<b>873.421</b>

Datos: De acuerdo a los datos publicados por el INDEC por cada departamento de la provincia, se proyectaron la cantidad de habitantes de cada ciudad, que tienen entre 18 y 59 años.

Si calculamos que el promedio anual de consumo de cerveza es de 45 litros per cápita del mercado total de cerveza, podemos asumir que en estas ciudades se consumen 39.303.955 litros de cerveza, de acuerdo al promedio nacional de consumos, el 2 % corresponde a las cervezas Artesanales, pero por la alta penetración que tuvo la cerveza artesanal en la provincia de Cordoba, podemos asumir que la Cerveza Artesanal en esta parte del país, tiene mayor penetración sobre la cerveza industrial, es por eso que se estima que el porcentaje de participación de las Cervezas Artesanales es de un 3%, por lo tanto, esto representa 1.119.719 litros de cerveza artesanal por año, este dato corresponde al mercado potencial de Cervecería Checa, pero dada la capacidad productiva y las posibilidades de expansión, Cervecería Checa, está en condiciones de ponerse como **objetivo alcanzar un 4% del mercado potencial**, por lo tanto debería alcanzar **una venta anual de 47.000** litros. Distribuidos entre todos sus productos, ya sea envasadas en latas o en barriles de 50 litros para consumo en bares temáticos.

Según la página de argentinaenviaje.com (3), hace mención que en la provincia de Cordoba hay más de 80 cervecerías artesanales, la mayoría de estas se encuentra en la zona de Villa Gral. Belgrano, pero también han surgido una gran cantidad de emprendimientos cerveceros en Cordoba Capital, con lo que se ha constituido la ruta de la cerveza, esto ha generado un gran desarrollo de las cervezas artesanales. Gracias a la Ruta de la Cerveza en Cordoba se han abierto una gran cantidad de emprendimientos gastronómicos, apalancados por las cervezas artesanales. Este tiene que ser otro de los objetivos de expansión, que tiene que planificar Cervecería Checa, para poder alcanzar la participación deseada dentro del mercado relevante.

(1).Valleboni, Cecilia (02/12/2021). *Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina*. Forbes -Negocios. Recuperado de <http://forbesargentina.com>

(2).Toppazzini, Carlos (09/08/2021). *Cerveza argentina: cómo quedó el negocio después del pico de la pandemia*. A24 -Economía. Recuperado de <http://a24.com>

(3).alegg (24/02/2020). *Las mejores cervecerías en Cordoba Capital*. Argentina en Viaje. Recuperado de <http://argentinaenviaje.com>



## Análisis interno

### *Cadena de Valor*

Refiriéndonos específicamente a Michael Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de **cadena de valor** como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. (Porter, 2006:33).

Actividades Primarias:

#### *1. Logística Interna:*

Los tres operarios de la planta productiva, se encargan de controlar el ingreso de las materias primas y de todo lo necesario para poder producir las cantidades adecuadas de Cerveza, dependiendo la época del año. Todos los ingresos y egresos se controlan mediante un software de seguimiento y control, con el que permite llevar un control de stocks de materias primas y productos terminados.

#### *2. Operaciones:*

La elaboración de la cerveza, cuenta con un proceso productivo detallado y minucioso, de la cual los operarios deben seguir al pie de la letra, con el fin de mantener los estándares de calidad y sabor. Una vez terminado el proceso productivo de cada sabor, se llevan a cabo los controles de calidad necesarios, para poder liberar la producción a la venta, toda esa información es resguardada en un sistema. Uno de los grandes desafíos que ha iniciado la Unidad de Negocio es el de adecuar todos los procesos para poder validar la calidad a través de las normas ISO 9001, para luego extenderlas al resto del Grupo Meta.

#### *3. Logística Externa:*

El proceso de logística externa parte del buen ordenamiento y control del depósito de los productos terminados, cada producto tiene un lugar preestablecido, para un correcto procesamiento de los pedidos. En el caso de las cervezas enlatadas, se lleva un adecuado embalaje para evitar que las latas lleguen golpeadas o en mal estado, priorizando y respetando los tiempos de entrega de cada pedido. Distribuyendo los pedidos con los transportes adecuados.

#### 4. *Marketing y Ventas:*

El método que más se está utilizando para la promoción y difusión de la marca, es en las redes sociales, fundamentalmente Instagram, ya que hoy en día es el método más económico para llegar hasta el consumidor, está faltando poder contar con algún personaje famoso, que tenga un target de seguidores acorde a la necesidad de la marca, que pueda recomendar el producto, con el fin de viralizar la marca en las redes. Actualmente se están realizando sorteos que facilitan la penetración de la marca. Las ventas se realizan a través de una persona que está a cargo de la detección de Bares y Restaurantes, que estén dispuesto a ofrecer la marca en sus instalaciones. Todas estas acciones se llevan a cabo de una forma empírica, sin la ayuda de un profesional del Marketing, lo cual es una debilidad de la compañía a la hora de competir en este mercado.

#### 5. *Servicio Post Venta:*

Los clientes de la Cervecería Checa, actúan como intermediarios entre los consumidores y la marca, estos clientes compran por volumen, es por ese motivo que la política de la empresa es cuidar de manera dedicada y personalizada a cada uno de los clientes, ya que requiere de mucho tiempo para que puedan incorporarse como recomendadores de la marca y cualquier insatisfacción o incumplimiento puede llevar a la pérdida del cliente y por consiguiente la reducción de la facturación. Por este motivo se busca brindar a cada cliente, rapidez de respuesta y en el caso que se genere algún inconveniente, buscar la respuesta de forma inmediata. Todo esto hace que los clientes de la Cervecería estén satisfechos con el servicio que se les brinda.

(1).La voz de San Justo (02/04/2017). *Hermanos y emprendedores: abrieron fábrica de cerveza artesanal en Sacanta*. La voz de San Justo – Regionales - Sociedad.

Recuperado de <http://lavoledesanjusto.com.ar>

Actividades de Soporte:

#### 6. *Infraestructura:*

La planta productiva se encuentra en la localidad de Sacanta, situada en el Departamento de San Justo, provincia de Córdoba, está ubicada equidistante entre Córdoba Capital, San Francisco y la ciudad de Villa María. En esa ubicación el Grupo Meta fundo

desde cero la planta de elaboración, en la que cuentan con todas las instalaciones necesarias para poder producir y envasar la cerveza de los distintos sabores. Para esto también cuenta con agua de excelente calidad acorde a las necesidades productivas, como así también cuentan con buen acceso a caminos para el transporte de la producción y/o las materias primas.

#### *7. Gestión de Recursos Humanos:*

Si bien los 3 fundadores del Grupo Meta, participan en distintas áreas de la cervecería, destacando a Paula en el Administración, Juan cruz en la Comercialización y Jose en la fase productiva, en donde tiene a cargo a Luis (Licenciado en Química) encargado de la producción, que a su vez tiene a cargo a 3 operarios que se encargan también de la producción, parte de las tareas administrativas y compras de insumos. El grupo tiene una contratación externa de una consultora de Recursos Humanos, que se dedica a recabar información sobre las ventas y a medir la satisfacción de los clientes. En cuanto a los operarios reciben constantes capacitaciones para la mejora del proceso productivo.

#### *8. Desarrollo de tecnologías:*

El equipamiento que tienen para la producción de la cerveza son nuevos y de última generación, la última adquisición fue una llenadora de latas proveniente de Brasil, con método de llenado isobárico, esta máquina les permite enlatar entre 10.000 y 20.000 litros por mes (Pulsocervezero.com) (Ref. 1).

