



SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACION

Licenciatura en Administración de empresas

Año académico 2022

Cátedra A

PROYECTO DE INVERSION SAUCO S.A

Profesora: Sofía Riñero

Estudiante: Benito, Matías

LEGAJO: ADM 05424

22 de abril de 2022

Resumen

Se presenta como Trabajo Final de Grado para la carrera Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo 21 en base a la empresa cervecera Sauco S.A perteneciente al Grupo Meta ubicado en la región de Sacanta, Córdoba Argentina. El proyecto se basa en una diferenciación o desarrollo de producto mediante una nueva presentación del producto actual ya validado por el mercado en el que participa. Este desarrollo de producto se llevaría a cabo con la producción de botellas de vidrio con un contenido neto de 750 ml de las distintas variedades de la cerveza Checa y su distribución en supermercados, kioscos y mayoristas de Córdoba y el interior de la provincia. Para ser capaz de elaborar este producto Sauco S.A deberá desembolsar una gran suma de dinero en máquinas para el desarrollo y envasado de la cerveza con el propósito de obtener una rentabilidad mayor a la obtenida antes del proyecto, que justifique la misma y alargue el ciclo de vida del producto dentro del mercado.

El principal motivador para esta el desarrollo de esta propuesta es la necesidad de la empresa de recuperarse de las consecuencias de la pandemia del COVID-19 y la necesidad de la misma de afianzar su identidad como unidad económica productiva dentro del mercado en el que participa.

Para esto se desarrollan diferentes objetivos que la organización debería ser capaz de cumplir dentro de un entorno de incertidumbre que afecta a las diferentes organizaciones que desarrollan sus actividades dentro del país. El horizonte de planeación para la implementación y desarrollo de este proyecto es del año 2023 a fines del año 2028. Para evaluar si se acepta o no el proyecto se utilizaran indicadores financieros como lo son la Tasa interna de retorno (TIR) y el Retorno sobre inversión (ROI). Además de esto se obtendrá el valor presente de la utilidad futura mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

Abstract

The following paper developed as a Final Degree Project for the Bachelorette in Business Administration in the Universidad Empresarial Siglo 21 is based on the brewing enterprise Sauco S.A. Business that belongs to the Grupo Meta conglomerate located in the region of Sacanta, in Cordoba Argentina. The project is developed around a product development consisting in a new way of bottling the product already developed, and validated by the current consumers, by the company. This product development is taken into action by bottling the content in glass bottles containing 750ml and manufacturing all across the province. In order to be capable of developing this product Sauco S.A will have to make a significant purchase for the acquisition of machines for the production and bottling of the product. The purpose of this investment is to obtain a profitability greater than the one obtained before the project, that the investment profitability is great enough to justify for itself and extends the life cycle of the product in the current market they are participating.

The main motivation for the development of this proposal is the need for the company to recover from the financial effects of the Global Pandemic of COVID-19, and the desire for the enterprise to consolidate its own identity as an economic unity productive inside the market in which is taking part.

Because of what was mentioned previously, different objectives are established that the organization will have to be capable of accomplish inside a disconcerting environment that affects different organizations existing in the country. The panning Horizon for the implementation and development of this project is from the Year 2023 to the end of the Year 2028. In order to evaluate if this project will be profitable or not there are different financial indicators taken into consideration. These are the Internal Rate of Return (IRR) and the Return Over Investment (ROI). In addition to this, the present value of the future profit will be obtained by calculating the Net Present Value

Contenido

SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACION.....	1
Introducción	5
Análisis de situación macro entorno.....	7
Político.....	7
Económico	8
Social	8
Tecnológico.....	9
Ecológico	10
Legal	10
Análisis del Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter	11
Amenaza de nuevos competidores.....	11
Poder de negociación de proveedores.....	11
Poder de negociación de clientes	12
Rivalidad entre competidores existentes	12
Amenaza de productos sustitutos	13
Análisis mercado y Consumidor	13
Análisis de mercado.....	13
Análisis del consumidor	14
Cadena de valor	15
Actividades primarias	15
Actividades de soporte.....	16
Marco Teórico.....	17
Diagnostico	21
Plan de Implementación.....	23
Introducción	23
Bases Estratégicas.....	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	25
Planes de Acción	27
Flujo de Fondos Projectado.....	30
Conclusión	31
Bibliografía	33

Introducción

En el día de la fecha se presentará como Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración un reporte de caso sobre la empresa familiar Argentina fundada en el año 2019 Grupo Meta. Esta organización con administración central de unidades desarrollada en la localidad de Sacanta, Córdoba cuenta con cuatro unidades de negocios diferentes distribuidas entre la provincia de Córdoba y Neuquén. No todas las unidades de negocio de este grupo están muy relacionadas entre sí. La primera de estas desarrolla sus actividades en el sector agrario bajo el nombre de Tregua S.A en la localidad de Sacanta en la Provincia de Córdoba. La segunda, llamada Sauco S.A ejerce en el rubro de producción de cervezas artesanales de la marca Checa con una capacidad de 360.000 litros por tanda y la administración de un restaurante ubicado en la Ciudad de Bariloche en la provincia de Neuquén llamado La Jirafa. Sobre esta unidad de negocio se desarrollará el trabajo presentado a continuación. La tercera unidad de negocios llamada Cervezas Argentinas S.A.S cuenta con el 50% de la propiedad del bar “Casa Negra” ubicado en la provincia de Córdoba. La cuarta y última unidad de negocios de este grupo opera bajo el nombre de Brewing S.A.S y se encuentra en el proceso de desarrollo de un bar propio de cerveza Checa.

