

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

Título: Plan estratégico para la implementación de un sistema de franquicia para Grupo Meta: Cervecería Checa

Autor: Vissio, Stefano

DNI: 42.160.000

Profesora/or: Rinero, Sofía

Legajo: ADM05231

## Índice de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....                                  | 2  |
| Abstract .....                                 | 3  |
| Introducción.....                              | 4  |
| Análisis Situacional.....                      | 6  |
| <i>Macroentorno: PESTEL</i> .....              | 6  |
| <i>Microentorno: 5 fuerzas de Porter</i> ..... | 10 |
| Mercado.....                                   | 13 |
| Análisis interno: Cadena de valor.....         | 17 |
| Marco Teórico .....                            | 21 |
| Diagnostico.....                               | 24 |
| Plan de implementación .....                   | 26 |
| Diagrama de Gantt.....                         | 31 |
| Presupuesto.....                               | 32 |
| Análisis financiero.....                       | 32 |
| Conclusiones y recomendaciones.....            | 34 |
| Bibliografía.....                              | 37 |
| Anexos.....                                    | 39 |

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso se desarrollará una planificación estratégica para aplicar a la unidad de negocio Cervecería Checa de la empresa Grupo Meta situada en la localidad de Sacanta de la provincia de Córdoba, Argentina.

Esta planificación está enfocada en expandir geográficamente el crecimiento de la cervecería en mención través de un sistema de franquicias en la provincia de Córdoba mediante la penetración del mercado con el objetivo de poder aumentar las utilidades de la unidad para el año 2027, por medio del desarrollo de objetivos y acciones específicas como la implementación de un plan de marketing, capacitación de los franquiciados y la puesta en marcha de 3 franquicias replicando el modelo de la cervecería Checa.

Luego de analizar tanto el micro como el macro entorno de la unidad en mención, junto con el sector en donde principalmente se desenvuelve, se determina que el proyecto es rentable y la empresa cuenta con la capacidad de poder realizarlo para alcanzar los objetivos.

Palabras claves: Estrategia, planificación, franquicia, cerveza artesanal, penetración de mercado.

## **Abstract**

In the following case report, a strategic planning will be developed to apply to the Cervecería Checa business unit of the Grupo Meta Company located in the town of Sacanta in the province of Córdoba, Argentina.

This planning is focused on geographically expanding the growth of the brewery in question through a franchise system in the province of Córdoba through market penetration with the aim of being able to increase the profits of the unit by the year 2027, through the development of objectives and specific actions such as the implementation of a marketing plan, training of franchisees and the star-up of 3 franchises replicating the model of Cervecería Checa.

After analyzing both the micro and the macro environment of the unit in question, and the sector where it mainly operates, it is determined that the project is profitable and the Company has the capacity to carry it out to achieve the objectives.

Keywords: Strategy, planning, franchise, craft beer, market penetración.

## Introducción

El siguiente reporte, llevado a cabo en la materia “Seminario Final” en la universidad empresarial Siglo 21 de la provincia de Córdoba, y básicamente la carrera Licenciatura en Administración, se analizará llevar a cabo un plan estratégico para la implementación de un sistema de franquicia en la Cervecería Checa de la empresa Grupo Meta situado en la localidad de Sacanta de la Provincia de Córdoba, Argentina. La misma fue creada en el año 2019 por tres hermanos con el fin de representar, bajo el mismo nombre, distintas unidades de negocio en el ámbito de la cervecerías, bares y restaurantes como así también tambo y agricultura.

El Grupo Meta se creó en el año 2019 en la cual sus fundadores fueron los hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Como se describe en el punto anterior, el grupo incluye varias unidades que se encuentran dispersas geográficamente y cada rubro también tiene sus espacios y sus equipamientos destinados a las tareas de cada una y objetos que hacen más amenos las horas laborales. Con respecto a este trabajo se hará énfasis sobre la unidad Sauco S.A, específicamente sobre la cervecería Checa.

Sauco S.A. es una unidad de negocio que consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Con respecto a la fábrica de cervezas checa, está ubicada en Sacanta con una capacidad productiva de más de 360.000 litros anual y con gran impacto en la comunidad. En la misma, el producto es justamente 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.

A su vez, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración 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.

Por un lado, la misión de la empresa es “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”.

Por otra parte, la misión descrita por sus creadores es “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”.

Y por último cuenta con valores claramente delimitados como: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

En cuanto a hitos significativos se encuentra la compra del fondo de comercio de La Jirafa y su posterior recuperación debido a la caída que venía teniendo en años anteriores. Y la fundación desde cero de la fábrica productora de cervezas checas e implementando la norma de calidad ISO 9001 y como a lo largo del tiempo fue mejorando y progresando los procesos productivos de la misma.

Teniendo en cuenta el contexto en el que actualmente se encuentra la cervecería Checa y lo investigado, sumándole a esto la tendencia que se está empezando a imponer cada vez mas de probar cerveceras artesanales de diferentes perfiles de malta, aromas, sabores y colores, se ha identificado una gran oportunidad para poder expandir la misma y obtener una mayor cuota del mercado.

Debido a la buena posición que posee en áreas geográficas en donde se desempeña tanto la planta productora y el bar en si como así también una concepción disciplinar del producto altamente aceptable, se buscara diseñar una estrategia de penetración de mercado enfocada en expandir geográficamente el crecimiento de unidad de negocio Cervecería Checa a través de un sistema de franquicias en la provincia de Córdoba.

A continuación, se mencionarán dos antecedentes de empresas del mismo rubro que han llevado a cabo la propuesta mencionada anteriormente de manera exitosa permitiendo así una expansión más acelerada del negocio gracias a la inversión de terceros dentro del mismo y un posicionamiento de la marca en conjunto.

Cada vez se visualiza más la cantidad de empresas que están tomando esta medida de implementación de franquicias gracias a la cantidad de ventajas que esto puede traer. Una de las empresas en mención es Cervecería Antares, fundada en el año 1998 con una pequeña fábrica de cerveza artesanal dentro del restaurante llamado Antares. Debido a su éxito inmediatamente, decidieron en el año 2005 constituir un equipo de trabajo para crear el concepto de franquicia de manera rentable y profesional aportando al franquiciado

etapas del proceso de manera detallada y contando con más de 69 franquicias a lo largo del país actualmente.

Por otra parte, se encuentra Peñón del Águila iniciándose en el año 2007 en La Cumbrecita, Valle de Calamuchita. Hoy en día cuenta con una de las plantas cerveceras más modernas del país y sobre todo con más de 20 franquicias distribuidas dentro del país con un esquema de aportaciones y procesos definidos aprobados exitosamente.

## **Análisis Situacional**

### *Macroentorno: PESTEL*

Para poder realizar un análisis del contexto en el cual se encuentra inmersa la organización y el impacto que tendrá en ella, se utilizará la herramienta PESTEL teniendo en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legal.

Político: Dentro del enfoque político es necesario mencionar que Argentina está gobernada por el presidente Alberto Fernández con un tipo de gobierno socialista. Durante el transcurso de su candidatura, se puede visualizar que no está atravesando un buen momento y la imagen presidencial cada vez supera caídas del 70% de desaprobación según encuestas.

Sin embargo, es necesario la mención de ciertas medidas que estuvo tomando con el objetivo de poder atender a un sector golpeado debido a los efectivos de pandemia y de grandes índices de inflación como fueron las pequeñas y medianas empresas. Dentro de las medidas podemos encontrar la opción de créditos directos vigente desde el año 2020 con el objetivo de financiar proyectos generadores de valor agregado en pequeñas y medianas empresas que no hayan sido participes de créditos con hasta montos de \$15 millones por cada crédito solicitado.

A su vez se podrá adquirir en más de 25 bancos otra línea de crédito destinada a la adquisición de bienes de capital, construcciones y ampliación de las instalaciones con un límite de \$70 millones por empresa dentro de 5 años.

Por otra parte, se lanzó un programa para poder financiar proyectos estratégicos propuestos que generan oportunidades de empleo en diferentes rubros, aumenten las

exportaciones o que se promueva la sustitución de importaciones con un monto financiado de \$250 millones por empresa. (Dinatale, 2021)

Económico: El país se encuentra actualmente atravesando una profunda crisis, derivada de secuelas que fue dejando la pandemia a nivel mundial, y de lo que podría cuestionarse como una mala gestión de políticas en cierto modo por parte del gobierno actual. Esto llevo a que actualmente, el nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 4,7% en febrero de 2022 y una variación interanual de 52,3%. (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

Con respecto al dólar oficial, el mismo en abril cotiza a \$113,50 para la compra y para la venta 119,50 que es el que habitualmente tiene el valor más bajo del mercado Además según el Banco Nación el dólar blue cerró en \$199,00 para la compra y \$203,00 para la venta.

A su vez, las empresas se están preparando para un invierno complicado debido a la falta de Gas y energía eléctrica que se estima debido a los conflictos bélicos que está teniendo Rusia con Ucrania y como eso va a impactar en la escasez de estos debido a que Rusia es el principal exportador de Gas en el mundo. Esto sin duda generara un aumento desmedido del precio de mismo y la falta de divisas que necesita Argentina para poder comprar gas como así también sus buques.

Sin embargo, hubo un impacto en la reactivación de la economía argentina que fue el Pre-viaje orientado a fomentar y potenciar la demanda del turismo nacional y enfocado en el reconocimiento de un crédito por parte del Estado Nacional a favor de las personas que equivale al cincuenta por ciento (50%) del monto de cada operación de compra de servicios turísticos. Esto genero alrededor de AR\$9.000 millones con más de 6000 viajeros inscriptos en el programa por minuto y con altísimas proyecciones de volverse a realizar debido al éxito rotundo que tuvo. (Hosteltur, 2021)

Sociocultural: La situación social en la Argentina viene atravesando momentos críticos debido a diferentes situaciones provocada por la inflación, pobreza y diferentes medidas políticas tomadas a lo largo de esta presidencia.

Así es que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza en el territorio argentino es de 27,9% donde en ellos se encuentra el 37,3% de las personas, que



representan 10,8 millones de ciudadanos en total, con 2,4 millones de ellos en situación de indigencia. (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

A su vez, gracias a ciertas políticas tomadas últimamente con respecto al Covid-19 formó en la población un sentimiento generalizado compuesto de frustración, enojo, rechazo y desconfianza que agranda cada vez aún más la brecha entre dirigentes y dirigidos y por las distintas opiniones políticas que se generan en la sociedad.

Además, Argentina cuenta con un nivel alto de deserción infantil y últimamente con la pandemia esto se aumentó de manera contundente. Esto se debía principalmente a la situación de pobreza y falta de recursos necesarios para poder completar sus estudios lo que, a largo plazo, termina afectando la calidad de vida. Esto genera que, a la hora de buscar empleo, se los contrate en “negro” gracias a la cantidad de regulaciones produciendo así que el empleo formal cada vez empieza a bajar.

Con respecto al aspecto cultural, la cerveza desde hace varios años juega un papel importante brindando así una experiencia social y generando de ese modo los reencuentros ocasionales ya sea en diferentes tipos de bares como así también dentro de las casas. Esto viene de la mano con el boom generado por la cerveza artesanal que ingreso al país y como a medida que pasa el tiempo va tomando una cuota del mercado importante debido a su gran consumo.

Tecnológico: A pesar de ciertas regulaciones por parte del gobierno de altos impuestos para poder ingresar sistemas y aparatos tecnológicos dentro del país, las nuevas tecnologías exigen competitividad dentro del mercado. Se visualiza un gran impacto sobre las redes sociales y la facilidad que permite poder conectar de forma concreta y rápida con cualquier tipo de consumidores en todo momento. De este modo con la vigencia de la Ley 27.078 sancionada en 2014 se buscó iniciar un “proceso de modernización normativa con el objetivo de permitir la convergencia de redes y servicios de la mano de las redes de próxima generación (NGN), generar mayor competencia e innovación tecnológica con eje en la inversión y prestación privada de servicios y promover la universalización del acceso a las redes”. (Gonzalez, 2021)

Esto permitió que dentro de los últimos años se crearan ciertas herramientas regulatorias para lograr una mayor eficiencia en sus usos y accesos de infraestructura en las redes sociales.