#### *9. Compras:*

Los requerimientos de compras están a cargo de los mismos operarios de la fábrica, quienes también se encargan de pactar con los proveedores las fechas de entregas, para poder realizar un exhaustivo control de los stocks, para poder abastecer a la demanda, con la ayuda del sistema MRP (Material Requirements Planning).

## **Marco teórico**

Como se mencionó anteriormente, este trabajo tiene por objetivo definir una nueva Planificación Estratégica, para lo cual, es importante poder repasar conceptos teóricos que

desarrollaron autores referentes en esta temática, varios autores coinciden en que hay que desarrollar un modelo de proceso para poder definir una planificación estratégica efectiva, como es el caso de los autores Hill & Jones, en su libro: “Administración Estratégica, un enfoque integral”, donde destacan que el modelo del proceso de planeación estratégica se basa en cinco pasos principales:

1. Definir la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

(Hill & Jones, Administración Estratégica, Novena Edición, pág. 12)

En función del desarrollo del modelo de planificación estratégica, se deben llevar a cabo una serie de análisis que permitan conocer en profundidad la posición de la empresa, dentro del macro, micro entorno y un análisis interno para poder definir las estrategias a implementar.

Para poder realizar un análisis pormenorizado del macro entorno, se utilizó la herramienta PESTEL, la cual se utiliza para poder examinar los factores externos que pueden tener impacto en la actividad de la empresa, para esto es necesario poder organizar la información en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Al analizar estos factores, permite determinar cuáles son las amenazas que ponen en riesgo a la empresa, como así también poder determinar cuáles son las oportunidades que puede aprovechar.

Para el análisis del Micro Entorno, se utilizó el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, este modelo se enfoca en determinar las cinco fuerzas que dan forma a la

competencia dentro de la industria, en donde se desempeña la empresa que se está analizando, este modelo analiza, el riesgo de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad que existe entre las empresas que compiten entre sí. De este análisis también se pueden detectar amenazas y oportunidades, según Porter, cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad, que tengan las empresas en incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. (Hill & Jones, Administración Estratégica, Novena Edición, pág. 81)

Cuando se realiza el análisis de Cadena de Valor, se hace referencia a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. Este proceso implica varias actividades primarias y de soporte, que agregan valor al producto. Detallando cada una de las actividades primarias y de soporte, se puede evaluar cuáles son las debilidades y las fortalezas, con respecto a sus competidores. (Hill & Jones, Administración Estratégica, Novena Edición, pág. 81)

A la hora de definir una estrategia de crecimiento, se recurre a la Matriz de Ansoff, también llamada matriz Producto/Mercado o vector de crecimiento. Esta matriz permite determinar qué es lo más conveniente, para alcanzar el objetivo de crecimiento que se plantea la empresa, en este sentido, se analizan dos variables claves como son los productos y los mercados. La matriz cuenta con cuatro combinaciones posibles: Penetración de mercado, Desarrollo de nuevos mercados, Desarrollo de nuevos productos y Diversificación. En este caso se recomienda optar por desarrollar nuevos mercados. Esto surge por la opción de atender a nuevos mercados con los productos existentes. El desarrollo de nuevos mercados, se puede entender por acceder a nuevos canales de distribución, como puede ser el caso del E- Commerce, nuevas zonas geográficas o atraer a consumidores de otros segmentos. (J.M. Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017, Quinta edición)

Según describe Michael Porter, en su libro Estrategia Competitiva, la estrategia competitiva se basa en tomar acciones defensivas u ofensivas para poder establecerse en una posición favorable en la industria en donde se establece la empresa, para poder afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con esto poder conseguir un mejor rendimiento sobre la inversión que se realiza. En este sentido, se pueden identificar tres estrategias genéricas, las cuales se pueden utilizar en forma individual o en forma

combinada, con el objetivo de lograr una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. Las tres estrategias genéricas que describe Michael Porter, son: Liderazgo global en costos, Diferenciación y Enfoque o Concentración.

De las tres estrategias genéricas, nos concentraremos en la estrategia que se recomienda implementar en este TFG: La Estrategia Enfoque o Concentración. Esta estrategia se concentra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, en contraposición de las estrategias de bajos costos y de Diferenciación, que buscan alcanzar objetivos en toda la industria, la estrategia de Enfoque o diferenciación busca dar un mejor servicio solo en un segmento en particular. De esta manera se logra generar una mejor penetración en ese segmento, a través de satisfacer las necesidades del segmento Target para la empresa, de esta manera se puede hacer fuerte en ese Mercado objetivo.

### **Conclusiones Diagnósticas**

El hecho de poder haber realizado distintos análisis, enfocados en el macroentorno, microentorno, como así también el análisis interno de la cervecería Checa, la cual pertenece a la Unidad de Negocios Sauco SA, permite sacar conclusiones, que contribuirán al diseño de estrategias, control, seguimiento y evaluación del negocio.

Los temas más relevantes del análisis del macroentorno, puntualmente de los factores económicos, se visualiza el proceso inflacionario que está viviendo el país y la variación del dólar, ya que pueden tener un alto impacto en la evolución del negocio, dado que Cervecería Checa acostumbra a acopiar materias primas para la producción de cada uno de sus productos, a simple vista parecería que es muy ventajoso poder comprar esos stocks, para evitar el costo de futuros aumentos, pero esto conlleva tener implícito un alto costo financiero al inmovilizar ese capital. Por otro lado, es necesario realizar un seguimiento de los precios de venta de la competencia, en función de poder actualizar, los precios de los productos a vender, de una manera equilibrada, entre la competitividad comercial y la rentabilidad buscada.

En el caso de los factores tecnológicos, se destaca el gran crecimiento de las conexiones a internet, lo que contribuyó al desarrollo de nuevos canales de venta, como es

el caso del E-Commerce, si bien este canal de venta, venía creciendo año a año, pero con la llegada de la pandemia, que provoco el Covid-19, este canal de ventas, logro tener crecimientos exponenciales, hoy la sociedad se acostumbró a seguir comprando por este medio, es por eso que se recomienda desarrollar un canal E-Commerce para poder tener llegada a otro segmento de consumidores que no se le estaba prestando atención. Para esto es necesario desarrollar un sistema logístico sustentable y económicamente rentable para poder concretar nuevas ventas es ese segmento.

En el caso de los factores legales, hay que destacar que el proyecto Nacional de Alcohol Cero para los conductores, no se debe caracterizar como una amenaza, dado que, en las provincias que ya está promulgada como ley provincial, no se visualizó ningún indicador, que haga suponer una caída de las ventas en bares y restaurantes de bebidas alcohólicas.

En cuanto al Microentorno, lo más relevante que se destaca dentro de la industria de las cervezas artesanales, son aquellas empresas que cuentan con envasadoras para latas, ya que esto les abre nuevos segmentos de mercados, debido a que hay un gran número de productores de cerveza artesanal, que comercializan sus cervezas solo en barriles. Para Cervecería Checa el contar con una envasadora de latas, con gran capacidad productiva, se transforma en una gran fortaleza frente a otras empresas del rubro.

Cuando se analizan las variables internas de la cervecería Checa, se observa que, al ser parte del Grupo Meta, cuenta desde un principio con un gran respaldo económico, lo que le permitió construir su planta productiva desde cero y acorde a las necesidades productivas planificadas, ese respaldo también les permitió hacer frente a las pérdidas que se generaron durante el año 2020, por más de 7 millones de pesos, hoy gracias a la planificación de la construcción de la planta desde cero y a la calidad de sus equipamientos, les permite poder diferenciarse a través de la implementación de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Tanto el respaldo económico, como las normas de calidad y las buenas prácticas de manufactura, son ventajas competitivas diferenciales y se visualiza como una fortaleza.