Como lo mencionamos anteriormente Grupo Meta fue fundado en el año 2019 como una empresa familiar por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández al unificar sus actividades en un grupo común. Esta se fundó con el objetivo de generar proyectos de diversos rubros, formar y gestionar diversos grupos de trabajos y ser una gran familia empresaria. Con respecto a la misión y la visión de este grupo podemos decir que su misión 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 en el largo plazo. Acerca de su visión podemos decir que grupo meta busca ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Analizando específicamente la unidad de negocios bajo investigación debemos tener en cuenta que la fundación y la mejora continua de los procesos de producción fueron desarrolladas en su totalidad por la empresa. Hoy en día, la cerveza Checa cuenta con un gran índice de aceptación por parte de la población. A pesar de esto, en el año 2019 la empresa se vio en gran parte afectada por el aislamiento obligatorio causado por la pandemia del virus COVID-19. Esto se debe a que el producto desarrollado por la misma es distribuido a bares y restaurantes que estuvieron en su gran mayoría cerrados o con aforo limitado durante este

período, generando así una gran caída en las ventas que dificultó la subsistencia de esta unidad de negocios.

Como es habitual, podemos describir al entorno Argentino como uno de gran incertidumbre. Esto siempre puede ser visto como una desventaja. La inflación anual en el país fue del 50,9% en el año 2021 (Oliva, 2022), el país está intentando acordar un arreglo para pagar la deuda con el Fondo Monetario Internacional y el precio de la nafta aumento un 100% en lo que va del gobierno de Alberto Fernández (Giammaría, 2022), generando así un incremento en el costo de fletes y viáticos que impactan en precio del producto que compra el consumidor final.

Sin embargo, diversas oportunidades para el crecimiento de la empresa pueden surgir de esta crisis. La devaluación de la moneda tiende a disminuir el déficit en la balanza de pagos al reducir las importaciones e incrementar las exportaciones. Llevando esto al caso de la cerveza Checa particularmente, podemos decir que el consumidor que busque disfrutar de una cerveza de calidad, obtendrá una relación costo beneficio superior al consumir una cerveza artesanal local a consumir una importada de gran calidad pero también de alto costo.

Por este motivo, se le propone a la empresa Sauco S.A. elaborar una diferenciación o desarrollo de producto mediante una nueva presentación del producto actual ya validado por el mercado en el que participa. Esto se llevaría a cabo con la producción de botellas de vidrio con un contenido neto de 750 ml de cerveza Checa y su distribución en supermercados, kioscos y mayoristas del interior del país. De tal manera se facilitarían la constitución de la marca como unidad económica y ayudaría a las demás unidades de negocio del Grupo Meta ya que al abarcar mayor territorio con la distribución de este nuevo producto, la cerveza Checa llegaría a nuevos consumidores que ganarían interés de visitar los Bares de Checa y Casa Negra para consumir el producto en formato de cerveza “tirada”. Consideramos también, que intensificará la participación de la empresa en un mercado que no es tan vulnerable a la crisis económica existente en la actualidad. Sumado a esto, se podrían disminuir las consecuencias que surgirían de un posible aislamiento obligatorio como el ocurrido en el año 2020. En el caso de desarrollarse este producto, la cerveza Checa sería un producto de conveniencia para los consumidores que asisten a kioscos y supermercados, que funcionaron con normalidad a excepción de algunos protocolos en el periodo de la pandemia.

Con el desarrollo de un benchmarking, una actividad similar fue muy exitosa con la cervecería Patagonia que en el año 2016 fundó su refugio en Bariloche donde concentró sus actividades y hoy es la empresa líder en el nicho de cervezas Premium (Patagonia, 2022). Sin embargo, Patagonia es hoy parte del portafolio de los productos de la cervecería Quilmes

(Sainz A. , 2015). Desde el punto de vista del marketing, esto puede resultar incluso más beneficioso para la cervecera Checa y sus productos ya que puede considerarse auténticamente como una cerveza Premium y artesanal.

Análisis de situación macro entorno

Político

El 10 de diciembre del año 2019 asumió como presidente de la República Argentina el candidato del frente de Todos Alberto Fernández. Este gobierno se caracterizó principalmente por desarrollar políticas intervencionistas en la economía nacional incrementando las retenciones a la exportación de productos agropecuarios, desarrollando un régimen cambiario fijo, e incrementando las alícuotas a los bienes personales (Telam, 2019). La gran mayoría de estas medidas se vieron reflejadas en la sanción de la ley de Solidaridad y Reactivación Productiva emitida una semana después de asumir Alberto Fernández como presidente. En teoría, este proyecto de ley se desarrolló con el propósito de resolver la crisis económica. (Argentina.gob, 2019).

Sin embargo este gobierno no solo se caracterizó por sus intervenciones en la economía, también lo hizo por sus drásticas medidas y restricciones sanitarias que tuvieron un fuerte impacto negativo en las empresas no esenciales, sobre todo en los sectores de la gastronomía y la hotelería. A fines del año 2020 se estiman aproximadamente que habían cerrado 90.700 comercios minoristas y se registraba un promedio de 9 locales vacíos por cuadra a nivel nacional. (Vazquez, 2022). En la actualidad, dado a la gran efectividad de la campaña de vacunación, la gran mayoría de las restricciones preventivas no son llevadas a cabo. A pesar de esto va a ser muy difícil volver a una normalidad como lo era antes del COVID. Tal como lo indicó la Directora de la Unidad de Investigación Operativa Clínica de la UCL Christina Pagel en su nota en la BBC: "El mundo anterior a 2020 ya no existe; es posible que lo queramos, pero simplemente no existe." (Pagel, 2022). Esto es un factor que las empresas deberán considerar a la hora de desarrollar un nuevo proyecto de inversión.