Teniendo en cuenta el impacto que tuvo la pandemia sobre el encierro y el encuentro aún más cercano con la tecnología, acompañado de los avances a pasos agigantados a lo largo del mundo, las empresas argentinas cada vez apuestan más a la inteligencia artificial para poder satisfacer todo tipo de demandas comunicacionales.

Por lo tanto, en Argentina, se empezó a implementar la adopción de chats e interfaces conversacionales y de esta forma se espera que para el año 2022, más del 70% de las interacciones con los consumidores estará relacionado a este tipo de tecnológicas emergentes. (Ambito, 2021)

**Ecológico:** Dentro del país, rigen ciertas leyes medioambientales y referidas a la eliminación y control de desechos, pero últimamente los controles que se realizan sobre las mismas no están siendo rigurosos. Sin embargo, es uno de los factores que se ha vuelto indispensable aplicar y de gran importancia para todo el sector empresarial dado a que estas contribuyendo a mejorar y cuidar el planeta y a la vez tener una aceptación social importante por parte de los consumidores. Estas normas ambientales exigen ciertas medidas para evitar la contaminación, con la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio.

Dentro de las mismas se encuentra la norma ISO 14001 que hace referencia a la especificación para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental. A su vez, se encuentra presente también la norma ISO 14004 referida a la guía para la implementación de la Gestión ambiental y por último tenemos la ISO 19011 basa en criterios para auditar sistemas de gestión ambiental y requisitos para auditores. (ISOTools, s.f.)

**Legal:** Teniendo en cuenta el fenómeno que se convirtió en sí la cerveza artesanal tanto en el país como en la provincia de Córdoba, se sancionó la ordenanza N. 12839 con la normativa que engloba desde la ubicación de las cervecerías hasta los requisitos de etiquetado del producto con el objetivo principal de controlar la distribución y producción de cerveza artesanal, regulando sus contenidos en sí, fórmulas de elaboración junto a sus ingredientes, diámetro máximo y zonas donde podrá ubicarse y estableciendo categorizaciones que se complementan con el código alimentario argentino respecto a condiciones sanitarias y bromatológicas y con la ley 24.788 que representa principalmente la prohibición en todo el territorio nacional la venta de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de 18 años de edad entre otros aspectos.

Por otra parte, durante la pandemia se pudo evidenciar restricciones a la circulación nocturna y horarios delimitados para el ingreso de sectores públicos como bares, restaurantes entre otros, lo que afectó indudablemente su rendimiento. Sin embargo, el decreto 179 publicado en el Boletín Oficial de marzo 2022 estableció el fin de las restricciones a la circulación nocturna y permanecía en bares hasta las 3:00 A.M. También se amplió en un 80% la capacidad habilitada para boliches, bares y salones de eventos lo que fue un gran alivio para este sector.

Luego de analizar la información presentada, se puede concluir que la situación que atraviesa hoy en día el país es complicada de controlar por parte del gobierno argentino. Los cambios y políticas con respecto a aspectos económicos que se están llevando a cabo, si bien no van a solucionar el problema de raíz que se tiene hace varios años, representa un importante punto de partida para un proceso de mejora a largo plazo con bases y medidas económicas sólidas y aprovechando los avances tecnológicos que contamos hoy en día.

Como cierre, el futuro de la situación en Argentina depende de ciertos factores relacionados entre sí y con un progreso que llevara tiempo y que se espera que se mantenga para generar un ambiente ideal fomentando el crecimiento de pequeñas y medianas empresas y apoyando a las grandes industrias que son la principal fuente de empleo.

#### *Microentorno: 5 fuerzas de Porter*

A continuación, se desarrollará la herramienta llamada Cinco fuerzas de Porter para desarrollar posibles ventajas y así aprovechar las oportunidades presentes dentro del mercado y a su vez disminuir o analizar las posibles amenazas.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Este apartado hace referencia a las barreras de entrada que pueden tener los nuevos competidores que quieran ingresar a la industria ya sea por un alto nivel de inversión requerido, regulaciones en el mercado, tecnología requerida, etc. Dentro de la industria cervecera, para poder producir la cerveza se necesita el requerimiento de maquinarias especializadas de origen principalmente

extranjero para que puedan procesar la materia prima, acompañado de una instalación de suficiente espacio para poder cumplir todos los eslabones de producción y mantener un nivel de calidad y excelencia bien definido por ende la inversión inicial que se necesita debe ser tomada en cuenta. Otra barrera que debe ser analizada son los requisitos para poder comercializar cervezas como por ejemplo registrar tu nombre o marca ante el INPI (Institución Nacional de Propiedad Intelectual). A su vez deberá cumplir con el código alimentario argentino en el capítulo 13 y ciertos requisitos bromatológicos para su habilitación entre otros aspectos. Además, a la hora de adquirir un bar deberán contar con un capital inicial, un lugar físico para su instalación y conocimientos previos en cerveza como así asesorarse sobre requisitos legales y permisos adicionales.

Por último, si bien los ingredientes que posee la cerveza no son de difícil acceso y muchos emprendedores elaboran su propia cerveza, el problema grande que tienen es el posicionamiento y la capacidad de cumplir con toda la demanda que poseen por ende la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

Poder de negociación de los clientes: Al hablar de esta variante, se debe tener en cuenta todo el efecto que presentan los clientes a la empresa en base a la posibilidad que tienen de buscar o adquirir un producto o servicio ya sea por menor precio, gran variedad de elección, etc. Por ende, los clientes ganan fuerza cuando la competencia es amplia y pueden optar por una empresa similar dentro de la industria en cuestión. En este caso se encuentran tanto los clientes mayoristas que son los bares, kioscos, supermercados y restaurantes como así también los clientes minoristas. En ambos casos el poder de negociación de los compradores es alto debido a que tienen una variedad considerable de opciones dentro de la industria cervecera ya sea artesanal o artificial y esto puede generar un impacto en la lealtad de las marcas y cuidados ante las variaciones de los precios. Sin embargo, el factor clave será la calidad del producto que se pueda ofrecer obteniendo así diferenciación y aceptación por parte de la sociedad.

Poder de negociación de los proveedores: Con respecto a este apartado, se hace referencia a la presión que se puede llegar a ejercer sobre las empresas a través del aumento de sus precios o reduciendo la disponibilidad del producto o materia prima por parte de los proveedores. Dentro de la industria, es relativamente fácil el acceso al asesoramiento y materia prima como lo son la malta, cebada y lúpulos entre otros teniendo la posibilidad de solicitarlos a lo largo del país.

A pesar de que se deberá tener en cuenta los costos de envíos que puedan llegar a generar en caso de solicitar la materia prima dentro de otras localidades o el análisis que se deberá realizar sobre la calidad o plazos de entrega, existe una gran variedad de proveedores de diferentes insumos necesarios para poder producir por lo que el impacto de estos es bajo.

Amenaza de productos sustitutos: En este apartado se especifica el bien sustituto capaz de poder sustituir o reemplazar la función del otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio. Por un lado, se encuentran diferentes tipos de bebidas alcohólicas que juegan un rol importante en el consumo masivo y una gran cuota de mercado en bares, boliches, restaurantes y todo tipo de encuentros sociales. Dentro de las mismas están:

- Fernet
- Whisky
- Vodka
- Vino

Por otra parte, están los diferentes tipos de bebidas no alcohólicas que satisfacen la función de saciar la sed y que pueden estar incluidas dentro del consumo dependiendo el sector donde los consumidores se encuentren. En mención, se diferencian las siguientes:

- Aguas saborizadas
- Cocteles sin alcohol
- Gaseosas

Por ende, aunque tienen distintas características las bebidas nombradas anteriormente, agrupan cierto tipo de públicos similares y el poder de amenaza de productos sustitutos es alto.

Rivalidad entre empresas: El impacto de esta variable queda determinado gracias al número de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares en el mercado. En este caso se ve un alto grado de competencia dentro de la industria cervecera tanto a

nivel nacional como a nivel internacional debido a que la misma es la bebida alcohólica más elegida por los argentinos en la gran mayoría de los ámbitos en donde se encuentre. Así es como la rivalidad entre empresas es alta ya que existen tanto grandes industrias cerveceras como medianas y pequeñas de cerveza industrial como artesanal y eso genera una captación de los actuales y futuros clientes y suplir cualquier tipo de necesidad similar a lo que la industria ofrece.

A modo de ejemplo podemos encontrar las siguientes empresas dentro de la industria:

- Quilmes
- Budweiser
- Imperial
- Antares
- Peñón del Águila

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre las variables del micro entorno, se puede llegar a la conclusión que el mercado de la cerveza artesanal cuenta con un gran potencial donde el aspecto principal de crecimiento deberá tenerse en cuenta en la calidad y el desarrollo de la marca debido a que hay ciertas barreras de entrada y costos iniciales y la capacidad de posicionamiento será un factor clave debido a que el negocio se encuentra en un ambiente de alta competencia con diferentes tipos de productores y clientes con riesgos de dirigirse a otros productos sustitutos que deberán ser analizados.

## **Mercado**

A continuación, se realizará un análisis de mercado con el objetivo de determinar si es viable la posibilidad de invertir o no en determinado negocio.

Con respecto a los datos obtenidos de la Cámara de la Industria Cerveceras Argentina, la industria se encuentra ya en el país hace más de 125 años con uno de los niveles de productividad más altos de la industria alimenticia. Esto lleva a que actualmente se estén produciendo 4,9 millones de toneladas de cebada por año, se siembre

más de 1.500.00 hectáreas anualmente y se obtenga alrededor de 875.000 toneladas de malta.

Por ende, en el país se estima que se consume 45 litros per cápita anualmente con una elaboración por año de 20 millones de hectolitros de cerveza y 875 mil toneladas de malta. (Cerveceros, s.f.)

Además, según datos del mercado, la cerveza representa un total del 60% de consumo de bebidas alcohólicas de Argentina posicionándola así en el puesto número 72 a nivel mundial de consumidores de esta bebida alcohólica superando así a Suecia y Noruega entre otros. Y dentro de todo en América, se ubica en el tercer lugar según nuevos rankings estadísticos. (ATA, s.f.)

A su vez, según un informe de Alimentos Argentinos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina especifica que “la producción nacional se encuentra a cargo principalmente de cuatro grandes empresas: Cervecería Quilmes, Compañía Industrial Cervecera S.A (CICSA), Inversora Cervecera S.A. (ICSA), e Isenbeck. “

Así es como “la firma Quilmes, controlada por la firma belgo-brasileña InBev, posee el 71% de participación en el mercado, seguida por la empresa de origen chileno Compañías Cerveceras Unidas (CCU), controlante en el país de las marcas Schneider, Budweiser y Heineken, entre otras, con un 16% de participación en el consumo. El tercer lugar del ranking corresponde a ICESA con 7% del mercado, que comercializa las marcas Imperial, Bieckert, Palermo. El restante 6%6 corresponde a Isenbeck, que además comercializa la marca Warsteiner”. (Ablin A. , 2012)

Con respecto al sector de cerveza artesanal específicamente, se calcula que el mismo tuvo un crecimiento de un 40% dentro de los últimos años con más de 1500 productores artesanales a lo largo de todo el país y representaba aproximadamente el 2,5% de la industria de la cerveza en total en el año 2018. Si bien el número resulta bajo a comparación de otros países, las perspectivas de crecimiento en el mediano y largo plazo son muy buenas ya que por ejemplo en Mar del Plata ya alcanza una cuota de mercado del 12%. Esto es debido a que el negocio no tiene techo y se deberá diferenciar gracias a

un producto de calidad según Aníbal Loggia, presidente de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. (Risso, 2018)

Con esta información se pretende disponer de franquicias en la provincia de Córdoba, en Argentina. Puntualmente en las zonas de Nueva Córdoba y Güemes debido al movimiento de clientes continuo del lugar y la similitud de características de estos.