La recomendación que se plantea, en cuanto a la estrategia de crecimiento a implementar, se basa en el desarrollo de nuevos mercados, dado que se combinan productos actuales en nuevos mercados, para lo cual se piensa en nuevos mercados geográficos y nuevos canales de distribución, como es el caso de la implementación de una plataforma de

E-Commerce. A esto se suma la implementación de la estrategia competitiva, llamada de enfoque o concentración, que busca satisfacer las necesidades de los consumidores, en un segmento determinado. De acuerdo a las investigaciones realizadas, se puede afirmar que si bien, el consumo de cervezas artesanales, está muy por debajo de los consumos de las cervezas industriales, el segmento denominado Cervezas Artesanales, viene mostrando muy buenas tasas de crecimiento, por último, es fundamental, desarrollar un área de Marketing que esté pensando exclusivamente en el desarrollo y promoción de la marca Checa, con el fin de posicionar la marca en la cabeza del consumidor.

## **Propuesta de aplicación**

### *Descripción de la propuesta*

La propuesta de la planificación estratégica que se va a implementar, consta de un objetivo básico, pero sumamente importante para el desarrollo de las actividades y para el crecimiento del Grupo Meta, el cual se basa en obtener un mayor rendimiento de la inversión realizada en la Unidad de Negocios SAUCO S.A, para lo cual se busca una mejor eficiencia. De acuerdo a los datos obtenidos, en el balance del último periodo anterior a la pandemia, correspondiente al año 2019, se puede observar que la razón entre la Utilidad Neta del Ejercicio sobre los Ingresos por ventas, es muy bajo (1,21%), por lo tanto, hay varios caminos que se pueden tomar para mejorar este índice, como son: bajar los costos, bajar los gastos o aumentar las ventas. La mejora de algunas de estas variables, va a mejorar indefectiblemente el índice de Rentabilidad. Para llevar adelante esta propuesta, se define un objetivo general y 3 objetivos específicos, los cuales están alineados con el Objetivo General que es aumentar el Margen de utilidades de ventas y al mejorar este Margen, esto va a contribuir a que la Unidad de Negocio contribuya con una mejor rentabilidad al Grupo Meta.

### *Visión – Misión – Valores*

Para poder llevar a cabo una correcta Planificación Estratégica de la Unidad de Negocio Sauco S.A., es necesario tener en cuenta la definición de la Misión, Visión y



Valores que tiene el Grupo Meta, para saber si coinciden con la esencia de la propuesta que se va a llevar a cabo.

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

*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”*

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

Luego de analizar, lo que refleja la Visión y Misión del Grupo Meta, se puede observar que hay un estrecho paralelismo con lo que expresa, la propuesta de la nueva planificación Estratégica, tanto la Visión y la Misión, refleja la necesidad de gestionar de manera profesional las inversiones para alcanzar un crecimiento sostenido en distintos mercados y a su vez que sea sustentable a largo plazo.

## Objetivos

*Objetivo General:*

- Aumentar a partir del Ejercicio del año 2023 el Margen de Utilidades sobre ventas, hasta alcanzar en el Ejercicio del 2026 un 8% (Utilidades netas después de impuestos / Ventas totales), mediante el incremento de las ventas en nuevos mercados y la optimización de las compras de materias primas.

**Justificación:** Según Ricardo Aftyka, cofundador de la comunidad Somos Cerveceros y de la cervecería artesanal Juguetes Perdidos, menciono en una entrevista realizada por el diario *Ámbito Financiero*, que la rentabilidad promedio de las fábricas de Cerveza Artesanal es muy parecida al del negocio gastronómico, que ronda en el 13% de margen (\*). Por lo

tanto, al comparar el dato promedio del margen de la industria cervecera artesanal, con el objetivo general, planteado para el año 2026, de alcanzar un margen del 8% en la Cervecería Checa, demuestra ser, un objetivo realista y alcanzable. El año anterior a la pandemia, el margen de utilidades sobre ventas fue del 1,21% en el año 2019 (Anexo1), se toman como referencia este año, ya que el año 2020 tuvo el impacto de la pandemia y arrojó pérdidas importantes para la empresa. Las variables que se tienen en cuenta, para poder mejorar el Margen de utilidades sobre ventas, son en primer lugar, el incremento del resultado por ventas, debido al ingreso en nuevos mercados y nuevos canales de distribución, acompañado del desarrollo de adecuadas estrategias de marketing, ya que como se mencionó en el análisis interno de la empresa, el marketing era una debilidad. Por otro lado, la otra variable que tiene impacto en el Margen de utilidades es la reducción de los costos, fundamentalmente por el aumento de las ventas que se plantean y la renegociación con los proveedores.

*Anexo 1: Balance año 2020 – Sauco S.A.*

(\*). Zanotti, Gonzalo J. (31/12/2018). Cervezas artesanales: rentabilidad cayó fuerte por recesión, pero sigue el auge. Economía - Ámbito. Recuperado de <http://ambito.com>

*Objetivos Específicos:*

1. Ingresar en nuevos mercados geográficos, que están equidistantes a la localidad de Sacanta, como son: Villa Maria, San Francisco, Bell Ville y Cordoba Capital, con el objetivo de alcanzar un 3,3% de participación del mercado relevante, a finales del año 2026.

**Justificación:** De acuerdo al análisis de mercado realizado, se pudo demostrar, que en las localidades seleccionadas hay un mercado relevante permeable, con una predisposición por las cervezas artesanales, superior a la media del país. En términos cuantitativos el mercado relevante se establece en 1.119.719 litros de cerveza artesanal por año. Otro punto a destacar, es la constitución del área de marketing, la cual se va a concentrar en diseñar un plan de marketing, bien enfocado en el posicionamiento y la comunicación de la marca Checa en la región, destacando la ventaja competitiva, que representa ofrecer el producto en

latas. Esta es una gran ventaja competitiva, que diferencia a la cerveza Checa con el resto de la fabricas artesanales de la región. Proyección de ventas 2022 a 2026 (Anexo 2)

2. Crear un nuevo canal de E-Commerce, con el fin de acceder a mayor cantidad de clientes, a través de un nuevo canal de distribución Online, con alcance nacional, el cual va aportar 15.000 latas vendidas, en el año 2023. Para los tres años subsiguientes, se proyecta un 15% de crecimiento en unidades por año.

**Justificación:** Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en 2021 el e-Commerce creció en el país un 68% en facturación (\*), por tal motivo y considerando la estructura de Cervecería Checa, en donde se está desarrollando un área de Marketing para poder desarrollar un plan comunicacional y promocional de la marca Checa, contando con los recursos tecnológicos y productivos adecuados, es una Oportunidad de expansión y crecimiento que brinda el mercado y que merece ser atendida. En ese tipo de ventas, donde el foco está puesto en brindarle un servicio de calidad al consumidor, es importante tener en cuenta que: los usuarios esperan un proceso de compra rápido y fácil, por lo que es necesario contar con una plataforma amigable y segura para que puedan completar su compra. Proyección de ventas 2022 a 2025 (Anexo 3)

(\*). Perfil (28/03/2022). *Cuáles son las tendencias en e-commerce para el 2022*. Economía - Consumo. Recuperado de <http://perfil.com>

3. Reducir los costos de los insumos totales en un 4 %, a partir del incremento de la producción, la optimización de las compras, los procesos productivos y la mejora continua, al cabo del año 2025.