Otro importante aspecto que es necesario tener en cuenta en relación al entorno político argentino es la aprobación de la cámara de senadores al acuerdo con el Fondo Monetario Internacional. Este acuerdo consiste en el refinanciamiento de la deuda de más de 44 mil millones de dólares (Telam, 2022). Este pago tendrá un fuerte impacto en el pueblo argentino y su economía. En la entrevista a cargo de Esteban Lafuente para el diario La Nación, el economista Federico Furiase advierte que este acuerdo puede traer consigo bajo crecimiento y alto nivel inflacionario. La principal causa de esto sería que el estricto control

cambiarlo dificultaría la incorporación de maquinarias y materias primas disminuyendo la productividad (Lafuente, 2022).

Económico

Al analizar el aspecto económico nos encontramos con diversos datos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de un proyecto de inversión. Desde este punto de vista el más destacado es el alto nivel inflacionario que genera que con cada Peso Argentino se puedan adquirir menos bienes y servicios. Desde la asunción de Alberto Fernández en diciembre de 2019, Argentina acumula una inflación general de 123% y se espera para este fin de año una inflación anual acumulada del 60%. (El Economista, 2022). Esto siempre puede ser considerado como una amenaza para el desarrollo de cada proyecto de inversión. Sin embargo también puede ser una oportunidad para las empresas nacionales ya que a los países extranjeros no les resulta muy atractivo exportar mercadería a Argentina por causa de la baja rentabilidad que esto genera, de tal manera disminuye la amenaza de nuevos competidores.

Además de lo mencionado anteriormente, se puede observar que el país cuenta con un 40% de pobreza, esto quiere decir que por lo menos 18,8 millones de quienes residen en el país son pobres (Centenera, 2021). En febrero del año 2022, se registró que una familia tipo necesita de 42.747 pesos argentinos para no encontrarse en situación de indigencia y 79.988 para no ser considerada pobre (Gómez, 2022). Teniendo en cuenta que el salario mínimo vital y móvil en abril del 2022 se encuentra en \$38.940 mensuales esto puede ser considerado como una amenaza para toda organización que no venda bienes de consumo esenciales para la vida diaria. Esto se debe a que en teoría, quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad tenderían a abstenerse de consumir productos que no son necesarios para su subsistencia o en todo caso a restringir el consumo optando por alternativas más económicas que funcionen como sustitutos de primeras marcas.

Otro aspecto relevante para el desarrollo de este proyecto de inversión son las retenciones a la importación desarrolladas por la necesidad del estado de estabilizar la balanza comercial que en la actualidad se encuentra en déficit. La Cámara de Importadores de la República Argentina señaló que es posible que el resultado sea de menor actividad económica, menor abastecimiento de productos y una mayor presión inflacionaria por las restricciones (Galli, 2022).

Social

En los últimos 5 o 6 años, la forma de consumo de la cerveza dio un giro de 180 grados. Antes el 90% de las cervezas consumidas por los argentinos eran cervezas rubias

industriales en botellas de litro retornable. El segmento de cervezas Premium ocupaba el 10% restante. En la actualidad ese 10% se convirtió en un 22%. Se puede observar un fuerte cambio en los hábitos de consumo. Mientras las cervezas industriales están en una meseta leve de volumen, las artesanales están creciendo fuertemente (Sainz A. , 2015). A pesar de esto, este tipo de cervezas fueron de las más perjudicadas durante el aislamiento en tiempos de pandemia. Esto se debe a que la gran mayoría de estas cervezas se desarrollaban para la venta en restaurantes o bares que no se encontraban habilitados durante este periodo. Para contrarrestar esto, las empresas que desarrollan las cervezas artesanales o Premium se vieron forzadas a vender sus cervezas en botellas, Growlers o enviarlas a sus consumidores en formato de barriles vía delivery para poder subsistir (Toppazzini, 2021). Aunque en un principio fue difícil, esto generó un fortalecimiento de estas empresas que pudieron sacar ventaja al penetrar el mercado de consumo en góndolas.

A pesar de esto la crisis económica y la inflación continúan impactando fuertemente en los hábitos de consumo de la población. Por ende a toda empresa que desee desarrollar una penetración de mercado, le es conveniente realizarlo a través de un liderazgo de precios como ventaja competitiva para así intensificar el beneficio para los nuevos consumidores que tomen la decisión de incorporarlo.

Tecnológico

Una de las grandes consecuencias de la pandemia por COVID-19 fue la aparición, o mejor dicho intensificación, del home office o trabajo virtual. Esto derivó en que el marketing digital gane más terreno del que aún tenía para que los negocios pudieran llegar a sus clientes. Esto significa que las empresas que deseen crecer o insertarse en un mercado particular deberán ser capaces de incorporar herramientas y servicios dentro del mundo digital para poder desarrollar sus actividades. Tal como lo indicó Fernando Montero el senior vicepresidente en BGH Tech Partner: “Ante este panorama las organizaciones necesitan ser más eficientes, ahorrar energía y satisfacer las demandas de los trabajadores y consumidores “digitales”. Para ello es fundamental crear modelos remotos de servicio y ventas para mantener a los clientes comprometidos y diseñar e implementar formas de trabajo que respaldan este enfoque” (El Sol, 2022). Entonces podemos decir que las empresas necesitarán encontrar un balance en sus esfuerzos para poder llegar al consumidor final y generar expectativas pero también en provisionar un producto con la calidad suficiente para poder cumplir con estas.