Haciendo referencia a los competidores, dentro de la ciudad de Córdoba Capital se encuentran dos grandes referentes. Uno de ellos es Antares el cual cuenta hoy en día con dos fábricas productoras de cerveza artesanal en la ciudad de Mar del Plata donde realizan 9 tipos de cervezas diferentes lo que permite obtener un producto de calidad propio con una capacidad de producción mensual de 400 mil litros. Su estrategia en redes se basa a través de la aplicación Instagram para la promoción de los productos y ubicaciones de los locales como así también su página web donde especifican todo lo necesario para saber de la empresa. A su vez, como se mencionó anteriormente cuenta con 69 franquicias distribuidas a lo largo de 12 provincias. Por último, se encuentran realizando exportaciones de sus cervezas a países como Suecia, Italia, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá y la gran mayoría de países sudamericanos.

El otro competidor al que se hará mención en Peñón del Águila. La misma en 2013 comenzó con su primera planta de elaboración en La Calera y luego en 2016 abrieron las puertas de la planta en malagueño con un equipo de cocción de 3500L por lote permitiéndolos acompañar la creciente demanda del mercado en expansión. Actualmente, cuenta con bares temáticos de cerveza artesanal asociación con Johnny B. Good, máximos referentes en propuestas gastronómicas temáticas y cuentan con el centro de franquicias para el desarrollo y comercialización de la misma con más 20 distribuidas en todo el país. Con respecto a su estrategia en redes, cuentan tanto con página web como Instagram donde se visualiza la mayor cantidad de información y promociones por parte de la cervecería.

A su vez, un aspecto de gran innovación es que cuentan con un “Bier Truck” la cual es una cámara de frío móvil con un enganche para llevarlo a cualquier lado y mantener más de 35 barriles de cerveza en la temperatura ideal con la posibilidad de hacer reservas del mismo para eventos o ferias.

Por último, son propietarios de un parque temático ubicado en las Sierras de Calamuchita donde permiten hacer actividades como montañismo, arco y flecha, palestra



con escaladas como así también el hospedaje en cabañas de primera calidad acompañado de gastronomía centroeuropea de la región de Córdoba obviamente acompañada de la cerveza Peñón del Águila.

En base al consumo de cerveza en la provincia de Córdoba, se realizó un estudio donde el 37% de las personas que toman cerveza la prefieren artesanal, un 32% la prefiere industrial y el restante 31% le resulta indiferente la elección llegando así a la identificación de 3 tipos de perfiles de consumidor de cerveza artesanal en la provincia de Córdoba.

Por un lado, se encuentran los “sibaritas expertos” que prefieren indudablemente la cerveza artesanal antes que la industrial denominados catadores gourmet y por lo general son de sexo masculino entre 30 y 45 años donde, más allá de la cerveza, valoran el lugar y la música con un poder adquisitivo medio-alto. Por otra parte, se encuentran los “sibaritas aficionados” que conforman tanto el sexo masculino como femenino con un nivel socioeconómico medio y son por lo general jóvenes universitarios entre 25 y 35 años donde valoran más la cerveza artesanal a la hora de encontrarse con amigos o salir de fiesta. Y por último están los “consumidores rústicos” que, si bien prefieren la cerveza industrial, no distinguen la diferencia entre una y otra y eso produce una variación en su consumo. Los mismos están representados por jóvenes entre 18 y 25 años aproximadamente. (Pulso Cerveceros, 2018)

También se puede ver como la práctica de consumo de la mujer va incrementando con respecto a la cerveza y específicamente la artesanal con un porcentaje del 47,7% casi igualando el consumo del hombre. Esto cada vez tiene un impacto significativo y la industria cervecera se ha enfocado en la importancia del rol de ambos sexos tanto en publicidades como discursos derribando así cualquier estereotipo que se evidenciaban en el pasado. (El mostrador, 2021)

Por último, es importante resaltar que cada cerveza es concebida en diferentes momentos y lugares ya que genera un gran aporte social. A pesar de la pandemia y de las distintas restricciones que sufrió el sector, el fin del confinamiento impulsó nuevamente el consumo de estas en bares y restaurantes, siendo los lugares más elegidos para consumirlas. Esto es debido a que está directamente relacionada con la costumbre social argentina del encuentro y mayormente se consume en horarios de la tarde/noche y fin de semanas.

Por ende, el consumidor ideal al que se pretende atender deberá rondar entre los 18 años a 45 aproximadamente tanto del género masculino como femenino ya que son mayores de edad para el consumo de bebidas alcohólicas y debido a la gran diversidad de aspectos que tendrán en cuenta para consumir y para no perder ninguna cuota de mercado en específico ofreciendo así una sensación diferente en cada experiencia.

## **Análisis interno: Cadena de valor**

### *Actividades primarias*

Logística interna: Primero se encuentra la preparación de los pedidos en base a la demanda solicitada y proceden al encargo de compra de materia prima e insumos necesarios al proveedor. Una vez que el proveedor descarga el pedido en la fábrica, se encargan de realizar la inspección y control de calidad y cantidad para que eviten cualquier tipo de inconveniente. Al pasar todos estos pasos, la materia prima es almacenada o distribuida para comenzar con su proceso de producción. La gestión de inventario e información es cargada dentro del sistema para hacer un seguimiento de la mercadería ingresada. Esta tarea es supervisada por Luis y llevada a cabo de manera rotativa por los operarios lo cual, una vez cargada la información final al sistema, se envía a administración central para corroborar y seguir el procedimiento.

Operación: El proceso para poder obtener el producto final de la cerveza artesanal consta de 4 ingredientes indispensables para elaborarla: malta de cebada, agua, levadura y lúpulo. Como primer paso se realiza la selección de las maltas según la receta que se vaya a utilizar y se comienza con el proceso de malteado (es una técnica que consiste en la germinación de la cebada y luego secándola para conseguir diferentes colores. Luego sigue el molturado (se tritura el grano en su justa medida para mejorar el rendimiento). El siguiente paso es el macerado (el grano triturado se mezcla con agua dentro de una hora y media haciendo un escalado de temperaturas). Sigue la ebullición o hervido (consiste en que una vez separado el cereal, el mosto que quedo se lleva a una olla a hervirse evaporando compuestos indeseables e introduciendo los lúpulos que le proporcionan aromas y sabor). Luego se procede con el enfriado (evita contaminaciones y alteraciones introduciéndolo en serpentinatas metálicas). Se continua con la fermentación y embotellado

(se coloca la levadura en el fermentador revolviéndola, luego se la coloca en una segunda fermentadora para proceder con su embotellado). Y por último se estabilizan los sabores dejándolo enfriar un tiempo para concentrar los sabores y aromas.

Logística externa: El cliente puede realizar la solicitud del pedido a través de Instagram o la página web donde escoge el producto que necesita agregándolo al carrito. Luego proceden a la forma de pago y por último la forma de entrega. Para eso, se lleva una planilla de los transportes con sus tiempos de entradas y salidas de la planta al consumidor para tener un control estricto como así también una ruta establecida para cada caso y GPS con localización para monitorear el proceso e ir mejorando en la entrega oportuna y rápida del producto. Tanto la salida de mercadería como la toma de pedidos son cargadas dentro del sistema para un correcto seguimiento.

Marketing y ventas: Con respecto a la estrategia de marketing, la misma se lleva a través de la aplicación Instagram con el usuario “checa\_nuevacordoba” donde se publican tanto fotos de la estructura del bar y de consumidores disfrutando el producto como así también los diferentes tipos de cervezas artesanales y platillos con los que pueden ir acompañadas como hamburguesas. También publican todo tipo de promociones como “Happy Hour” y diferentes quiz interactivos que generan una relación más cercana con el cliente.

Además, cuentan con un técnico en marketing que se encarga de medir la satisfacción de los clientes y demás variables, haciendo foco principalmente en la unidad económica de la cervecería.

Por último, cuentan con una página web para adquirir el producto solamente. Sería beneficioso dar una formalidad a la imagen de la cervecería y poder mostrar de otra forma sus productos y datos necesarios dentro de la página como así también invertir en publicidad televisiva/radio u otro tipo de redes o portales como puede ser YouTube.

Servicio: La cervecería cuenta tanto con clientes que desean tomar una cerveza dentro del bar como así también diferentes restaurantes o bares donde distribuyen los productos. Dentro del bar, lo indispensable es el servicio y rapidez por parte del empleado de tomar los pedidos de cada cliente. A su vez, cuentan con la presencia constante de los empleados en caso de algún inconveniente o generar un nuevo pedido. Por otra parte, los bares y restaurantes que suelen comprar en mayor cantidad valoran principalmente el tiempo de entrega y que el pedido llegue de acuerdo con lo acordado. Como conclusión,

en ambos casos se trabaja de una manera directa y personal enfocándose en los requerimientos puntuales de cada comprador.

#### *Actividades de soporte*

Infraestructura: Cuenta con la fábrica de cerveza checa, ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo con una capacidad de producción anual de 360.000 litros equipada con los instrumentos esenciales de la planta que serán nombrados posteriormente.

Luego la oficina de administración del grupo se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, donde se lleva a cabo las diferentes tareas respecto de las actividades comerciales, legales, económicas y contables entre otras.

A su vez, cuenta con la cervecería oficial Checa ubicada en la calle Yrigoyen 520, en la provincia de Córdoba con un estilo moderno y novedoso donde comercializan tanto sus tipos de cervezas artesanales como hamburguesas y tablas de fiambres como acompañantes.

Como cierre, al analizar el sector contable y financiero mediante el balance del año 2020, se visualiza que arrojó pérdida en la utilidad neta del ejercicio. Sin embargo, esta pérdida se debió a una situación extraordinaria gracias a la pandemia y a que la fábrica estuvo parada gran parte durante ese tiempo. Por eso, se estima que esos valores se mejoran indudablemente con el funcionamiento habitual tanto de la fábrica como así del bar ya que actualmente no existen más las restricciones en horarios establecidos y pueden volver a su porcentaje de venta habitual o superior. A su vez, la empresa incurrió en deudas financieras en el año 2020 por un monto total de \$3.956.166,74 pero que forman parte del pasivo corriente por ende actualmente las mismas ya se encuentran vencidas o compensadas.

Gestión de recursos humanos: Dentro de la cervecería se encuentran como responsables José, uno de los directivos y fundador del grupo Meta y Luis, encargado del sector productivo con respecto a la elaboración y manejo de empleados. Como personal de producción, se encuentran 3 jóvenes que se encargan del proceso productivo y cierta parte administrativa, ventas y compras. Todos residen dentro de la localidad de Sacanta y cuentan con secundario completos y capacitaciones continuas dentro de la empresa. A

su vez son de sexo masculino y su rango de edad se encuentra entre los 20 y 30 años. El encargado de selección de personal es José donde tiene en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Por último, cuentan con una consultora y técnica en recursos donde recaba información de las unidades económicas estableciendo indicadores.

**Desarrollo tecnológico:** Con respecto al equipamiento tecnológico en la fábrica de cerveza, se encuentra el macerador, hervidor, enfriadores, fermentador, enlatadoras, filtrador y por supuesto la instalación correspondiente para un funcionamiento correcto de los aparatos en mención.

A su vez cuentan con los instrumentos necesarios para llevar a cabo las tareas en las oficinas como son las computadoras, impresoras, red de internet, mobiliario. Por ultimo poseen un sistema interno para llevar el control de entrada y salida de mercadería, inventario y toma de pedidos entre otros.

**Compras:** Actualmente trabajan con dos tipos de proveedores de materias primas y equipamiento de la fábrica debido a la calidad de los productos y sus rápidos tiempos de entrega o respuesta. Por un lado, se encuentra Cibart (Centro integral de bebidas artesanales) donde se solicitan los diferentes equipos de fermentación, filtrado, enfriadores y molienda entre otros. Por otra parte, se encuentra el proveedor IMP Insumos en el cual se solicitan las materias primas necesarias para producir la cerveza como lo son el lúpulo, malta y las levaduras. Con respecto al tiempo de encargo, la materia prima se solicita de manera mensual en base al promedio de ventas que se tiene y los equipamientos solamente en caso de que se rompa o necesite agrandarse debido a la demanda por lo cual no necesitan de un inventario extra.