**Justificación:** Si bien, este objetivo plantea una reducción directa de los costos, para poder alcanzarlo hay que implementar un proceso de mejora continua, en donde en primer lugar hay que designar a una persona que se haga cargo de todas las compras, poniendo en práctica una sumatoria de procesos administrativos, para determinar las cantidades mínimas requeridas, analizar a los proveedores actuales, la calidad de las materias primas que se están comprando, tiempos de entregas, gastos de logística, etc.. Todos estos temas, tienen un alto impacto en la estructura de los costos actuales. El objetivo planteado es alcanzable, ya que actualmente los tres empleados, que están a cargo de la producción, también se

encargan de las compras, en realidad solo emiten pedidos, priorizando las fechas de entregas, para poder abastecer la demanda del producto terminado, priorizando la eficacia de las entregas y no se tiene en cuenta la eficiencia.

## Planes de acción

A continuación, se detalla un plan de acción para cada objetivo específico, detallando los recursos y acciones correspondientes en un periodo de tiempo determinado.

### *Plan de acción 1: Ingreso a nuevos mercados.*

(Presupuesto en Anexo 4)

Acción	Recursos		Tiempo		Concepto	Presupuesto Año 2022
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Selección de personal para ocupar puesto como responsable del área de MKT	Paula - J. Cruz - Jose	PC e Internet	jun-22	1er. Sem. Jul-22	Sueldo + Aguinaldo + Cargas sociales	\$ 2.147.600
Elaboración del Plan de Marketing	Responsable de MKT	PC e Internet	jul-22	2da. Sem. ago-22		\$ -
Presentación del Plan de Marketing	Responsable de MKT	PC - Proyector y Pantalla	2da. Sem. ago-22			\$ -
Aprobación del Plan de Marketing y Liberación de Presupuesto	Paula - J. Cruz - Jose	PC e Internet	3ra. Sem. ago-22			\$ -
Diseño de Publicidad para Redes	Responsable de MKT	PC e Internet	3ra. Sem. ago-22	1er. Sem. Sep-22	Diseñador Grafico	\$ 22.800
Contratar Influencer para Redes	Responsable de MKT	PC e Internet	3ra. Sem. ago-22	dic-22	Influencer	\$ 240.000
Publicidad en Instagram y Facebook	Responsable de MKT	PC e Internet	oct-22	nov-22	Agencia Publicitaria	\$ 448.440
Sorteos y juegos en Instagram (Premios Latas de cerveza)	Responsable de MKT	PC e Internet	oct-22	nov-22	Gastos de envíos + Productos	\$ 32.000
Contacto a potenciales clientes (supermercados y Bares)	J. Cruz - Marcelo	Vehículo - Celular	jul-22	dic-22	Gastos de Viáticos	\$ 171.000
Selección de uno o dos bares por cada una de las ciudades objetivos para vender barriles al costo - Promoción de la Marca	J. Cruz - Marcelo	Vehículo - Celular	jul-22	dic-22		\$ -
Control de la evolución del plan de MKT	Paula - J. Cruz - Jose - Resp. MKT	PC - Proyector y Pantalla	jul-22	dic-22	Una reunión por mes	\$ -
					<b>Total</b>	<b>\$ 3.061.840</b>

Anexo 5: Organigrama Cervecería Checa

*Plan de acción 2: Crear un Canal de E-Commerce.*

Acción	Recursos		Tiempo		Concepto	Presupuesto Año 2022
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Selección de un proveedor para el desarrollo de la Pagina WEB	Responsable de MKT - J. Cruz	PC e Internet	4ta. Sem Ago-22	1er. Sem. sep-22	Análisis de propuestas	\$ -
Desarrollo de la pagina WEB (Presupuesto Anexo 6)	Agencia externa	PC e Internet	sep-22		Diseño, Host y Mantenimiento (TONIC 3 Life)	\$ 680.000
Revisión y control de la puesta en marcha de la plataforma E-commerce	Responsable de MKT - J. Cruz	PC - Proyector y Pantalla	1er. Sem. Oct-22		Reunión con proveedor	\$ -
Host de la pagina Web	Responsable de MKT - Paula	PC e Internet	oct-22	dic-22	Hosting	\$ 16.875
Reasignación de tareas internas	Responsable de MKT - J. Cruz	PC e Internet	1er. Sem. Oct-22		Designar responsables del armado de los pedidos	\$ -
Preparación de pedidos y despacho por Correo Argentino (Anexo 3 - Proyección de pedidos 2022) (Anexo 8 -Costo de envíos por Correo Argentino)	Daniel	PC e Internet - Materiales para embalaje	oct-22	dic-22	Gastos de Envío + Embalaje	\$ 50.750
<b>Total</b>						<b>\$ 747.625</b>

*Plan de acción 3: Reducir los costos de los insumos totales en un 4 %.*

Acción	Recursos		Tiempo		Concepto	Presupuesto Año 2022
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Reasignación de tareas internas	Jose	PC e Internet	jun-22		-	\$ -
Comunicación de las nuevas tareas	Jose	PC e Internet	4ta. Sem. Jun-22		Luis - Compras Daniel - Envíos E-commerce	\$ -
Análisis de Proveedores	Luis	PC - Proyector y Pantalla	jul-22		-	\$ -
Determinar las cantidades mínimas requeridas por cada Materia Prima	Luis	PC e Internet	jul-22		-	\$ -
Implementación y comunicación de un Nuevo proceso de Compras	Jose y Luis	PC e Internet	jul-22		-	\$ -
Control de inventarios de Materias Primas	Jose y Luis	PC e Internet	4ta. Sem. Jul-22		-	\$ -
Emitir Solicitudes de pedidos	German - Nahuel	PC e Internet	Ago-22 en Adelante		-	\$ -
Convertir las Solicitudes de pedido en Ordenes de Compra, con previa consulta de costos a los proveedores	Luis	PC e Internet	Ago-22 en Adelante		-	\$ -
<b>Total</b>						<b>\$ -</b>



*Presupuesto Total: Sumatoria planes de acción*

El presupuesto para los años subsiguientes, se calcula en base a los índices de inflación que se publican en el REM de mayo 2022 (Anexo 7)

	2022	2023	2024	2025	2026
Plan de Accion #1	\$ 3.061.840	\$ 4.868.326	\$ 7.248.937	\$ 10.047.026	\$ 13.412.780
Plan de Accion #2	\$ 747.625	\$ 1.466.326	\$ 2.489.441	\$ 3.945.646	\$ 6.030.937
Plan de Accion #3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ 3.809.465</b>	<b>\$ 6.334.652</b>	<b>\$ 9.738.378</b>	<b>\$ 13.992.673</b>	<b>\$ 19.443.718</b>

### Análisis financiero

Flujo de Fondos (5 años), para realizar el flujo se actualizaron los ingresos y egresos que se declararon en el balance del año 2020 de la unidad de negocio Sauco S.A, y se actualizaron según los datos de inflación que figuran en el REM del mes de mayo de 2022.