En relación a los aspectos político y económico, la necesidad de mantener un superávit en la balanza comercial genera un fuerte impacto en la capacidad de las empresas

de incorporar tecnología extranjera. Esto representa una amenaza para las empresas locales ya que deberán acudir a empresas nacionales a la hora de incorporar maquinarias que generalmente suelen ser de un precio superior y de una calidad inferior. Por eso, tal como lo mencionamos en el aspecto económico el nivel de actividad será más bajo de lo que sería en un país con libre comercio internacional.

Ecológico

En relación al entorno ecológico podemos tener en cuenta los patrones de consumo existentes. Tener en cuenta la ecología es de vital importancia para poder desarrollar un marketing efectivo y generar una buena reputación entre quienes consumen un producto particular. Una investigación de la Fundación Vida Silvestre demuestra que en Argentina el 84% de la población está dispuesto a involucrarse en temas ambientales. (Jaramillo, 2022). Por ende toda empresa deberá ser muy transparente y consciente acerca de cómo utiliza sus recursos ambientales.

Las empresas cerveceras son grandes consumidores de agua a nivel mundial. Se estima que para desarrollar un litro de cerveza se necesitan de alrededor unos 5 litros de agua, entre lo utilizado para el cultivo y la mezcla final. Por ende en la actualidad existe una tendencia entre las empresas cerveceras en disminuir el uso de este recurso. La empresa Heineken en México, busca disminuir el consumo de agua a 2.5 litros para el año 2025 y así disminuir el impacto ambiental del desarrollo de este producto (Sirvent, 2022).

Legal

Desde el punto de vista legal es necesario mencionar la sanción de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable o Ley de etiquetado frontal que afectará a todas las empresas desarrolladoras de productos alimentarios en el país. Esta ley N° 27.642 fue aprobada por la Cámara de Senadores de la Nación el 23 de marzo de 2022 (argentina.gov, 2022) y, aunque todavía no es impuesta sobre las empresas, es evidente que afectará en forma negativa a la gran mayoría de las productoras en alimentos que excedan en calorías, azúcares o grasas. La idea de esta ley es que en el frente de cada producto, se detalle con un octágono negro información acerca de los distintos excesos que puede tener cada producto de forma clara y precisa para informarle al consumidor las características de lo que está por comprar. El objetivo principal de esta ley, es promover una alimentación consciente y saludable entre la población proporcionando a la misma la información necesaria y realista acerca de los distintos productos que pueden ser encontrados en góndolas de autoservicios y supermercados. Particularmente en el rubro de las cervezas alcohólicas esto ayudaría a reducir el consumo entre jóvenes ya que Argentina es el segundo país de América, después de

Uruguay y por encima de EEUU y Chile, con mayor consumo per cápita de alcohol entre jóvenes de 15 y 19 años: 6,2 litros al año (Diputados Bonaerenses, 2021).

Análisis del Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

En el rubro de las cervezas Premium o artesanales, las barreras de entrada y salida del negocio no son altas. Aunque se necesita desarrollar una gran inversión si se desea contar con una producción de gran caudal. Al mencionar un caso particular entre los muchos existentes se encuentra a la marca de cerveza Bionda. Esta es una cerveza artesanal pampeana desarrollada por Guido Girotti que comenzó siendo elaborada como un hobby con una olla pequeña y un fermentador de 20 litros. En el día de la fecha esta marca cuenta con capacidad de producción de 5800 litros. Para desarrollar este producto, Guido debió solicitar un préstamo y acomodarse en un garaje cedido por su madre (La Arena, 2022).

El caso mencionado anteriormente, nos demuestra que la amenaza de nuevos competidores es alta. La idea de que la cerveza sea artesanal nos da a entender que no existen grandes limitaciones económicas y de recursos para que una persona promedio pueda comenzar a producirla y distribuirla en pequeñas cantidades. Por ende toda organización del rubro deberá ser constante en la calidad del producto elaborado, deberá desarrollar un marketing adecuado para poder subsistir y crecer en el mercado pero también se verá obligado a mantener precios competitivos para poder retener a los consumidores.

Poder de negociación de proveedores

En la Argentina se cosechan aproximadamente unas 160 hectáreas de lúpulo pero 120 de estas se concentran desarrolladas en la Patagonia. El lúpulo cosechado en esta región es de gran calidad y en su gran mayoría se encuentra sembrado en chacras familiares lo cual reduce el poder de negociación de los proveedores de esta materia prima. Se puede decir que en este caso particular entonces, los proveedores tienen un poder de negociación medio o medio bajo (El Economista, 2020).

Con respecto a las maquinarias, las restricciones a las importaciones incrementan el poder de negociación de los proveedores locales. Las maquinarias necesarias para desarrollar el proceso de producción son muchas. Estas son el macedador, la olla de hervor, el depósito de agua caliente, el fermentador/ madurador, el tablero de control general, la plataforma de trabajo, la placa de refrescado, la bomba de carga de agua fría, la bomba de circulación línea de cerveza y la bomba de circulación línea de agua. El nivel de complejidad de estas

herramientas combinadas con la carencia de las mismas provenientes en el exterior genera que el poder de negociación de los proveedores sea alto.