## Marco Teórico

En este apartado del trabajo se tomarán en cuenta diferentes autores de renombre para agregar valor y constancia de las partes que serán descriptas. Se expondrá de manera breve los conocimientos sobre la estrategia a utilizar a través de la franquicia como así también la planificación estratégica y los pasos a tener en cuenta en cada punto que serán de soporte para la orientación de la propuesta.

Primero se hará mención al concepto de planeación estratégica que servirá como punto de partida para el siguiente análisis. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 27)

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían?

(Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 27)

Por otro lado, siguiendo con la lectura de los autores Koontz, Weihrich y Cannice, se procede a nombrar los pasos prácticos de la planeación que son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

1. Atención a las oportunidades: A la luz del mercado, competencia, deseos de los clientes, fortalezas propias, debilidades propias.
2. Establecimiento de objetivos o metas: Donde querríamos estar, que deseamos hacer y cuando

3. Consideración de las premisas de planeación: ¿En qué condiciones (internas o externas) operaran nuestros planes?
4. Identificación de alternativas: ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de los objetivos?
5. Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas: ¿Qué alternativas ofrece mayores posibilidades de cumplir las metas al menor costo y con mayores ganancias?
6. Elección de una alternativa: Selección del curso de acción a seguir.
7. Formulación de los planes de apoyo: Comprar equipos, comprar materiales, contratar y capacitar a empleados, desarrollar un nuevo producto.
8. Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos: Desarrollo de presupuesto como el volumen y precio de las ventas, gastos de operación necesaria para los planes, inversión en bienes de capital.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 114)

Por otra parte, será de vital importancia mencionar la estrategia y el enfoque que será dado dentro del proyecto. La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 113)

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles de crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como *tácticas*, y estas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 113)

A su vez se tomará como referencia los aportes de Kotler y Armstrong sobre la manera de identificar oportunidades de crecimiento a través de la matriz de expansión de producto/mercado ya que es una herramienta de planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o identificación.

Específicamente en este trabajo se utilizará la penetración de mercado enfocada en el crecimiento de la empresa mediante el aumento de ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado sin cambiar el producto.

(Kotler & Armstrong, 2013, pág. 45)

Por último, se procederá a mencionar el significado de franquiciamiento y las ventajas que se pueden obtener debido a que serán el sustento y desarrollo principal del proyecto. En el franquiciamiento, el franquiciante o franquiciador (empresa matriz) cede a su franquiciatario o franquiciado el derecho de usar el nombre, reputación y modelo de negocio de la empresa matriz, en un lugar o área en particular a cambio de una cuantiosa suma y con frecuencia de un porcentaje de las utilidades. (Hill & Jones, 2011, pág. 180)

Una ventaja particular de esta estrategia es que debido a que el franquiciatario suele ser propietario de su negocio, estará muy motivado para hacer que el modelo de negocio de la empresa trabaje de manera eficaz. Además, el franquiciamiento disminuye la carga financiera que supone expandirse con rapidez, lo cual permite un rápido crecimiento de la empresa. Por último, una empresa franquiciada por toda la nación puede lograr las ventajas de la publicidad de gran escala, así como economías en la compra, administración y distribución. (Hill & Jones, 2011, pág. 180)

Como conclusión del marco teórico presentado, se trabajará con estas herramientas planteadas para dar un sustento a la planificación estratégica del proyecto y el modo en que será llevada a cabo siguiendo los conceptos de estos autores de gran impacto e importancia. Será de vital importancia este apartado para poder aplicar las teorías y marcar un eje en donde se enfocará el trabajo.



## Diagnostico

A través de los análisis propuestos previamente, se puede concluir que Cervecería Checa cuenta con factores favorables para poder llevar a cabo la propuesta de planificación estratégica planteada.

Luego de realizar el análisis externo, se llegó a la conclusión de que el país sigue con ciertas complicaciones acompañadas de la inflación, aumento del dólar como así también una gran tasa de desempleo producto de malas decisiones políticas a lo largo de los años. A su vez, no se debe dejar de lado el impacto que tuvo el COVID 19 en la economía y el consumo de los ciudadanos llevando a que sea muy complicado mantener ciertos tipos de comercios debidos a las grandes restricciones impuestas. Sin embargo, cabe analizar que actualmente se han eliminado todo tipo de restricciones y gracias a medidas para aumentar la reactivación de la economía, se han encontrado grandes oportunidades de crecimiento para las empresas que fueron capaces de soportar esto.

Gracias a esto, el fin de las restricciones horarias y confinamiento llevo a que población tienda a consumir nuevamente las bebidas alcohólicas fuera de su casa y retomar el hábito de reunirse en bares o restaurantes prácticamente a cualquier horario. Esto viene acompañado de la cultura generacional del país con respecto al encuentro y la relación con los pares y como genera un impacto significativo en los hábitos de consumo diariamente.

Si bien el sector donde se encuentra la industria cuenta con gran rivalidad y productos sustitutos que pueden reemplazarlo, se puede visualizar el gran potencial de crecimiento que tiene la cerveza artesanal tanto en países del exterior como en Argentina donde representa entre el 3 y 5% aproximadamente del mercado de la cerveza. A pesar de que este número suele resultar bajo a primera vista, las expectativas del crecimiento del mercado en el mediano y largo plazo son muy favorables en el cual Cervecería Checa cuenta con una gran ventaja de ofrecer un producto de calidad aceptado dentro de la comunidad en donde se desarrolla y con distintas variedades de cervezas lo que representa una oportunidad para comenzar a expandirse y obtener ese posicionamiento y conocimiento esperado de la marca y aprovechar el potencial del mercado desde sus inicios. A su vez, la empresa cuenta con la gran fortaleza de poder tener una fábrica productora de cerveza con una capacidad de elaboración de más de 360.000 litros anuales

lo que va a permitir atender a cualquier necesidad u oportunidad que se presente en el futuro.

Además, la planeación estratégica que se pretende llevar a cabo para la cervecería va acompañada de los objetivos que se propone Grupo Meta como es “generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria” donde la gran mayoría de sus características están relacionadas a detectar nuevas oportunidades del mercado, luchar frente a los inconvenientes del entorno como así también adaptarse a ciertos cambios. Es por eso que se observa la capacidad y ganas de poder crecer por parte de la empresa y como el uso eficiente de sus recursos tanto a nivel de actividades primarias como secundarias presenta un porcentaje mayor de fortalezas que debilidades permitiendo así proponer la posibilidad de cambios que sean favorables para el sustento de la misma en el futuro.

Así es como la estrategia que se plantea llevar a cabo para la cervecería es la estrategia de penetración de mercado enfocada en expandir geográficamente el crecimiento de unidad de negocio Cervecería Checa a través de un sistema de franquicias en la provincia de Córdoba ya que permitirá contar con una manera de financiamiento para la evolución de la empresa gracias a la inversión de terceros sin perder el control del negocio original y permitiendo un mayor posicionamiento de la marca a través de la promoción en conjunto con los franquiciados generando una expansión acelerada y segura como así también la posibilidad de poder aumentar su nivel de ventas gracias a la provisión que estará destinada a cada franquicia en particular. Esto estará enfocado en poder aumentar la utilidad de la división de negocio y poder revertir la situación del resultado del balance en 2020 provocado por los factores previamente nombrados.

Gracias al análisis del mercado y consumo de la cerveza artesanal en la región como así también del micro y macro entorno y la evaluación en profundidad de todos los aspectos de la cervecería a través de diferentes herramientas, se detectó esta oportunidad de aplicar esta estrategia de expansión en un entorno con proyecciones favorables y que deberán ser tenida en cuenta para aprovechar su máximo potencial.

## Plan de implementación

A continuación, gracias a los datos analizados, se presentará el plan de implementación para cumplir con la propuesta de desarrollo de mercado enfocada en expandir el crecimiento de la unidad de negocio en mención a través de un sistema de franquicias de la cervecería Checa dentro de la provincia de Córdoba. El plan estará compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, llevados a cabo mediante diferentes actividades y tácticas con el fin de poder aumentar las utilidades de la compañía.

### *Objetivo general:*

- Aumentar en un 35% las utilidades netas de la unidad de negocio Cervecería Checa por año a través de una expansión geográfica mediante la implementación de la estrategia de penetración de mercado hasta fines de 2027.

Justificación: Analizando el Estado de Resultados brindado por la compañía, se puede visualizar que la utilidad neta del ejercicio aumento mucho más del 50% del año 2018 a 2019 y un aumento de ingreso por ventas y servicios de \$15.090.517,07 a \$30.802.495,68 de los años en mención con una ganancia notable. Si bien en el año 2020 la utilidad neta arrojó pérdida debido a la situación pandémica, actualmente se eliminaron todo tipo de restricciones volviendo a la normalidad con sus cuidados aumentando el consumo en los bares y con un mercado de cerveza artesanal con proyecciones positivas a mediano y largo plazo en todo el país, llegando a ocupar un 12% de la cuota de mercado en ciudades como Mar del plata. (Anexo 1)

### *Objetivos específicos:*

- Elaborar un sistema de 3 unidades de franquicia enfocadas en desarrollar y replicar el modelo de Cervecería Checa dentro de la Provincia de Córdoba en el plazo de 13 meses.

Justificación: Mediante el benchmarking realizado a los grandes competidores como Antares y Peñón del Águila analizando sus metodologías y prácticas empresariales,

se detectó la importancia, el sustento y el gran crecimiento que estaban obteniendo gracias a la expansión de franquicias en diferentes puntos. A su vez, el fin de las restricciones permitió retomar el consumo de la bebida en bares, siendo estos el lugar más elegido para el consumo de la cerveza, acompañado de la cultura generacional del país con respecto al encuentro y las relaciones y cómo impacta en los hábitos de consumo en los mismos teniendo en cuenta que en las zonas donde se pretende apuntar como Nueva Córdoba o Güemes, cuentan con un gran porcentaje de gente mayores de 18 años con índices considerables de consumo de cerveza artesanal. Por ende, se detecta la oportunidad de apertura de 3 franquicias para contar con una manera de financiamiento del negocio, un flujo de ventas asegurado mediante la provisión a las franquicias y una expansión en conjunto para poder atacar las necesidades que existen en el mercado

- Lograr que un 5% de ventas adicionales provengan de la promoción tanto de los productos como de las cervecerías, mediante un plan de marketing en un plazo de 5 años.

Justificación: Teniendo en cuenta los datos obtenidos del análisis de mercado, se puede visualizar que un 37% de las personas que toman cerveza en Córdoba la prefieren artesanal y aproximadamente representa entre un 3% y 5% a nivel país el consumo de cervezas artesanal. Por ende, es indispensable poder implementar una campaña de marketing que contara con datos sobre las franquicias del negocio como así también la muestra de los productos para poder captar la mayor cuota de mercado posible posicionando a la marca a la altura de los competidores de gran renombre que se encuentran en la provincia y mejorando la imagen hacia los consumidores.

- Aumentar en un 20% la satisfacción de los franquiciados destinados a llevar adelante las franquicias por año mediante un plan de capacitación y evaluación enfocado en el acompañamiento y aprendizaje continuo en un plazo de 5 años.

Justificación: Debido a que es indispensable para el desarrollo y funcionamiento de cada franquicia la dedicación de tiempo y recursos integrando y mejorando la satisfacción y comodidad de los franquiciados para poder derivar de una forma eficiente

la filosofía de la compañía, los patrones de operación y la innovación o mejora continua gracias a los diferentes programas de formación y capacitación actualizada. Esto será realizado mediante el acompañamiento y evaluación permanente para posteriormente poder colaborar en toma de decisiones en conjunto.

**Alcance:** La elaboración del presente proyecto estará enfocado principalmente en Grupo Meta, Cervecería Checa, ubicada en la localidad de Sacanta, con el fin de realizar una expansión de la cervecería a través de franquicias por medio de una planificación estratégica en la provincia de Córdoba Capital. Estará delimitado en un plazo de 6 años, hasta el año 2027 mediante la implementación de acciones y propuestas que serán mencionadas a continuación.

**Plan de acción:** Se programará un plan de acción delimitado para cada objetivo específico, donde se especificará en tiempo y forma las diferentes acciones y recursos necesarios para una correcta maximización y cumplimiento de los mismos.