Los supuestos definidos para el armado del flujo de fondos son:

k: Tasa de Plazo fijo (comparador de Tasa BCRA) + Tasa adicional por riesgo

k: 53% + 15% = 78%

t: Tasa de Impuesto a las Ganancias = 35%

Capital de Trabajo: Calculo Contable = Activo Corriente – Pasivo Corriente

(Actualizado por inflación acumulada – Datos balance 2020)

Capital de Trabajo = \$1.344.956.-

Periodos	2022	2023	2024	2025	2026	
Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos		91.987.669	177.133.164	283.654.674	411.596.093	565.444.691
Costos Variables		-56.296.454	-106.237.386	-166.722.233	-241.921.695	-332.348.485
Costos Prep y envios E-Com.		-50.750	-1.391.250	-2.382.307	-3.797.159	-5.829.588
Depreciaciones		5.414.859	5.414.859	5.414.859	5.414.859	5.414.859
Costos Fijos		-33.914.522	-56.691.135	-84.408.445	-116.990.105	-156.184.908
<b>Subtotal</b>		<b>7.140.803</b>	<b>18.228.252</b>	<b>35.556.548</b>	<b>54.301.993</b>	<b>76.496.568</b>
Imp Gananc		-2.499.281	-6.379.888	-12.444.792	-19.005.698	-26.773.799
Depreciaciones		-5.414.859	-5.414.859	-5.414.859	-5.414.859	-5.414.859
Inversiones Fijas	-680.000					
Cap Trabajo (*)	-1.344.956					1.344.956
<b>Saldo</b>	<b>-2.024.956</b>	<b>-773.337</b>	<b>6.433.504</b>	<b>17.696.897</b>	<b>29.881.436</b>	<b>45.652.866</b>
Saldo Actual	-2.024.956	-434.459	2.030.522	3.137.886	2.976.607	2.554.865
Saldo Actual Acum	-2.024.956	-2.459.416	-428.894	2.708.992	5.685.598	8.240.464
<b>Cálculo PB</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Margen de Utilidad sobre ventas</b>		<b>-0,8%</b>	<b>3,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>7,3%</b>	<b>8,1%</b>
<b>% Costo Variables</b>		<b>-61,20%</b>	<b>-59,98%</b>	<b>-58,78%</b>	<b>-58,78%</b>	<b>-58,78%</b>

Principales conclusiones del análisis financiero, obtenido a partir del flujo de fondos 5 años:

- El VAN es  $\geq$  que 0 (cero), lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial y obtiene el rendimiento mínimo deseado, a su vez se obtiene un excedente valuado en pesos de 8.240.464.-
- La TIR es  $\geq$  que k, lo que confirma que el proyecto recupera la inversión inicial y obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 183% Anual.
- El proyecto recupera la inversión inicial dentro del horizonte temporal de análisis.  $PB < 3$  (PB=Pay Back o retorno de la inversión).
- IVAN: Por cada peso invertido se generan \$4,07.- de VAN.
- Por ultimo las proyecciones de ingresos y egresos arroja que al cabo del horizonte temporal del proyecto se logra alcanzar el 8,1% de Margen de utilidad sobre ventas y los gastos variables tienen una reducción del 4%.

### **Conclusiones finales y recomendaciones profesionales**

Luego de realizar un análisis completo, del caso basado en el Grupo Meta, en la Unidad de Negocio Saucó S.A., haciendo foco sobre la cervecera Checa, con el objetivo de implementar una nueva Planificación Estratégica, en la cual se busca mejorar los índices de rentabilidad de la fabricación, distribución y venta de cerveza en sus distintos sabores. Para esto se plantea en primer lugar, desarrollar nuevos mercados, para lo que se han seleccionado cuatro ciudades importantes y equidistantes a la localidad de Sacanta, lugar donde está radicada la fábrica de cerveza Checa, como así también el desarrollo y la implementación de una plataforma de E-commerce, con el fin de llegar a mayor cantidad de consumidores, en distintas partes del país.

Tanto con el desarrollo de nuevos mercados, como con la implementación de la plataforma de E-commerce, se busca alcanzar un incremental de ventas, que contribuya en la mejora del Margen de Utilidades sobre ventas, pero para alcanzar estos objetivos, es necesario poder desarrollar un área de marketing, con la incorporación de una persona que se dedique full time, al desarrollo de estrategias comunicacionales, como así también del



posicionamiento de la marca Checa, para cubrir las necesidades insatisfechas de los consumidores de cervezas artesanales. Para esto, es fundamental que la persona seleccionada, pueda diseñar un ambicioso plan de marketing, de acuerdo a las pautas que se establecen en la Misión, Visión y Valores del grupo, una vez aprobado por el Directorio del grupo Meta, es indispensable realizar una correcta implementación y monitorear los posibles desvíos, realizando los ajustes necesarios.

Más allá del incremento de las ventas, es necesario organizar de mejor manera el área de compras, designando a una persona como responsable de las compras, para que tenga contacto con los proveedores, priorizando la calidad y el costo de las materias primas necesarias para la producción, hasta el momento en la cervecería Checa, lo prioritario era poder fabricar las cantidades requeridas para abastecer al mercado, sin analizar distintos proveedores, calidades y precios. Esto es fundamental para poder aspirar a una reducción de costos, que va a contribuir en la mejora del margen de utilidades sobre ventas.

En referencia al análisis financiero, se destaca que la VAN es muy superior a 0, por lo tanto, esto implica que en el proyecto se recupera la inversión inicial y se obtiene un excedente valuados en pesos por \$ 8.240.464.- al cabo de los primeros 5 años, como así también, con la implementación del proyecto se alcanza una TIR del 183% y lo más importante es que se alcanza un margen de utilidades sobre ventas del 8,1%, al cabo del quinto año, cuando en los años anteriores no superaba del 1,21%. En conclusión, es muy favorable este proyecto, para los dueños del Grupo Meta, ya que mejora notablemente todos los parámetros financieros a raíz de este proyecto.

Por otro lado, una vez que ya este implementada la nueva planificación estratégica, se recomienda empezar a diseñar un **Cuadro de Mando Integral**, en donde se definan claramente cuáles son las Metas crucialmente importantes y los factores claves de éxito, con el fin de realizar un monitoreo sistemático, evaluando los posibles desvíos y por ende el planteo de las correcciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por último, una vez, que ya se este próximo a alcanzar el objetivo general, que hace referencia a la mejora del índice de rentabilidad sobre los ingresos por ventas, se recomienda explorar la posibilidad de realizar una integración vertical, hacia adelante, mediante la instalación de Bares temáticos en cada uno de los nuevos mercados geográficos objetivos, con el fin de posicionar la marca Checa en cada una de las ciudades elegidas.

## Bibliografía

- Estrategia y ventaja competitiva - Michael E. Porter 2006
- Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad – Juan Carlos Chávez Martínez - Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net
- Administración Estratégica. Un enfoque integral – Charles W.L.Hill & Gareth R. Jones – Novena edición
- Dirección de Marketing – Philip Kotler – Décima Edición
- El plan estratégico en la práctica, J.M. Sainz de Vicuña Ancín, 2017, Quinta edición
- La reducción de costos en las empresas y su vinculación con las filosofías de gestión - Marisa A. Casari - Roberto M. Baldini - IAPUCO – Costos y Gestión - Año XXII - N ° 8 8 – junio 2013
- Paredes, Lionel (20/10/2021). *Hace 20 años tres ingenieros fundaron cerveza Antares, se consolidaron y hoy exportan a Estados Unidos*. A24 Pymes. Recuperado de <http://a24.com>