Poder de negociación de clientes

Existen varias características por las cuales un cliente puede ganar poder a la hora de negociar la compra de un producto. Uno de ellos es la gran variedad de oferta, que en el caso de las cervezas artesanales es muy alta. Esto se debe a que al ser bajas las barreras de entrada al mercado, continuamente están apareciendo nuevos oferentes con productos similares que varían en calidad, precio y características. Además de esto, al haberse generado cierta pasión por las cervezas artesanales en el país, el cliente de las cervezas artesanales tiende a informarse acerca del producto que consume a la hora de realizar su compra o visitar un bar. En abril del año 2022 se realizó un mundial de cervezas artesanales donde los consumidores podrían degustar la cerveza, entender sus características y votar por la mejor cerveza (Reina, 2022). Esto nos da a entender que el cliente tiene tal conocimiento del producto que consume, que es considerado por las empresas a la hora de degustar y validar su producto.

El poder de negociación de los clientes puede ser considerado como alto o medio-alto. La causa de esto es que la gran cantidad de oferentes genera que los consumidores tengan una gran variedad de precios y calidades para elegir en el mercado. A pesar de esto es descrita como media-alta porque además de existir una gran cantidad de oferentes, hay una gran cantidad de compradores que suelen ser influenciados por el marketing efectivo y la opinión de sus pares. Esto facilita la incorporación del producto a una porción particular del nicho de mercado.

Rivalidad entre competidores existentes

En el mercado de las cervezas artesanales existen dos empresas que abarcan la gran mayoría del mercado. Estas son Antares y Patagonia. La rivalidad entre estos competidores es media-alta. Esto se debe principalmente a que la cerveza artesanal no se caracteriza por ser un producto económico. A pesar de esto, el crecimiento sostenido de estas dos empresas, llevó a que estas dejaran de desarrollar su producción de manera artesanal. Antares es una cervecería del tipo artesanal pero hoy en día cuenta con un total de 60 franquicias en 12 provincias alrededor del país (Antares, 2022). La cerveza Patagonia está en la actualidad siendo desarrollada por la empresa Quilmes de manera industrial (Sainz A. , 2015). Esta capacidad de producción genera un liderazgo de costos que dificulta la competencia contra estas empresas.

Amenaza de productos sustitutos

Un nuevo sustituto que se encuentra como una latente amenaza para la cerveza Premium artesanal es el Gin casero o artesanal. Un producto que comenzó su boom durante el periodo de la pandemia y hoy se encuentra abarcando un terreno cada vez mayor en el mercado nacional de las bebidas alcohólicas. Se estima que hoy se desarrollan unas 380 marcas de Gin artesanal alrededor del país y a lo largo que transcurre el tiempo nuevas etiquetas van apareciendo en el mercado (Rios, 2022).

Al igual que las cervezas artesanales, el consumo y desarrollo de este producto se popularizó en bares pero en la actualidad está comenzando a producirse en botellas que hoy se distribuyen en vinerías y minoristas de bebidas del país (Selzer, 2022). Teniendo en cuenta que el boom de este producto comenzó desarrollándose, en su gran mayoría, por jóvenes que producían de forma casera durante la pandemia, podemos considerar que la amenaza de productos sustitutos es alta. Esto se debe a que se puede comenzar a desarrollar una bebida alcohólica artesanal sin tener una gran cantidad de recursos económicos o de capital y además apuntan al mercado de las bebidas alcohólicas, que es el mismo que las cervezas artesanales. Un ejemplo de esto es el Partha London Gin, que hoy cuenta con una producción de 300 botellas mensuales aunque comenzó con un alambique de 3 litros y el conocimiento provisto por un mini curso online.

Análisis mercado y Consumidor

Análisis de mercado

El mercado cervecero en Argentina es uno de los que mayor terreno ocupa entre las bebidas alcohólicas. Dentro de este, se encuentran una gran variedad de productos, características, precios y calidades. Esto genera que el consumo de este bien se expanda a través de las distintas clases socioculturales y que sea accesible para la gran mayoría de la población con mayoría de edad. A principios del año 2021, un estudio del Índice Mundial de la Cerveza señaló que Argentina cuenta con la tercera cerveza más económica a nivel mundial con un valor promedio 1,79 dólares por litro (Cadena 3, 2021). En el mes de Abril del año 2022, la cerveza Isenbeck por ejemplo, que se encuentra como una de las opciones más económicas disponibles en el mercado, valúa su precio al consumidor final en alrededor de unos \$124 por litro, Quilmes lo hace en \$159 e Imperial en \$266. Dentro de las cervezas artesanales o Premium, el consumidor de la cerveza Patagonia obtiene el litro de esta cerveza a un valor aproximado de \$523 (Ver Anexo 1).

Se calcula que en el país se consumen anualmente alrededor de unos 45 litros de cerveza per cápita. A pesar de que el consumo promedio no es bajo, el 98% del mercado se encuentra dominado por dos empresas del exterior. Estas serían CCU, empresa Chilena que se encarga de desarrollar las marcas Imperial, Schneider, Heineken e Isenbeck abarcando un 33% del share del mercado y la otra es la empresa Belga AB InBev que desarrolla el 65% de las cervezas elaboradas a nivel nacional. Entre las cervezas producidas por AB InBev podemos encontrar las cervezas Budweiser, Quilmes, Patagonia, Corona y Brahma (Toppazzini, 2021). Esto implica que solamente el 2% restante del mercado se encuentra abarcado por cervecerías pequeñas o artesanales. A pesar de esto, este mercado se encuentra en constante crecimiento poniendo presión a estas grandes empresas.