**Plan de acción 1: Sistema de franquicias (Presupuesto y aclaraciones en Anexo 2)**

El siguiente plan estará enfocado en la apertura de 3 franquicias replicando el modelo de cervecería Checa que se encuentra en Nueva Córdoba. Estará compuesto por todas las actividades necesarias para realizar la apertura y puesta en marcha de las mismas en tiempo y forma.

El tipo de franquicia propuesta será mixta debido a que se llevara a cabo la elaboración del producto principal que luego el franquiciado se encargara de vender asegurando una tasa de venta en la franquicia y también se transmitirán los Know How tanto de los procesos como del servicio que se espera brindar. Como complemento, los datos que serán brindados dentro de la ficha técnica de cada futuro franquiciado son los siguientes:

- **Descripción:** Cada cervecería será el punto de encuentro de cualquier persona que requiera incurrir en nuevos sabores y aromas de diferentes cervezas artesanales con una propuesta moderna acompañada de un ambiente cálido e ideal para vivir una experiencia única.

- Inversión total: \$2.000.000 por cada franquiciado (estará compuesta por el canon de ingreso, bienes de uso, equipamiento, capacitaciones, apertura y gastos extraordinarios).
- Regalías: 10% sobre el total de ingreso por ventas brutas.
- Compra de mercadería en el primer año de 15000 litros. Luego se ira aumentando la venta en litros anuales en un 5% debido a los datos obtenidos del análisis de mercado donde el incremento de cerveza artesanal fue de un 40% en los últimos 8 años aproximadamente sumado a la inyección en marketing.
- Contrato por 5 años (renovable)
- Se brindará contacto de proveedores de insumos externos no relacionados con la cerveza.
- Deberá contemplar la contratación de personal por cuenta propia como así también disponer de flete para carga de mercadería debido a que se utilizara el concepto de incoterm FCA (Franco transportista) donde se pondrán a disposición la entrega de la mercadería en la planta de producción.
- Acompañamiento en la búsqueda de local a través de inmobiliaria.

| Descripción  | Tiempo |        | Recursos   |                                   | Tercerización                    | Recursos economicos |
|--|--------|--------|--|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------|
|  | Inicio | Fin    | Humanos  | Fisicos                           |                                  |                     |
| Registrar marca en INPI  | ene-22 | dic-22 | Dueños de la empresa                             | Computadora y internet            | MiArgentina                      | \$ 2.210,00         |
| Definición del modelo de franquicias                                     | ene-22 | ene-22 | Dueños de la empresa                             | Computadora y internet            |                                  | \$-                 |
| Selección de franquiciados   | feb-22 | mar-22 | Dueños de la empresa                             | Oficinas administrativas          |                                  | \$-                 |
| Contratacion de abogado para la confeccion y acompañamiento del contrato | abr-22 | may-22 | Area Administrativa                              | Celular e internet                | Estudio Carena-Menvielle y Asoc. | \$ 92.559,22        |
| Elaboracion de manuales de procedimientos y procesos                     | jun-22 | jul-22 | Dueños de la empresa y responsables de cada area | Computadora, internet e impresora |                                  | \$-                 |
| Busqueda de locales  | ago-22 | nov-22 | Dueños de la empresa                             | Vehiculo                          | Surban negocios inmobiliarios    | \$-                 |
| Compra de insumos para apertura de cada franquicia                       | sep-22 | dic-22 | Area comercial                                   | Computadora y internet            |                                  | \$ 5.246.065,00     |
| Habilitacion de locales comerciales                                      | dic-22 | dic-22 | Dueños de la empresa                             | Computadpra e internet            | HOL                              | \$ 6.134,00         |
| Fiesta de Bienvenida   | ene-23 | ene-23 | Area Administrativa                              | Local Cerveceria Checa Nueva      |                                  | \$ 15.000,00        |
| Total  |        |        |  |                                   |                                  | \$ 5.361.968,22     |

Fuente: Elaboración propia

### Plan de acción 2: Plan de marketing (Presupuesto y aclaración en Anexo 3)

La propuesta de marketing se utilizará como herramienta de gestión donde quedaran fijadas las diferentes actuaciones que deban realizarse para alcanzar con los objetivos propuestos de forma coordinada y congruente con el plan estratégico. La misma estará compuesta por estrategias en redes sociales y radio, exposición de la marca a través de banners como de influencer, el diseño de la propia página web como así también un control y evaluación de los siguientes indicadores a través de reportes.

| Descripción  | Tiempo |        | Recursos             |                                 | Tercerización         | Recursos economicos  |
|--|--------|--------|----------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------|
|  | Inicio | Fin    | Humanos              | Fisicos                         |                       |                      |
| Establecer los distintos medios de comunicación                    | ene-23 | feb-23 | Area Administracion  | Celular, computadora e internet |                       | \$ -                 |
| Creacion de pagina web   | mar-23 | mar-23 | Area Administracion  | Computadora e internet          | TomasWeb              | \$ 57.000,00         |
| Incorporacion de banners ubicados en distintos puntos estrategicos | abr-23 | abr-23 | Area Administracion  | Vehiculo                        | WindBanners           | \$ 170.000,00        |
| Iniciativas en sorteos y premios por todas las redes sociales      | may-23 | dic-23 | Area Administracion  | Celular e internet              |                       | \$ -                 |
| Promocion a travez de radio  | jun-23 | dic-23 | Area Administracion  | Celular, computadora e internet | FM Cordoba La Popu FM | \$ 113.360,00        |
| Publicidad a travez de redes sociales                              | ago-23 | dic-23 | Area Administracion  | Celular e internet              | Softcom               | \$ 212.500,00        |
| Contratacion de influenciador                                      | ago-23 | dic-23 | Area Administracion  | Celular e internet              | Influenciador         | \$ 100.000,00        |
| Reportes de medicion   | dic-23 | dic-23 | Dueños de la empresa | Computadora e internet          | Tecnico en marketing  | \$ 40.000,00         |
| <b>Total</b>   |        |        |                      |                                 |                       | <b>\$ 692.860,00</b> |

Fuente: Elaboración propia

### Plan de acción 3: Capacitación/desarrollo (Presupuesto/aclaraciones en Anexo 4)

La capacitación es uno de los elementos principales que deben ser tenidos en cuenta en la franquicia, debido a que es el medio por el cual el franquiciante transmitirá su Know How y conocimientos sobre métodos administrativos, operativos y estrategias comerciales referidas a la marca a los franquiciados. Es por eso que este plan contara tanto con inducciones dentro de la planta para conocer el proceso productivo como capacitaciones, evaluaciones y seguimiento continuo sobre los franquiciados como así

también reuniones de gestión para proyectar objetivos en conjunto. Además, se evaluará la satisfacción a través de encuestas para evaluar la perspectiva del franquiciado con respecto al desarrollo de su negocio y el porcentaje de sugerencias.

| Descripción  | Tiempo |        | Recursos                                   |   | Tercerización | Recursos económicos |
|--|--------|--------|--|---|---------------|---------------------|
|  | Inicio | Fin    | Humanos                                    | Físicos   |               |                     |
| Inducción a la planta de producción y establecimientos | ene-23 | ene-23 | Luis del Area producción                   | Planta de producción y oficinas                 |               | \$-                 |
| Capacitación de los franquiciados                      | feb-23 | jun-23 | Dueños de la empresa y responsable de area | Computadores, internet y local de franquiciados | Fude          | \$ 139.536          |
| Evaluación y control de franquiciados                  | jun-23 | dic-27 | Dueños de la empresa                       | Planilla de registro                            |               | \$-                 |
| Reunión de gestión                                     | jul-23 | dic-27 | Dueños de la empresa                       | Sala de reunión                                 | officenter    | \$ 249.930          |
| Encuesta de satisfacción                               | ene-24 | dic-27 | Area administrativa                        | Computadora, internet y planilla de registro    |               | \$-                 |
| Registro de sugerencias y mejora                       | ene-24 | dic-27 | Area administrativa                        | Computadora, internet y planilla de registro    |               | \$-                 |
| <b>Total</b>   |        |        |  |   |               | <b>\$ 389.466</b>   |

Fuente: Elaboración propia

## Diagrama de Gantt

En este apartado, se mostrará el tiempo requerido para cada acción a través del Diagrama de Gantt. Se podrá visualizar el Diagrama en el Anexo 8 separado de a dos años debido al tamaño requerido. Por último, se adjunta un link para una mejor visualización tanto de las actividades como de los tiempos planificados:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1erR6I\\_Hy9X1hDoCe3OL-VinN4BOZ1w9iiuJ3Fu9Llh8/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1erR6I_Hy9X1hDoCe3OL-VinN4BOZ1w9iiuJ3Fu9Llh8/edit#gid=0)



## Presupuesto

A continuación, se presentará el presupuesto total contemplando los 3 planes de acción a partir del año 2022 hasta el año 2027 ajustados por inflación.

| Plan                      | 2022            | 2023            | 2024         | 2025          | 2026          | 2027            |
|---------------------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|
| Plan de accion 1          | \$ 5.346.968,22 | \$ 15.000,00    | \$-          | \$-           |               |                 |
| Plan de accion 2          | \$-             | \$ 692.860,00   | \$-          | \$-           |               |                 |
| Plan de accion 3          | \$-             | \$ 167.306,00   | \$ 55.540,00 | \$ 55.540,00  | \$ 55.540,00  | \$ 55.540,00    |
| Total anual con inflacion | \$ 5.346.968,22 | \$ 1.400.265,60 | \$ 82.199,20 | \$ 111.790,91 | \$ 152.035,64 | \$ 206.768,47   |
| <b>Total presupuesto</b>  |                 |                 |              |               |               | \$ 7.300.028,04 |

## Análisis financiero

Luego de la propuesta planteada, se procede a realizar el análisis financiero. Se podrá visualizar tanto las premisas como el cash-flow en Anexo 9. A su vez, se adjuntan en el siguiente enlace para una mejor visualización.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/18FF39hiFEHPv5u\\_HblLPcqLuwWtVQptRDYKW2XpPKMo/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/18FF39hiFEHPv5u_HblLPcqLuwWtVQptRDYKW2XpPKMo/edit#gid=0)

Primero se realizaron estimaciones sobre el valor actual neto (VAN), la cual indica el rendimiento de una inversión en base a los futuros flujos y costos actualizados a una tasa de referencia en diferentes periodos. La tasa de referencia que se usara en este proyecto es la BADLAR (Buenos Aires Deposits of Large Amount Rate) la cual indica la tasa pagada por depósitos a plazos fijos de más de un millón de pesos de 30 a 35 días, por el promedio de entidades financieras. Se estableció esta tasa para comparar si es rentable aplicar el proyecto o de lo contrario colocar en plazo fijo el dinero según esta tasa. En este caso el VAN arrojó un resultado de \$912.092,33, por lo cual, al ser positivo,

debe aceptarse el proyecto ya que recupera la inversión y se obtiene un rendimiento mínimo deseado.

Por otro lado, se utilizó la TIR la cual es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite ver que el beneficio neto actualizado sea igual a la inversión (VAN igual a 0). De acuerdo a los flujos, la TIR brinda un resultado de 53% siendo superior a 0 y alcanza el rendimiento mínimo deseado que es de 46,68% por lo cual el proyecto debe aceptarse.

Por último, el Retorno sobre la inversión (ROI) es un indicador financiero que mide el rendimiento económico que se obtendrá al realizar una inversión. En este caso, se puede observar que, por cada peso invertido, el proyecto devolverá \$7,64. Si bien es una suma grande, está claramente validado por los análisis realizados durante la investigación debido a que los ingresos tomados están compuestos principalmente por la suma de las regalías de cada franquicia por año y las ventas.

## Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis realizado a lo largo del presente proyecto, se puede concluir que elaborar un sistema de franquicias replicando el modelo de Cervecería Checa en la provincia de Córdoba, es económicamente viable y la unidad de negocios cuenta con los recursos y capacidades para poder afrontar esta nueva propuesta de negocio en un plazo de 6 años.