## Anexos

### Anexo 1: Balance año 2020 – Sauco S.A.

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

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



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



María Paula Fernández  
Presidente

Anexo 2: Proyección en unidades y Valores

Proyección 2022 – Ingreso a nuevos mercados

	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total 2022
PVP Sugerido x lata de 500 Cm3	\$ 170,62	\$ 170,62	\$ 170,62	\$ 170,62	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 211,27	\$ 185,94
Packs x 6 latas	\$ 1.023,72	\$ 1.023,72	\$ 1.023,72	\$ 1.023,72	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.267,61	\$ 1.115,65
PVP Sugerido sin IVA	\$ 846,05	\$ 846,05	\$ 846,05	\$ 846,05	\$ 942,15	\$ 942,15	\$ 1.047,61	\$ 780,96
<b>Costo salida de Fabrica</b>	<b>\$ 592,23</b>	<b>\$ 592,23</b>	<b>\$ 592,23</b>	<b>\$ 592,23</b>	<b>\$ 659,50</b>	<b>\$ 659,50</b>	<b>\$ 733,33</b>	<b>\$ 645,42</b>
<b>Proyección en Valores</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.190.392</b>	<b>\$ 1.261.460</b>	<b>\$ 1.350.295</b>	<b>\$ 1.642.165</b>	<b>\$ 1.847.931</b>	<b>\$ 2.226.376</b>	<b>\$ 9.518.619</b>
<b>Total de Unidades</b>	<b>0</b>	<b>2.010</b>	<b>2.130</b>	<b>2.280</b>	<b>2.490</b>	<b>2.802</b>	<b>3.036</b>	<b>14.748</b>
<b>Total de Packs x 6</b>	<b>0</b>	<b>335</b>	<b>355</b>	<b>380</b>	<b>415</b>	<b>467</b>	<b>506</b>	<b>2458</b>
<b>Cordoba Capital</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>125</b>	<b>130</b>	<b>160</b>	<b>180</b>	<b>820</b>
Super Cor Diez		25	30	30	30	35	40	190
Super Almacor		20	20	25	30	35	40	170
Hipermercado Libertad		15	15	20	20	25	30	125
Otros comercios		50	50	50	50	65	70	335
<b>Villa Maria</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>115</b>	<b>120</b>	<b>135</b>	<b>137</b>	<b>157</b>	<b>769</b>
Super Libertad		20	25	25	30	30	40	170
Super Rio		25	25	25	30	30	30	165
Seven Market		10	10	10	10	12	12	64
Proveduria Amma		10	10	15	15	15	15	80
Otros comercios		40	45	45	50	50	60	290
<b>Bell Ville</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>288</b>
Super Top		15	15	15	20	20	25	110
Super Centro		5	5	5	5	10	10	40
Proveduria Mutual		5	5	5	5	5	8	33
Otros comercios		15	15	15	20	20	20	105
<b>San Francisco</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>581</b>
Super Anselmi		20	25	25	25	30	35	160
Supermercado 555		20	20	25	25	30	16	136
Super Pingüino		10	10	15	15	15	15	80
Super El Abastecedor		10	10	10	15	15	15	75
Otros comercios		20	20	20	20	25	25	130

Proyección 2022 a 2025 – Ingreso a nuevos mercados

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
PVP Sugerido x lata de 500 Cm3	\$ 185,94	\$ 258,00	\$ 384,15	\$ 532,44	\$ 710,81
Packs x 6 latas	\$ 1.115,65	\$ 1.547,97	\$ 2.304,93	\$ 3.194,63	\$ 4.264,83
PVP Sugerido sin IVA	\$ 922,03	\$ 1.279,32	\$ 1.904,90	\$ 2.640,19	\$ 3.524,66
<b>Costo salida de Fabrica</b>	<b>\$ 645,42</b>	<b>\$ 895,52</b>	<b>\$ 1.333,43</b>	<b>\$ 1.848,13</b>	<b>\$ 2.467,26</b>
<b>Proyección en Valores</b>	<b>\$ 9.518.619</b>	<b>\$ 42.877.535</b>	<b>\$ 82.998.045</b>	<b>\$ 132.290.584</b>	<b>\$ 190.736.563</b>
<b>Total de Unidades</b>	<b>14.748</b>	<b>47.880</b>	<b>62.244</b>	<b>71.581</b>	<b>77.307</b>
<b>Total de Packs x 6</b>	<b>2.458</b>	<b>7980</b>	<b>10.374</b>	<b>11.930</b>	<b>12.885</b>

*Anexo 3: Proyección en unidades - Plan de Acción Objetivo específico 2*

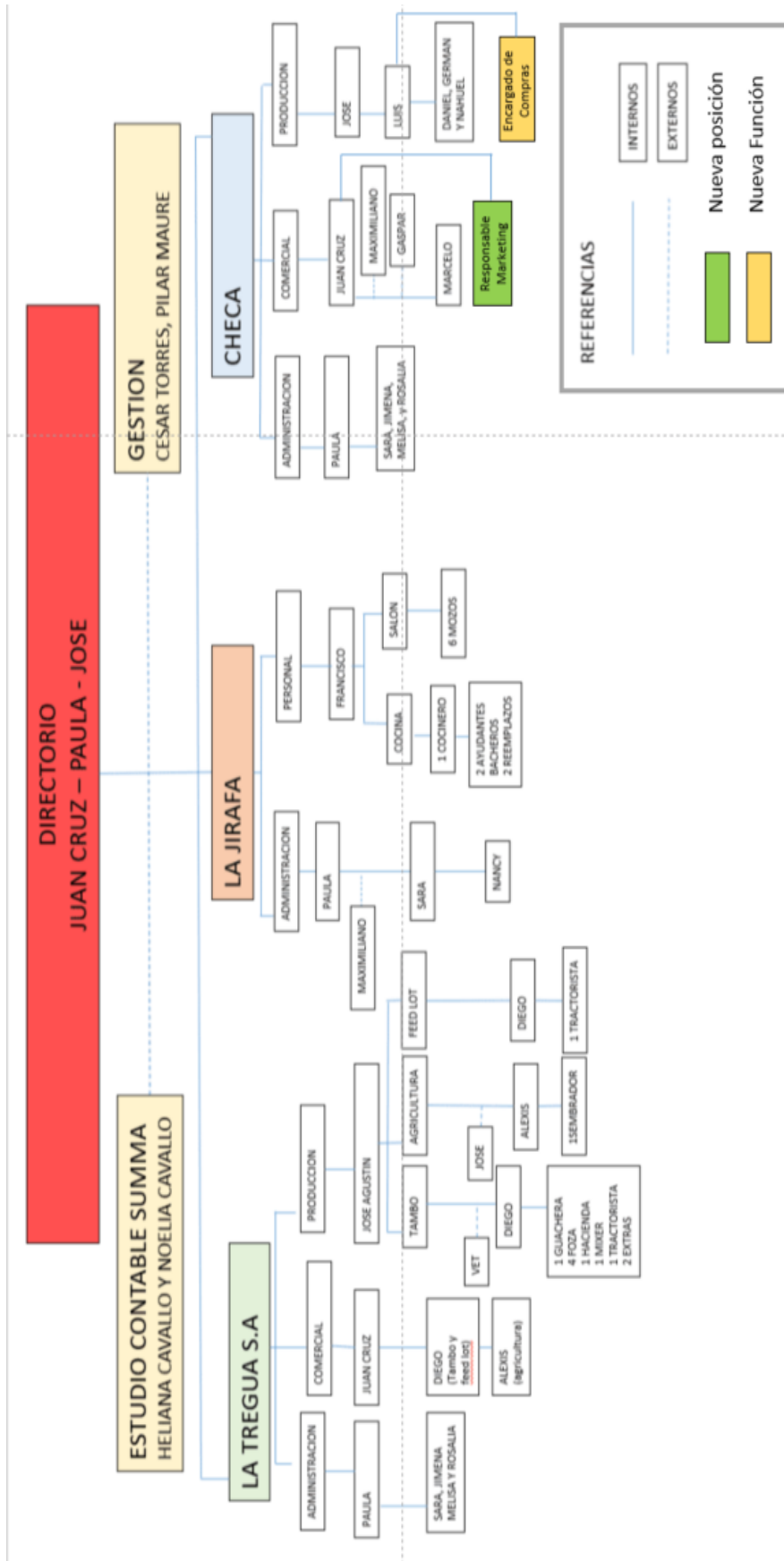
Proyección 2022 a 2025 Unidades y Valores – E- Commerce