Al analizar concretamente el mercado de las cervezas Premium se puede encontrar entre los competidores directos cervecerías industriales como lo son Patagonia y cervecerías independientes artesanales como lo son en el caso de Checa. Dentro de este mercado, que en la actualidad abarca un 22% se puede encontrar una mayor variedad de productos que en el de las cervezas de calidad estándar. Estos varían en tamaño, presentación, intensidad y sabor. Con respecto a los sabores podemos encontrar a la cerveza Lager, la cerveza Red Ale, la Kolsch, la Porter, Pale Ale, Stout y Barely entre otros (Cruz, 2019). En relación al tamaño también podemos encontrar una mayor variedad, a diferencia de las cervezas industriales que generalmente se comercializan en botellas retornables de litro, las cervezas Premium se comercializan en botellas de litro, 730 cc, 473 ml, 350 ml y 330 CC.

Dentro de este mercado particular se encuentran una mayor cantidad de empresas independientes en algunos casos pertenecientes a la categoría Pyme que cuentan con canales de distribución menores pero precios de venta más altos. Aunque no puede ser considerada una pyme, un caso particular sería la cervecería Peñón del Águila. Fundada en el año 2007, esta empresa se ubica como una de las líderes en el mercado cordobés de cervezas independientes siendo la primera cerveza artesanal en el país en lanzar su producto enlatado. (Penon del Aguila, 2022). Este competidor directo de checa vende su lata de 473 ml a un precio aproximado de \$265. Otro competidor directo como lo es la Cervecería Marplatense Antares, cuenta con un precio de venta aproximado de \$244 por botella de 500 CC. (Ver Anexo 2)

Análisis del consumidor

El segmento de mercado que consume las cervezas artesanales es un segmento amplio con variadas características y hábitos de consumo. Se caracteriza principalmente por limitarse en general a días particulares en la semana para consumir. Según un estudio

desarrollado al encuestar a 194 adultos, el 93,3% de los consumidores de cerveza consumen la misma los días sábados, el 71,3% consume los días viernes y solo el 22% los días domingos. El porcentaje que eligió entre los días lunes, martes y miércoles no supera el 7%. Esto indica entonces que el consumo de esta bebida alcohólica se limita generalmente a los días no laborales, donde el consumidor no cuenta con responsabilidades concretas.

El mismo estudio mencionado anteriormente, también tuvo en cuenta los puntos de venta para la compra de este producto. Este indicó que el 43,6% de los consumidores de cerveza adquieren el producto en supermercados. Con respecto a las cervezas artesanales, el 51,2% las adquiere en cervecerías locales, el 33,7% en tiendas cerveceras y el 14,1% restante las adquiere en supermercados y almacenes locales. A diferencia de las cervezas estándares, el consumidor de cervezas artesanales cuenta con un conocimiento e interés particular en el producto. Este suele interesarse por el sabor, la calidad y los ingredientes independientemente del precio del producto. Tal como lo describió la cervecera Española en su blog oficial: “El consumidor de cerveza es un protagonista importante en esta evolución del mercado, cada vez más interesado e informado acerca de las cervezas diferentes que tiene a su disposición.” (La Sagra, 2021). Se puede enunciar que se cuenta con un perfil de consumidor maduro e informado acerca del producto que desea adquirir.

Al considerar el aspecto demográfico, la misma encuesta mencionada anteriormente donde participaron 194 personas (95 hombres, 97 mujeres y 2 no especificados) un total de 29 personas no consumen cerveza. Allí se puede observar una leve mayoría en las mujeres ocupando un 58,6% del total. Con respecto a los que sí lo hacen, entre sus motivos de consumo se puede identificar que en su gran mayoría se consume de forma madura ya sea para disfrutar de su sabor, relajarse o pasar un tiempo de calidad con personas cercanas y no para embriagarse o desinhibirse.

Por último, el estudio mostró también que el 79,1% consume las cervezas en bares, el 54,4% las compra en grandes supermercados y el 53,8% lo hace en kioscos o almacenes de barrio. El último dato relevado, se relaciona con el motivo para elegir una cerveza particular. El 62,3% de los encuestados eligieron el sabor como su principal motivo, seguido a este se encontraba la marca con un 20,1% del total (Ver anexo 3).

Cadena de valor

Actividades primarias

En la planta fabril la gran mayoría de las actividades primarias son desarrolladas por tres jóvenes operarios de edades entre 19 y 24 años y el licenciado en ciencias químicas. Con

respecto a la *logística de entrada*, que se define como las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, recepción y almacenamiento de materias primas y recursos necesarios para la producción, son estos operarios quienes se la llevan a cabo. No se cuenta con la información suficiente para identificar si la empresa recibe la mercadería dentro de la fábrica o si ésta llega a la misma a través de un comisionista o de alguno de los operarios de la empresa que la retira en un punto de venta particular.

Las *operaciones* de la organización, que son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en productos en proceso o productos terminados, también son desarrolladas por estos tres operarios que, mediante la intervención de las maquinarias necesarias elaboran los distintos productos de la marca. Entre estas máquinas podemos encontrar el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora y el filtrador. Los productos finales desarrollados en la fábrica son distintas cervezas del tipo artesanal que varían en ingredientes, graduación alcohólica, color, amargor y espesor. Estas se distribuyen bajo el nombre Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee.