Debido al fin del confinamiento obligatorio y las restricciones horarias propuestas por el gobierno debido a la situación epidemiológica sufrida a lo largo del mundo, se elevaron los consumos de cervezas artesanales en los bares logrando que la población retome el hábito de reunirse fuera de casa. Es por esto que se detectó la oportunidad de implementar un sistema de 3 franquicias distribuidas en la provincia de Córdoba con un modelo innovador y capaz de poder afrontar las necesidades que actualmente se encuentran en el mercado.

Esto sin duda le permitirá a la unidad de negocio contar con un financiamiento fijo gracias a la inversión de terceros en la franquicia de cerveza en términos de regalías sin perder el control total del negocio lo cual representará la mayor ganancia del proyecto. Además traerá beneficios al asegurar un porcentaje de la producción total que serán destinadas específicamente a cada franquiciado de manera anual para atacar el consumo diario de cerveza como así también poder obtener un mayor reconocimiento de marca y una expansión acelerada de la unidad por medio del trabajo en conjunto con cada franquiciado en la promoción y ventas en distintos puntos de la ciudad logrando captar la mayor cuota de mercado y poder estar a la altura de los grandes competidores que existen en la industria.

Por otra parte, al analizar tanto el macro como el micro entorno, podemos visualizar que la unidad cuenta con varios factores favorables en cuanto a la calidad y variedad del producto como así también una planta de producción con alta capacidad que permitirán afrontar y poder competir en el mercado en el que se encuentra y superando ciertas barreras que se vayan presentando tanto en el país como en el sector donde se desenvuelve.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, el proyecto es económicamente posible de realizar debido a que arroja resultados financieros de manera

favorable. El valor del VAN es positivo, permitiendo recuperar la inversión en el plazo establecido aceptando el proyecto. Por otra parte, la TIR que se obtiene es superior a la tasa mínima exigida en el proyecto alcanzando el rendimiento deseado. Por último, a través del ROI, se determinó que por cada peso invertido la unidad gana \$7,64 por lo que se puede concluir que la planificación propuesta es viable en el plazo estipulado en el objetivo general.

A su vez se realizarán recomendaciones a los dueños de la unidad Cervecería Checa posterior a la aplicación de la propuesta planteada con el fin de seguir mejorando y generando el impacto deseado tanto en la empresa como en la industria en la que se desenvuelve.

Se recomienda que una vez que se establezcan las 3 unidades de franquicias propuestas, se pueda seguir ampliando y replicando el mismo plan de acción con futuras franquicias distribuidas en más puntos estratégicos en la ciudad de Córdoba y en otras provincias. Esto sin dudas va a seguir permitiendo que la unidad siga aumentando su porcentaje de ventas por mes a cada franquicia y a su vez obteniendo una ganancia neta por el uso de su marca por medio de las regalías. Por otra parte, al ir estableciéndose en determinadas ubicaciones en toda la ciudad, se obtendrá un porcentaje mayor de visualización de la marca aumentando la cartera de clientes y ventas posicionándose aún más como una de las cervecerías pilares de la industria en el futuro.

Por otra parte, se propone la creación de un centro de desarrollo e innovación junto con una mini planta piloto que sirva como espacio para probar nuevas materias primas y técnicas de cocción elaborando nuevos sabores de cervezas artesanales para incorporar en el mercado brindando un aspecto innovador y aprovechando la cantidad de puntos de ventas que se dispondrán para distribuirlos. A su vez, se le puede permitir realizar tours a los clientes que deseen probando nuevos sabores y permitiendo la oportunidad que puedan crear ellos también generando una relación más cercana con el consumidor.

También se sugiere implementar alianzas estratégicas con diferentes cadenas de comida rápida de hamburguesas o lomiterias como así también ciertos boliches reconocidos dentro de la ciudad para que se puedan comercializar nuestros productos como el de nuestros aliados y así seguir obteniendo la visualización de la marca y mayor reconocimiento dentro de la población de manera conjunta.

Por último, sería de gran utilidad poder contar con un área de despacho compuesta por personal despachante y una báscula para pesar los camiones que ingresan y salen de la planta debido al escaso control que se cuenta hoy en día en la unidad. Al contar con un despachante, se va a tener mayor visibilidad, control y registro sobre los camiones que ingresaran tanto en condición de incoterm FCA o CIP y solicitando documentación actualizada para tener mayor seguridad como, por ejemplo: licencia de conducir al día, póliza de seguro y pago de póliza de los camiones, etc. Por otra parte, la báscula va a permitir controlar que se despachen la cantidad de litros correspondientes evitando inconsistencias en un proceso fundamental como es la entrega del producto.

## Bibliografía

- Ablin, A. (2012). *El mercado de la cerveza*. Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_02\\_2011\\_05May.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_02_2011_05May.pdf)
- Ambito. (02 de Septiembre de 2021). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/informacion-general/empresas/argentina-mas-del-70-las-recorre-la-inteligencia-artificial-satisfacer-demandas-comunicacionales-n5268319>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (16 de Junio de 2021). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245673/20210616>
- ATA. (s.f.). *Asociación Toxicología Argentina*. Obtenido de <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>
- BCRA. (16 de Junio de 2022). BADLAR en pesos de bancos privados (en n.a.) Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp)
- BCRA. (2022). Resultados del relevamiento de expectativas del mercado (REM). Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)
- Cerveceros, A. (s.f.). *Cerveceros Argentinos*. Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Chiavenato, & Sapiro. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- Dinatale, M. (05 de Abril de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/coronavirus-argentina-las-10-propuestas-de-salvataje-a-las-pymes-que-preparo-el-gobierno/>
- El mostrador, E. m. (13 de Marzo de 2021). *El mostrador*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/03/13/la-cerveza-es-paritaria-mujeres-aumentan-preferencia-por-esta-bebida/>
- Gonzalez, O. (24 de Febrero de 2021). *CETyS*. Obtenido de <https://cetys.lat/politica-publica-y-regulacion-de-la-infraestructura-digital-en-argentina/>
- Hill, & Jones. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hosteltur. (29 de Septiembre de 2021). *Hosteltur*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/lat/146912\\_previaje-claves-para-entender-su-impacto-en-la-reactivacion-argentina.html](https://www.hosteltur.com/lat/146912_previaje-claves-para-entender-su-impacto-en-la-reactivacion-argentina.html)
- INDEC. (15 de Marzo de 2022). *INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_22442CA948AA.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf)
- INDEC. (30 de Marzo de 2022). *INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- ISOTools. (s.f.). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/>

Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012). *Administracion. Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.

Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Pulso Cerveceros, P. C. (19 de Enero de 2018). Obtenido de <https://pulsocerveceros.com/cordoba-37-los-consumidores-cerveza-prefieren-las-artesanales-segun-estudio/>


Risso, N. (01 de Agosto de 2018). *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40-20180801-0003.html>

## Anexos

### Anexo 1: Estado de resultados 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>    |  |

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



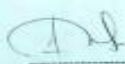
Heliana G. Cavallo  
Contadora Pública - U.N.C  
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.



Maria Paula Fernandez  
Presidente

| DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:   |  | SAUCO S.A.          |  |
|---|--|---------------------|--|
| ESTADO DE RESULTADOS  |  |                     |  |
| Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre. |  |                     |  |
|   |  | 2018                |  |
| 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> |  |
| <b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>  |  |                     |  |
| De Comercialización (Anexo II)  |  | (5.884.091,63)      |  |
| De Administración (Anexo III)   |  | (1.719.421,32)      |  |
| De Financiación (Anexo II)  |  | (309.636,38)        |  |
| Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM  |  | 2.758.109,31        |  |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>  |  | <b>184.466,57</b>   |  |
| menos Impuesto a las Ganancias  |  | (10.617,35)         |  |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>   |  | <b>173.849,22</b>   |  |

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.-



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

Maria Paula Fernandez  
Presidente



## Anexo 2: Presupuesto y aclaración del plan de acción 1.

Primero se hará el registro de la marca en el portal oficial del Estado argentino con un monto de \$2.210 con una vigencia de 10 años. Luego, una vez se tengan fijados los locales, se procederá a la habilitación de los comercios a través de HOL (Sistema de habilitación de negocios online de la Municipalidad de Córdoba) por un monto de \$6.134.

La fiesta de bienvenida será celebrada en la cervecería Checa realizando un costo estimado de \$15.000 para 10 personas (entre dueños y franquiciados con acompañantes) incluyendo cena de reconocimiento.

Se procederá a la contratación del Estudio Carena-Menvielle y Asoc. para la confección de los 3 contratos de franquicia y el posterior asesoramiento y asistencia. Cabe mencionar que el Colegio de Abogados de Córdoba establece que el Jus = \$4.305,08. Por lo tanto, la confección de los 3 contratos equivale a 18 Jus (6 Jus c/u) y la asistencia y asesoramiento posterior equivale a 3,5 Jus arrojando un monto total de \$92.559,22.

Para la puesta en marcha de cada una de las franquicias, se comprarán los siguientes bienes:

- Sillas y mesas de diferentes estilos tanto para el aire libre como dentro del local elaboradas de madera para la comodidad y atención de los clientes. Se hará la compra de 21 mesas y sillas de hierro (7 para cada franquicia) y 36 sillones y mesas plegables (12 para cada franquicia) por un costo total de \$1.412.640.



Nuevo | 1 vendido

**Combo Bar Mesa Alta + Banquetas**

**\$ 33.000**  
en 12x \$ 4.679<sup>99</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
San Fernando, Buenos Aires  
[Ver costos de envío](#)

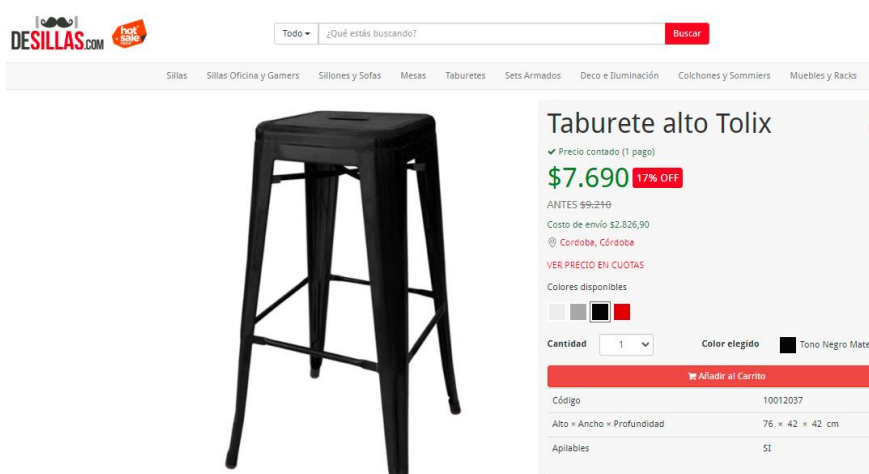
Color De La Tapa: Madera  
Color De Las Patas: Negro

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▼ (9 disponibles)






- Taburetes que serán utilizados en la barra que dispondrá el local. Se hará la compra de 24 (8 para cada franquicia) por un monto total de \$184.560



- Vasos cerveceros de cristal de diferentes tamaños debido a que serán la fuente principal de uso al tratarse de una cervecería. Se hará la compra de 39 packs de vasos (13 para cada franquicia) por un monto total de \$177.840.





- A su vez se realizará la compra de 30 sets de platos (10 para cada franquicia) y 30 sets de cubiertos (10 para cada franquicia) por un monto total de \$57.190.

**M! MUSIMUNDO** Encontrá lo que buscás   Hola, Inicia tu sesión    
Ingresá | Registrare

OXFORD

SET DE PLATOS PLAYOS OXFORD 0112555006  
CODE142675



Precio online: \$5.839,00

**6 X \$973,17**  
CUOTAS SIN INTERÉS

**AGREGAR AL CARRO**




**COMPRA EN MUCHAS CUOTAS CON TU TARJETA**

Visa

6 cuotas SIN INTERES



6 cuotas

Visa Total: \$5839,00  
**6 CUOTAS DE \$ 973,17**  
CFT: 0%  
TNA: 0% TEA: 0%

**M! MUSIMUNDO** Encontrá lo que buscás   Hola, Inicia tu sesión    
Ingresá | Registrare

NOUVELLE CUISINE

SET DE CUBIERTOS NOUVELLE CUISINE 01260010  
CODE143359



Precio online: \$5.599,00

**6 X \$ 933,17**  
CUOTAS SIN INTERÉS

**AGREGAR AL CARRO**

**COMPRA EN MUCHAS CUOTAS CON TU TARJETA**

Visa

6 cuotas SIN INTERES

6 cuotas

Visa Total: \$5599,00  
**6 CUOTAS DE \$ 933,17**  
CFT: 0%  
TNA: 0% TEA: 0%

- Será indispensable contar con heladeras exhibidoras que permitirán la visualización tanto de bebidas con o sin alcohol. Se hará la compra de 6 heladeras (2 para cada franquicia) por un monto total de \$544.956.