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
PVP Sugerido x lata de 500 Cm3	\$ 285,05	\$ 386,96	\$ 576,19	\$ 798,60	\$ 1.066,13
Packs x 6 latas	\$ 1.710,29	\$ 2.321,78	\$ 3.457,13	\$ 4.791,59	\$ 6.396,77
PVP Sugerido sin IVA	\$ 1.413,46	\$ 1.918,83	\$ 2.857,14	\$ 3.959,99	\$ 5.286,59
<b>Costo salida de Fabrica</b>	<b>\$ 989,42</b>	<b>\$ 1.343,18</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.771,99</b>	<b>\$ 3.700,61</b>
<b>Proyeccion de Ventas Packs x 6</b>	<b>145</b>	<b>2500</b>	<b>2875</b>	<b>3306</b>	<b>3802</b>
Ventas en Pesos	\$ 143.466	\$ 3.357.950	\$ 5.749.986	\$ 9.164.903	\$ 14.070.417
Costo de Envio y empaque Pdio Unit.	\$ 350,00	\$ 556,50	\$ 828,63	\$ 1.148,48	\$ 1.533,22
<b>Costo Total de Envio y empaque</b>	<b>\$ 50.750</b>	<b>\$ 1.391.250</b>	<b>\$ 2.382.307</b>	<b>\$ 3.797.159</b>	<b>\$ 5.829.588</b>

*Anexo 4: Presupuesto Plan de Acción Objetivo específico 1*

- **INFLUENCER:** El objetivo es contratar a un Influencer que tenga más de 100.000 seguidores con el fin de llegar al público más joven, se lo contrata por 3 meses con un costo de \$80.000 por mes. –
- **Publicidad en Instagram y Facebook:** Este tipo de publicidades tienen 2 objetivos, por un lado, poder sumar más seguidores y por el otro, llegar a más cantidad de contactos de acuerdo a su geolocalización, el costo de esta publicidad es de 185 Dólares por día, con un alcance de 20.000 a 40.000 usuarios de las redes, con una duración de 4 días, por 3 meses.
- **Gastos de Viáticos:** El cálculo de los viáticos está basado en el valor del combustible por KM, que está definido en \$11,40.-, con un cálculo estimado de 750 kilómetros por

Anexo 5: Organigrama.



## Anexo 6: Presupuesto - Plan de Acción Objetivo específico 2



### Señores Cervecería Checa

De acuerdo con lo solicitado, presentamos la propuesta para desarrollar el sitio de e-Commerce de Cervecería Checa.

#### Alcance

- Público objetivo: Usuarios y consumidores de cerveza artesanal.
- Concepto general: desarrollaremos el sitio utilizando el framework de Firebase de Google, diseñando y maquetando las páginas del sitio respetando los lineamientos gráficos que nos indique el cliente. El frontend del sitio tendrá un área abierta al público general, y otra registrada, con login y acceso autorizado que permitirá añadir y gestionar título, imagen y descripción de los distintos tipos de productos a vender.
- Fases del proyecto:
  - 1#: desarrollo del área abierta al público general.
  - 2#: desarrollo del área registrada, con su correspondiente backend.
- Tonic3 Life desarrolla/provee:
  - Alta y configuración de entorno Firebase (Plan Blaze gratuito).
  - Wireframes de baja fidelidad de los templates a diseñar.
  - Diseño gráfico de alta fidelidad de los wireframes aprobados, en 3 breakpoints responsive.
  - Maquetación responsive e integración en Firebase de los diseños aprobados.
  - Desarrollo del código backend para la funcionalidad de gestión de productos a vender.
  - Desarrollo de páginas de frontend del sitio.
  - Desarrollo de formulario de contacto.



- Desarrollo de script para carga dinámica de información de productos.
  - Desarrollo de filtro general del frontend del sitio.
  - Integración de métricas de Google Analytics.
  - Testing QA del sitio.
- 
- Cerveza Checa provee:
    - Dominio con certificado SSL (https) + configuración de DNS.
    - Lineamientos gráficos.
    - Textos en español del sitio.
    - Arquitectura de información del sitio.
    - Imágenes de Cerveza Checa (incluye logotipo).
    - Todas las cuentas, accesos, permisos y especificaciones técnicas que Tonic3 Life precise para realizar su trabajo.
  
  - Tecnología: html5 + css3 + javascript + Firebase.
  
  - Ambiente de desarrollo, test y producción en: Firebase

#### Arquitectura del sitio:

- Home Page: incluye header con logo + enlaces a redes + botón para ingresar a área registrada + div container de área de productos a vender + footer.
- Botón de ingreso a área registrada: Al pulsarlo se ejecutará un redireccionamiento https hacia el formulario de login para personal autorizado.
- Div container de area de productos: incluye catálogo con cantidad de productos a establecer por el personal autorizado en el área registrada.
- Selección de producto: el detalle aparecerá mediante script en la misma página del catálogo, incluyendo precio, descripción, cantidad de productos a comprar y métodos de pago.
- Métodos de pago: Los mismos se integrarán mediante la API que provee gratuitamente Mercado Pago a todos los vendedores de productos y servicios argentinos.
- Area de consultas: mediante la API de WhatsApp se implementará la funcionalidad de enviar mensajes a un número de teléfono.





## Presupuesto

De acuerdo con el alcance detallado en este documento, elaboramos el siguiente presupuesto:

Desarrollo Fase 1	400.000
Desarrollo Fase 2	280.000
<b>TOTAL, Sitio Cerveza Checa</b>	<b>680.000</b>

\*Precios detallados se encuentran sin IVA incluido.

### Anexo 7: Expectativa de inflación anual proyectada

#### Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	72,6	+7,5 (3)	72,8	+7,1 (13)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	60,1	+4,0 (3)	63,4	+5,3 (3)
2023	var. % i.a.; dic-23	60,0	+9,5 (3)	59,0	+6,7 (11)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	55,2	+5,2 (9)	55,3	+5,1 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	47,8	+4,1 (4)	48,9	+4,3 (5)

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

Fuente: REM - BCRA (may-22)

## Anexo 8: Costo de envíos por Correo Argentino

## >> Precios para emprendedores

(Categoría: Responsable Inscripto)



Paq.ar Clásico a Domicilio	ZONA			
	1	2	3	4
0,5	\$ 404,22	\$ 447,64	\$ 486,87	\$ 489,07
1	\$ 475,41	\$ 522,40	\$ 569,06	\$ 573,52
2	\$ 478,17	\$ 537,74	\$ 587,81	\$ 621,51
3	\$ 480,86	\$ 568,24	\$ 640,71	\$ 683,61
PESO 5	\$ 486,28	\$ 673,57	\$ 754,67	\$ 832,60
10	\$ 544,33	\$ 776,62	\$ 913,25	\$ 1.063,86
15	\$ 731,70	\$ 1.089,47	\$ 1.205,26	\$ 1.482,04
20	\$ 778,31	\$ 1.330,01	\$ 1.532,10	\$ 1.886,62
25	\$ 825,68	\$ 1.580,52	\$ 1.831,95	\$ 2.280,65

Paq.ar Clásico a Sucursal	ZONA			
	1	2	3	4
0,5	\$ 251,37	\$ 297,07	\$ 325,51	\$ 332,55
1	\$ 255,71	\$ 321,72	\$ 353,83	\$ 369,64
2	\$ 277,60	\$ 378,35	\$ 412,18	\$ 444,57
3	\$ 281,23	\$ 418,41	\$ 474,70	\$ 519,71
PESO 5	\$ 291,21	\$ 522,84	\$ 577,27	\$ 590,29
10	\$ 368,49	\$ 690,90	\$ 759,93	\$ 912,27
15	\$ 531,62	\$ 937,31	\$ 1.058,19	\$ 1.294,97
20	\$ 564,16	\$ 1.202,63	\$ 1.354,44	\$ 1.644,76
25	\$ 649,72	\$ 1.441,70	\$ 1.630,46	\$ 1.994,60

(1) Precios sin IVA..