Al igual que la logística de entrada, no se encuentra disponible la información necesaria para identificar cómo es elaborada la *logística de salida* propiamente dicha de los productos. Esta sin embargo puede definirse como las actividades relacionadas a la distribución de los productos terminados. Con la información disponible es identificable sin embargo que las actividades comerciales son ejecutadas por los administradores Juan Cruz y Marcelo en colaboración con los 3 operarios que también ejercen varias funciones administrativas. En relación a las estrategias de *marketing* utilizadas para la *venta*, la fábrica utiliza la red social Instagram como herramienta de marketing digital operando bajo el nombre de @checacervezaartesanal. Este perfil se encuentra vinculado a un link que indica los 132 puntos de venta de esta cerveza alrededor del país (Ver Anexo 4). No se puede interpretar como existente un *servicio post-venta* ejecutado por la empresa ya que no se cuenta con información acerca del mismo. Esta actividad puede definirse como las actividades desarrolladas por la empresa para darle soporte al producto e incrementar la satisfacción del cliente

Actividades de soporte

Dentro de las actividades de soporte, es decir las actividades de apoyo a las primarias se dividen en la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y compras. Al analizar la infraestructura de la empresa no se cuenta con una gran

variedad de información. Es observable sin embargo que la misma cuenta con una planta fabril donde existen un total de tres puestos operarios que operan las maquinarias necesarias para la elaboración de la cerveza. Estas máquinas son el macerador de cerveza, el hervidor, los fermentadores, el enfriador, la enlatadora y el filtrador.

Con respecto a la gestión de recursos humanos de la unidad de negocios bajo estudio, la cervecería cuenta con tres áreas diferentes. Estas son el área de administración, el área comercial y el área de producción. La primera mencionada se encuentra gerenciada por Paula que cuenta con cuatro subordinadas de sexo femenino. Sus nombres son Sara, Melisa, Jimena y Rosalía. El orden burocrático del sector comercial de la unidad de negocios está establecido por Juan Cruz Fernández a la cabeza con Marcelo como subordinado. Este sector cuenta con el apoyo de dos individuos externos a la organización que colaboran con el desarrollo de las actividades. Por último, el área de producción se encuentra administrada por José Fernández. Por debajo de él se ubica el químico Luis y los tres operarios Daniel, Germán y Nahuel.

Con respecto al área de compras no se proporciona conocimiento acerca de los procesos utilizados para el desarrollo de estas actividades. Se conoce sin embargo que los tres operarios del área de producción colaboran en las compras de mercadería. Se supone también que la unidad de negocios no cuenta con un área de desarrollo de tecnología ya que no se proporciona información acerca de la existencia de la misma.

Marco Teórico

En el marco teórico de la propuesta desarrollada a la organización, se encuentran diversos conceptos y herramientas que deben ser considerados para poder comprender el modo de implementación de la misma y lograr de esta manera resultados positivos que incrementen el beneficio de la empresa. Entre los elementos teóricos destacados para este caso particular se encuentran el crecimiento intensivo, las estrategias genéricas de Porter, los factores influyentes en el comportamiento del consumidor y el ciclo de vida del producto dentro de un sector industrial.

Se identifica como eje central el concepto de **crecimiento intensivo**. Este concepto corresponde al crecimiento organizacional mediante a la evaluación de la situación actual y las oportunidades existentes en relación al producto y al mercado en el que participa o desea participar. (Keller & Kotler, 2012). Una herramienta particular para la expansión producto mercado es la "Matriz de expansión de producto-mercado" creada por Igor Ansoff. El propósito de esta matriz es funcionar como camino a seguir para las organizaciones al

identificar una conexión entre el producto y el mercado bajo el criterio de novedad y actualidad (Dvoskin, 2004).

Dentro de esta Matriz se describen cuatro situaciones particulares en base a la relación mencionada anteriormente. La primera de estas es la *penetración de mercado*, que es la continuación de un producto existente en un mercado existente. Seguida de esta se encuentra el *desarrollo de producto*, que consiste en un producto nuevo para participar en un mercado ya existente. En tercer lugar se plantea la *segmentación o desarrollo de mercado* que consiste en la búsqueda de un mercado nuevo para un producto existente y por último se encuentra la *diversificación* que se define como el desarrollo de un producto nuevo para un mercado nuevo (Dvoskin, 2004).

Dentro de cada mercado donde las organizaciones busquen desarrollar sus actividades existen distintas fuerzas que ejercen sobre las mismas afectando su desarrollo y funcionamiento. Por ende toda empresa posicionada en un mercado particular debe contar con diversas **estrategias competitivas** que le permitan mantenerse y crecer en el mismo. Se puede definir a la estrategia competitiva como: “El emprender de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa” (Porter, 1998, pág. 98).

Porter describe tres estrategias genéricas para un desempeño superior a la competencia dentro del sector industrial. Estas son el *liderazgo general en costos*, la *diferenciación* y el *enfoque o alta segmentación*. El liderazgo de costos, tal como lo indica su nombre, se desarrolla bajo la premisa de que la organización que desee llevar a cabo esta estrategia logre orientar sus políticas organizacionales para alcanzar un liderazgo en costos dentro de su sector industrial. Para lograr este liderazgo la empresa que desee elaborarlo deberá contar con una infraestructura que le permita desarrollar grandes volúmenes de producción que les permitan acceder a economías de escala, un control constante y rígido en controles de costo y gastos indirectos y reducciones de gastos en sectores como el servicio post venta, investigación y desarrollo y publicidad (Porter, 1998). El principal requisito para llevar a cabo esta estrategia es tener una elevada participación en el mercado que le permita acceder a las economías de escala y un acceso favorable a las materias primas.