Nuevo | 521 vendidos

### Heladera Exhibidora Briket Master 3200 Vertical 315lts

★★★★★ 135 opiniones

**MÁS VENDIDO** 1º en Heladeras Exhibidoras

~~\$104.398~~

**\$ 90.826<sup>26</sup>** 13% OFF

en 12x \$12.879<sup>32</sup>

[Ver los medios de pago](#)

**OFERTA DEL DÍA**

Envío a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

[Calcular cuándo llega](#)

Color: Blanco



Stock disponible

- Para una reposición ágil y rápida tanto de los vasos como de cubiertos y platos, se dispondrá de lavavajillas. Se hará la compra de 3 lavavajillas (1 para cada franquicia) por un monto total de \$350.397.

**FRÁVEGA**  
Estás en Córdoba (5014)

Buscar productos

Mi cuenta

Tv, Audio y Video Celulares, Notebooks y Tecnología Electrodomésticos y Aires Ac. Hogar, Muebles y Jardín Salud, Belleza y Fitness Bebés y Niños Más categorías Tienda Samsung

Frávega Lavado Lavavajillas

**ENVÍO GRATIS CAPITAL Y GBA**

**Drean**  
**Lavavajillas Drean Dish 15.2 DTNX 15C**

~~\$128.499~~ **9% OFF**  
**\$116.799**

¡Nuestras promociones bancarias!

6 cuotas sin interés de \$19.466,50


**VISA**

Ahora 24 cuotas fijas de \$8.154,40 **24x**

Ahora 18 cuotas fijas de \$9.674,20 **18x**

[Ver todos los medios de pago](#)

- El elemento principal con el que contara cada franquiciado es la chopera de cervezas con canillas para poder disfrutar de la gran variedad que ofrece Checa. Se comprarán 6 choperas de cerveza de 4 canillas para abarcar la variedad de cervezas artesanales (2 para cada franquicia) por un monto total de \$1.655.850



Nuevo

**Chopera De Cerveza De 3 Canillas Completa** ♥

**\$ 275.975**  
en 12x \$ 39.135<sup>55</sup>

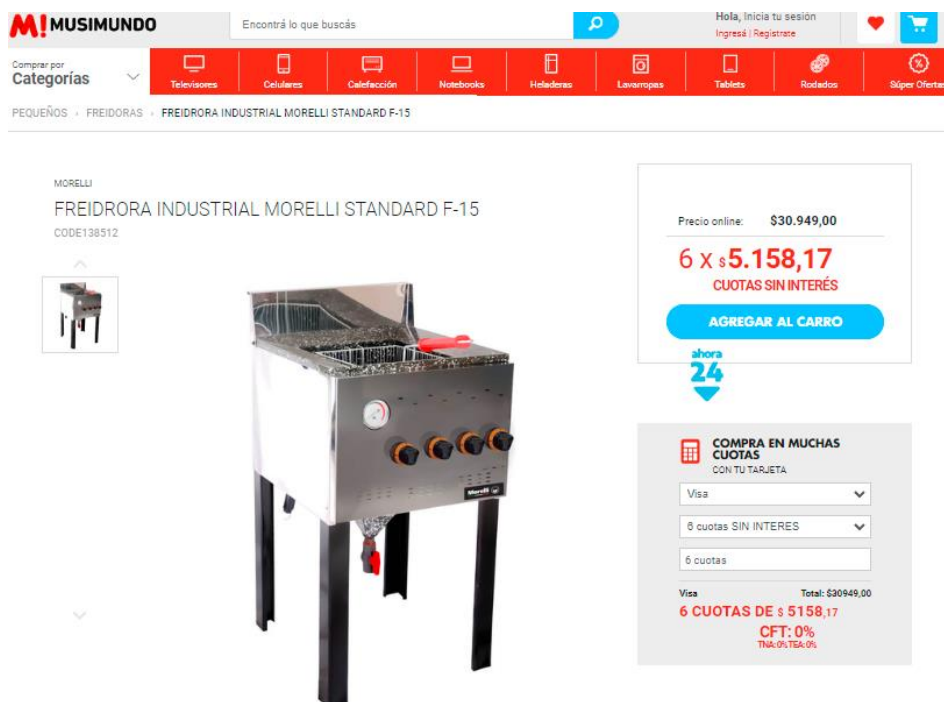
[Ver los medios de pago](#)

📦 **Envío gratis a todo el país**  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

↩ **Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Stock disponible

- Se dispondrá de freidoras industriales para la elaboración de acompañantes de las comidas principales como las papas fritas. Se hará la compra de 6 freidoras (dos para cada franquicia) por un monto total de \$185.694




**M!MUSIMUNDO** Encontrá lo que buscás Hola, inicia tu sesión  
Ingresá | Registrarte

Comprar por **Categorías**

TELEVISIONES CELULARES CALEFACCIÓN NOTEBOOKS HELADERAS LAVARROPAS TABLETS RODADOS SUPER OFERTAS

PEQUEÑOS · FREIDORAS · **FREIDORA INDUSTRIAL MORELLI STANDARD F-15**

MORELLI  
**FREIDORA INDUSTRIAL MORELLI STANDARD F-15**  
CODE138512



Precio online: **\$30.949,00**

**6 x \$5.158,17**  
CUOTAS SIN INTERÉS

**AGREGAR AL CARRO**

ahora **24**

**COMPRA EN MUCHAS CUOTAS CON TU TARJETA**

Visa

6 cuotas SIN INTERES

6 cuotas


Visa Total: \$30949,00

**6 CUOTAS DE \$ 5158,17**  
CFT: 0%  
TNA: 0% TGA: 0%

- Como complemento se brindarán dos planchas para la elaboración de lomitos/hamburguesas que son comercializadas en la cervecería. Se hará la compra de 3 planchas (1 para cada franquicia) por un monto total de \$135.000.




Nuevo | 3 vendidos

**Plancha Hamburguesera** 


Lomitera Rovesco 70 X50 A  
Gas

**\$ 45.000**  
en 12x \$ 6.381<sup>3%</sup>

[Ver los medios de pago](#)






 Entrega a acordar con el vendedor  
Bernal, Buenos Aires  
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad  (5 disponibles)

[Comprar ahora](#)

- Para aumentar y mejorar la iluminación dentro del local a toda hora, se colocarán barras de techo con luces para una mejor experiencia. Se hará la compra de 12 unidades (4 para cada franquicia) por un monto total de \$113.988.

    Cordoba   Mi Cuenta

CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN | PISOS, PINTURAS Y TERMINACIONES | HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS | BAÑO, COCINA Y LIMPIEZA | ELECTROHOGAR Y CLIMATIZACIÓN | MUEBLES Y ORGANIZACIÓN | DECORACIÓN, ILUMINACIÓN Y JUGUETES | AIRE LIBRE, JARDÍN Y MASCOTAS | AUTOMÓVIL | SERVICIOS HOGAR

> Barra de techo pared 4 luces Súper platil satinado GU10 > Lámparas de interior > Campaña Iluminación > Especiales

**HOYSALE**

Candil Código 1534076

**Barra de techo pared 4 luces Súper platil satinado GU10**

Modelo C900/4


★★★★★ (0)

**PRECIO INTERNET**

**\$9.499c/u**

Ahorra \$4.100

~~\$13.599c/u~~



- También será beneficioso contar con iluminación afuera del local donde los clientes suelen consumir al aire libre. Para eso se hará la compra de 90 metros de guirnaldas para los patios cerveceros de las franquicias por un monto total de \$41.400.

ILUMINANDO  
CÓRDOBA

## ILUMINANDO CÓRDOBA

Somos una tienda online dedicada a la venta de Guirnaldas de luces LED para parques .

📍 Gdor. Justiniano Posse 1287, X5014 Córdoba

Abierto de Lunes a Domingos de 09:00 a 19:00

Categorías ▾ | 🔍 Buscar...

### Destacado



Guirnalda 15 metros  
\$ 6.900,00

- A su vez, para una mejor decoración y ambientación del lugar, se contará con diferentes bambús en macetas dispersas por todo el local. Se hará la compra de 15 combos de deco jardinería para la ambientación del lugar (5 para cada franquicia) por un monto total de \$147.000.



Nuevo | 29 vendidos

### Combo Deco Jardinera 80x30x30 + Bambu Puerto Jardin

\$ 9.800

en 12x \$ 1.389<sup>72</sup>

[Ver los medios de pago](#)

📦 Entrega a acordar con el vendedor  
Colegiales, Capital Federal

[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (201 disponibles)

Comprar ahora

- Por último, para la generación de un lugar moderno, se colocarán carteles de neón led. Se hará la compra de 15 carteles de neón (5 para cada franquicia) por un monto total de \$239.550.



Nuevo | 1 vendido

**Cartel Neón Led Open +  
Copa Trago Luminoso -  
Llamativo -**

**\$ 15.970**  
en 6x \$ 2.661<sup>0%</sup> sin interés  
Duplica puntos: sumás +\$ 228 Mercado Puntos  
[Ver los medios de pago](#)

**Envío gratis a todo el país**  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

**Disponible 5 días después de tu compra**

Cantidad: 1 unidad (2 disponibles)

[Comprar ahora](#)

### Anexo 3: Presupuesto y aclaraciones del plan de acción 2

El diseño de la página web será llevado a cabo por el servicio de Tomasweb adquiriendo el servicio de diseño web auto gestionable para empresa incluyendo 10 botones y menues con más de 100 fotos para incluir sobre las cervezas en total con enlaces en las redes sociales, ubicaciones tanto de los locales como de las franquicias y un apartado dedicado sobre como adquirir nuestra franquicia por un costo de \$57.000.

Precios actualizados el día 28 de Mayo de 2022.  
Somos claros en nuestros precios. No tenemos costos ocultos.