(2) Los precios rigen desde Junio de 2022 y pueden sufrir modificaciones sin previo aviso.

## >> Precios para emprendedores (Categoría: Responsable Inscripto)

paq.ar

Lógica de zonas radiales y móviles:

DESTINO \ ORIGEN	Buenos Aires	Catamarca	Chaco	Chubut	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy	La Pampa	La Rioja	Mendoza	Misiones	Neuquén	Río Negro	Salta	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	Sgo. del Estero	Tierra del Fuego	Tucumán
Buenos Aires	2	3	3	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3
Catamarca	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	2	4	3	2	4	2
Chaco	3	3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	3
Chubut	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4
Córdoba	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2
Corrientes	3	3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	3
Entre Ríos	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3
Formosa	3	3	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3
Jujuy	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	2
La Pampa	2	3	4	3	2	4	3	4	4	2	3	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	4	3
La Rioja	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	3	2	4	2
Mendoza	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3
Misiones	3	3	2	4	4	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
Neuquén	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4
Río Negro	3	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4
Salta	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	2	3	4	4	3	2	4	2
San Juan	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3
San Luis	3	2	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	3	3	4	2	2	4	2	3	4	3
Santa Cruz	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4
Santa Fe	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3
Sgo. del Estero	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	2	4	2
Tierra del Fuego	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4
Tucumán	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	2	4	2

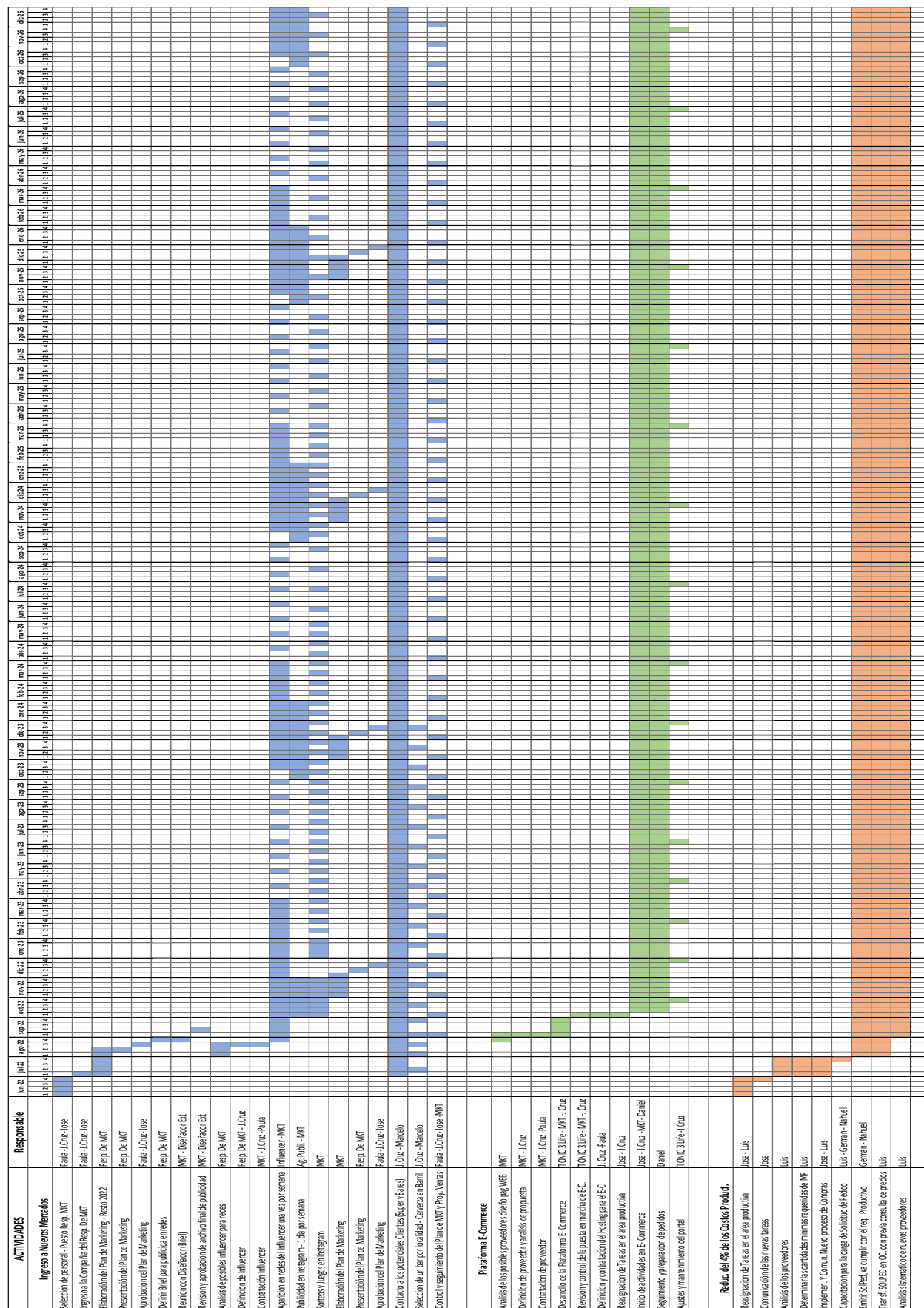
Corresponde aplicar Zona 1 de Facturación si el Origen y Destino del paquete están ubicados en la misma ciudad.

La lógica se aplica en función de los códigos postales es la siguiente:






- Localidades de interior: Z1 corresponde al mismo código postal origen y destino.
- AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires): Z1 corresponde a Códigos Postales de Origen incluidos en el rango del 1000 al 1893, cuyos destinos son códigos postales del mismo rango, a los que se suman adicionalmente los siguientes: 1924, 2752, 2760, 2814, 2930, 2931, 2935 y 2953.

En cualquier otro caso, se aplican las zonas de facturación 2 a 4 indicadas en el cuadro (casos en que el Origen y Destino de un paquete pertenece a diferentes ciudades y/o provincias).

Anexo 9: Diagrama de Gantt - 5 años – Duración del proyecto



Anexo 10: Comparador de Tasas Plazo fijo- BCRA – Junio 2022

Entidad Financiera		TNA Plazo Fijo \$100.000 intransferible a 30 días		Enlace para gestionar solicitudes
		Clientes	No clientes	
Diez bancos con mayor volumen de depósitos				
BANCO DE LA NACION ARGENTINA		53 %	53 %	<a href="#">Realizó el plazo fijo</a>
BANCO SANTANDER ARGENTINA S.A.		53 %	-	-
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.		53 %	-	-
BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES		53 %	53 %	<a href="#">Realizó el plazo fijo</a>
BANCO BBVA ARGENTINA S.A.		53 %	53 %	<a href="#">Realizó el plazo fijo</a>