[Volver al listado](#)

**DISEÑO WEB  
AUTOGESTIONABLE  
PROMO**



AR\$ 37.000.- [Ver más información](#)

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

**DISEÑO WEB  
AUTOGESTIONABLE  
PYME**



AR\$ 47.000.- [Ver más información](#)

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

**DISEÑO WEB  
AUTOGESTIONABLE  
EMPRESA**



AR\$ 57.000.- [Ver más información](#)

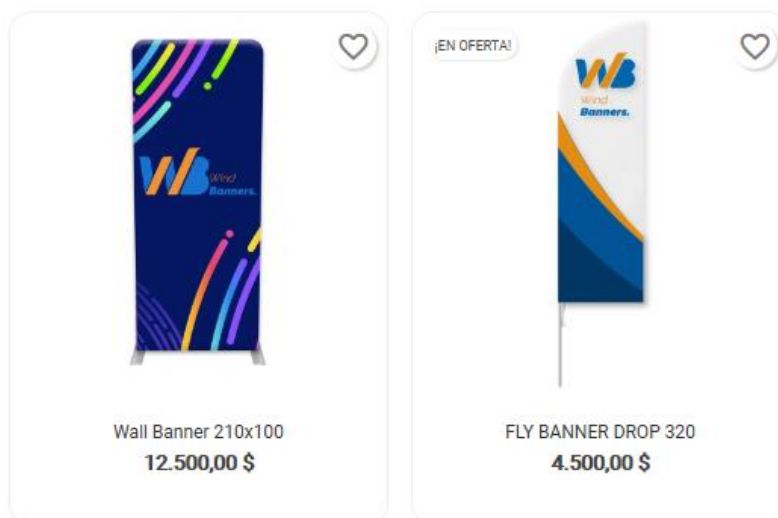
Por única vez. Incluye IVA (Factura A y B)  
Llévate Gratis Hosting ilimitado por 1 año



Por otra parte, se contratará a la empresa de software Softcome para el manejo de los anuncios locales, la segmentación del público al cual se apunta por redes, control del WhatsApp Business y el control de anuncios en las redes sociales por un costo mensual de \$42.500 abarcando el pack premios plus para una mejor experiencia.

| PRECIOS 2022   |   |  |
|--|---|--|
| Contado, transferencia, débito y crédito. Pago Fácil, Rapipago, etc. ¡Plan de cuotas por Mercado Pago!   |   |  |
| <b>ESTÁNDAR</b><br><br><b>\$12.500/PESOS</b><br><br>dos anuncios<br>edición de imágenes<br>edición de videos<br>armado y optimización<br>community manager<br>posteos semanales<br>posteos de historias<br>informe mensual<br>soporte por whatsapp | <b>PREMIUM</b><br><br><b>\$22.500/PESOS</b><br><br>tres anuncios<br>edición de imágenes<br>edición de videos<br>armado y optimización<br>community manager<br>dos posteos semanales<br>dos historias semanales<br>informe mensual<br>soporte por whatsapp | <b>PREMIUM PLUS</b><br><br><b>\$42.500/PESOS</b><br><br>cuatro anuncios<br>edición de imágenes<br>edición de videos<br>armado y optimización<br>community manager<br>tres posteos semanales<br>tres historias semanales<br>informe mensual<br>soporte por whatsapp |

La incorporación de banners que serán ubicados en lugares estratégicos serán adquiridos mediante WindBanners. Se hará una compra de 10 Wall Banners 210x100 a un costo unitario de \$12.500 y 10 Fly banner drop 320 a un costo unitario de \$4.500 por ende resulta un costo total de \$170.000.



A su vez se contratará un influencer que obtente entre 50.000 y 100.000 seguidores para realizar posteos y promoción sobre la cervecería. Se le abonará \$20.000 mensuales durante 5 meses.

También se harán publicidades grabadas en la radio FM Córdoba por un monto total semanal de \$2.100 y por la radio La Popu por un monto de \$2.340 durante 6 meses.



\* Estos precios no incluyen IVA.

#### Adicionales

|   |  |
|---|--|
| Hora, temperatura, humedad              | 30%                                      |
| Auspicios - Micros                      | 30% (Publicidad mínima por emisión: 20") |
| PNT                                     | 30% (Publicidad mínima por emisión: 30") |
| Horarios determinados                   | 30% (Condicional, según disponibilidad)  |
| Partidos políticos (Todos los horarios) | 30% (Contado anticipado)                 |

#### Cómputo

Las piezas publicitarias enviadas en soporte de grabación se computarán por medición cronométrica

Las piezas publicitarias enviadas en texto, se computarán conforme al siguiente coeficiente de conversión:

1,5 palabras = 1 segundo

Mención mínima: 10 (diez) segundos

|                 |               |                 |            |
|-----------------|---------------|-----------------|------------|
| Lunes a viernes | 00:00 a 06:00 | Sensaciones     | \$360,00.- |
|                 | 06:00 a 09:00 | Casi despiertos | \$500,00.- |
|                 | 09:00 a 13:00 | Animáte         | \$800,00.- |
|                 | 13:00 a 18:00 | Fiesta de locos | \$800,00.- |
|                 | 18:00 a 22:00 | Nunca es tarde  | \$500,00.- |
|                 | 22:00 a 24:00 | Con vos         | \$430,00.- |

|         |               |                 |            |
|---------|---------------|-----------------|------------|
| Sábados | 01:00 a 06:00 | Sensaciones     | \$360,00.- |
|         | 06:00 a 09:00 | Bien arriba     | \$500,00.- |
|         | 09:00 a 13:00 | De finde        | \$800,00.- |
|         | 13:00 a 18:00 | Veril           | \$500,00.- |
|         | 18:00 a 21:00 | Oldies          | \$500,00.- |
|         | 21:00 a 01:00 | Los más pedidos | \$430,00.- |

|          |               |                 |            |
|----------|---------------|-----------------|------------|
| Domingos | 01:00 a 07:00 | Sensaciones     | \$360,00.- |
|          | 07:00 a 10:00 | Bien arriba     | \$500,00.- |
|          | 10:00 a 14:00 | Hit Parade      | \$500,00.- |
|          | 14:00 a 19:00 | Música 360      | \$500,00.- |
|          | 19:00 a 24:00 | Los más pedidos | \$430,00.- |



\* Estos precios no incluyen IVA.

#### Adicionales

|   |  |
|---|--|
| Hora, temperatura, humedad              | 30%                                      |
| Auspicios - Micros                      | 30% (Publicidad mínima por emisión: 20") |
| PNT                                     | 30% (Publicidad mínima por emisión: 30") |
| Horarios determinados                   | 30% (Condicional, según disponibilidad)  |
| Partidos políticos (Todos los horarios) | 30% (Contado anticipado)                 |

#### Cómputo

Las piezas publicitarias enviadas en soporte de grabación se computarán por medición cronométrica

Las piezas publicitarias enviadas en texto, se computarán conforme al siguiente coeficiente de conversión:

1,5 palabras = 1 segundo

Mención mínima: 10 (diez) segundos

|                 |               |                  |            |
|-----------------|---------------|------------------|------------|
| Lunes a viernes | 00:00 a 08:00 | Musical          | \$220,00.- |
|                 | 08:00 a 08:00 | Vamos viendo     | \$645,00.- |
|                 | 08:00 a 12:00 | Para todos       | \$900,00.- |
|                 | 12:00 a 17:00 | Los populares    | \$720,00.- |
|                 | 17:00 a 20:00 | Desde la popular | \$675,00.- |
|                 | 20:00 a 22:00 | Conectados       | \$430,00.- |
|                 | 22:00 a 24:00 | Cuartetomania    | \$430,00.- |

|         |               |                |            |
|---------|---------------|----------------|------------|
| Sábados | 00:00 a 08:00 | Musical        | \$220,00.- |
|         | 08:00 a 13:00 | Los populares  | \$720,00.- |
|         | 13:00 a 17:00 | Fiesta popular | \$645,00.- |
|         | 17:00 a 20:00 | Clave de sol   | \$675,00.- |
|         | 20:30 a 01:00 | El aguante     | \$430,00.- |

|          |               |                      |            |
|----------|---------------|----------------------|------------|
| Domingos | 01:00 a 07:00 | Musical              | \$220,00.- |
|          | 07:00 a 09:00 | Domingos populares   | \$625,00.- |
|          | 09:00 a 13:00 | Ranking de la semana | \$720,00.- |
|          | 13:00 a 19:00 | Clave de Sol         | \$675,00.- |
|          | 19:00 a 24:00 | Chau domingo         | \$430,00.- |

Por último, al contar con un técnico en Marketing en el grupo, se le abonara un monto de \$40.000 para realizar los reportes trabajando 15 horas semanales durante un mes.

#### Anexo 4: Presupuesto y aclaraciones del plan de acción 3.

Como primer paso, se procederá a una inducción a la planta de producción y establecimientos del lugar a los franquiciados principalmente para que conozcan cómo se lleva a cabo la elaboración y organización de los productos que ellos mismos estarán vendiendo en sus locales. Se seleccionó a Luis para realizar este recorrido ya que es el encargado del sector productivo y servirá de gran ayuda para presentar a todos los colaboradores y equipo que trabajan tanto en la fábrica como en las oficinas a los futuros franquiciados.

Con respecto a la capacitación, primero será llevada a cabo por los dueños para comentar los objetivos del negocio, el servicio que se espera brindar, consejos sobre contratación de empleados y aspectos económicos de la cervecería en el mes de febrero.

En el mes de marzo, se brindará una capacitación por parte del área administrativa sobre temas a fines de la organización que se requiere y como poder llevar a cabo el negocio de una manera profesional.

Luego, en el mes de abril se contará con una capacitación con el área comercial sobre aspectos y estrategias relacionadas a las ventas y clientes.

Por último, se les brindara la posibilidad a 2 empleados de cada franquicia de participar del curso de mozo y camarera profesional a distancia certificado por la Universidad Abierta Interamericana para perfeccionar sus habilidades. El costo total de los cursos arroja un monto de \$139.536.

The screenshot shows the FUDE website interface. At the top left is the FUDE logo. A search bar contains the text 'Elige que quieres estudiar'. To the right are buttons for 'Inscribete' and 'PAGOS', and a button for 'Acceso Alumnos'. Below these are navigation tabs: 'Cursos a Distancia' (highlighted), 'Cursos Gratis', 'Cursos de Inglés', 'Carreras cortas', 'Cursos Cortos', 'Bolsa de Trabajo', and 'Profes'. A breadcrumb trail reads: 'Inicio / Cursos a Distancia / Cursos de Iniciación Profesional a distancia / Curso Mozo y Camarera Profesional'. The main heading is 'Curso de Mozo y Camarera Profesional a distancia'. A video player shows a 'Video unavailable' message. To the right, a box displays '12 cuotas de \$1938 ARS' with an 'Inscribime Ahora' button, 'Duración: 3 Meses', and 'Inicio: ¡Comenzá hoy!'. Below this are promotional banners for '20% de descuento' and '12 cuotas fijas', and a certification logo for 'UAI Universidad Abierta Interamericana'.

Por otro lado, la evaluación y control de los franquiciados se llevará a cabo por los dueños mediante visitas a los locales franquiciados cada 2 meses para analizar el establecimiento, apoyo y acompañamiento a los franquiciados y visualizar como se está llevando a cabo todos los aspectos que compongan a la cervecería.

Las reuniones de gestión permitirán establecer objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo junto a los franquiciados. La mismas serán llevadas a cabo en espacios ONE capitalinas a través de Officenter. Durante el 2023, se llevarán a cabo solamente dos reuniones y el resto del 2024 al 2027 específicamente 4 reuniones por año. El costo estará compuesto de un Fee mensual de \$3025 y cada vez que se reserve la sala, la misma tendrá un costo de \$4810 debido a que se usaran las salas grandes durante la jornada completa con todos los equipos necesarios para la reunión. Para lo cual el monto total destinado es de \$249.930.

The infographic is titled '2. ESPACIOS ONE CAPITALINAS'. It features the 'ONE' logo in large blue letters. To the right, a list of room types and their pricing is provided:

- Salas Grandes (8 y 10 Personas)  
Media Jornada \$ 3.006 - Jornada Completa \$ 4.810
- Salas Medianas (4 personas)  
Media Jornada \$ 2.405 - Jornada Completa \$ 3.608
- Puestos de Trabajo Individuales  
Media Jornada \$ 1.082 - Jornada Completa \$ 1.804

Por último, para evaluar la satisfacción de los franquiciados, se realizarán encuestas cortas cada 4 meses sobre si se sienten partícipes de las decisiones, si son reconocidos por logros y apoyados entre otros aspectos. Y para medir la motivación y delegación de los mismos, se medirá también cada 4 meses de la siguiente manera:

$$\frac{\text{cantidad de sugerencias realizadas}}{\text{proyectos sugeridos que se hayan implementado}}$$

#### Anexo 5: Expectativas inflación anual (REM)

**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)

(BCRA, Resultados del relevamiento de expectativas del mercado (REM), 2022)

#### Anexo 6: Tabla impuesto a las ganancias

| Ganancia Neta Imponible Acumulada |                  | Pagarán \$       | Más el % | Sobre el excedente de \$ |
|-----------------------------------|------------------|------------------|----------|--------------------------|
| Más de \$                         | A \$             |                  |          |                          |
| \$ 0,00                           | \$ 7.604.948,57  | \$ 0,00          | 25%      | \$ 0,00                  |
| \$ 7.604.948,57                   | \$ 76.049.485,68 | \$ 1.901.237,14  | 30%      | \$ 7.604.948,57          |
| \$ 76.049.485,68                  | En adelante      | \$ 22.434.598,28 | 35%      | \$ 76.049.485,68         |

(Argentina, 2021)