La estrategia de diferenciación es elaborada en base al desarrollo de un producto o servicio que sea percibido en el mercado como único o diferente a lo desarrollado por la competencia. El objetivo de esta estrategia es obtener rendimientos superiores al promedio de un sector industrial al aislarse de la competencia y sus maniobras dentro del mercado. Para

poder llevar a cabo esta estrategia, la organización que la desarrolle deberá ser capaz de generar una percepción de exclusividad en el ojo del cliente que genere que este se encuentre dispuesto a pagar precios más elevados por lo comercializado por esta organización. Si la diferenciación es llevada a cabo de manera satisfactoria, la organización tendrá una mayor capacidad para retener clientes dentro del mercado (Porter, 1998).

La tercer y última estrategia consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular e intentar cumplir sus objetivos dentro de ese sector. De esa manera la organización puede ser más efectiva a la hora de satisfacer las necesidades de este nicho de mercado particular y así lograr una especie de diferenciación dentro del mismo. Si la empresa es capaz de alcanzar esta segmentación obtendrá rendimientos superiores al promedio dentro de su sector industrial (Porter, 1998). Para poder desarrollar esta estrategia, la empresa tendrá como requisito contar con ciertas habilidades y recursos institucionales y ser capaz de cumplir con diferentes requisitos organizacionales. Con respecto a las habilidades y recursos institucionales, la empresa deberá contar con una inversión de capital constante, una supervisión intensa de la mano de obra, una fuerte habilidad de comercialización, una fuerte capacidad de investigación básica, una buena reputación empresarial y una fuerte cooperación de los canales de distribución. Todo es enfocado al objetivo estratégico particular. En relación a los requisitos organizacionales comunes, la empresa deberá contar con una fuerte coordinación de las funciones de investigación y desarrollo, producción y comercialización, mediciones e incentivos subjetivos y eficiente motivación laboral a los administradores y operarios. Todo eso orientado al segmento de mercado objetivo (Porter, 1998).

Para poder implementar una estrategia competitiva genérica en una industria particular esta debe estar respaldada de un análisis de los mercados de consumo efectivo. Es necesario considerar principalmente los factores que ejercen influencia en el comportamiento del consumidor. En su libro Dirección de Marketing, Phillip Kotler y Kevin Keller separan estos factores en tres: Factores culturales, factores sociales y factores personales (Keller & Kotler, 2012).

Kotler y Keller describen a la **cultura** como un determinante fundamental de los deseos y el comportamiento de las personas. Cada producto debe comercializarse con un especial énfasis en la cultura a la que pertenece el consumidor, ya que a través de ella el individuo se encuentra expuesto a diferentes valores y principios que lo condicionan en su capacidad de elección y manera de desarrollar sus actividades. Toda cultura cuenta con subculturas dentro de la misma. Estas, según Kotler y Keller, representan una identificación

más específica y profunda de los miembros de la misma (Keller & Kotler, 2012). Otro factor cultural que es tenido en cuenta por los autores es la clase social que se define como la estratificación social ordenada jerárquicamente dentro de una sociedad. Estas son separadas en siete clases diferentes: La clase baja inferior, la clase baja superior, la clase trabajadora, la clase media, la clase media superior, la clase alta inferior y la clase alta superior.

El segundo factor mencionado por Kotler y Keller es el **social**. Este factor cuenta con 3 subconjuntos que afectan el poder de decisión del consumidor: Los *grupos de referencia*, la *familia* y los *roles y estatus sociales*. Los grupos de referencia de una persona son definidos de la siguiente manera: "Todos aquellos grupos que tienen influencia directa (Cara a cara) o indirectas sobre sus actitudes o comportamientos" (Keller & Kotler, 2012, pág. 153). Los grupos que cuentan con influencia directa se llaman grupos de pertenencia y los grupos con los que interactúa de manera más formal pero menos continua se denominan grupos secundarios. Es necesario también diferenciar los grupos de aspiración de los disociativos. Tal como lo indica su nombre los grupos de aspiración son a los que el individuo desea pertenecer y los disociativos son los grupos que el individuo rechaza por sus valores o comportamientos. La *familia*, que es el grupo de referencia con mayor influencia primaria para el individuo, es el segundo subconjunto. Este grupo se separa en dos. La familia de orientación, formada por padres y hermanos y la familia de procreación, compuesta por los hijos y conyugue de la persona. Por último, los *roles y estatus sociales* se desarrollan al definir ciertas normas de conducta entre los pertenecientes a un grupo particular. El rol consiste en las actividades esperadas sobre un individuo y en base a eso desarrollar cierto estatus dentro de su grupo.

El tercer factor que afecta el comportamiento del consumidor es el **personal**. Este se encuentra compuesto por la edad y la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el individuo, su ocupación y las circunstancias económicas en las que se encuentre, la personalidad y el auto concepto que el individuo tenga sobre sí mismo y por último el estilo de vida y los valores que desee llevar a cabo a lo largo de su vida (Keller & Kotler, 2012).

El último concepto encontrado en el marco teórico relevante para este desarrollo de producto es el **ciclo de vida del sector industrial**. Este concepto cuenta con cuatro etapas: La introducción, el crecimiento, la madurez y el declive (Porter, 1998). En cada una de estas etapas, la estructura cambia de manera fundamental exigiéndole a cada empresa dentro del sector la implementación de diferentes estrategias para subsistir dentro del mismo en ese momento particular.

Diagnostico

Al relacionar el marco teórico con la empresa en cuestión, podemos desarrollar un diagnostico que funcione como punto de partida para el desarrollo de la estrategia que debe implementar Checa con el propósito de incrementar su participación en el mercado y obtener mayores beneficios respecto a la competencia. Es necesario que la organización sea consciente de su situación actual y de sus capacidades competitivas dentro del sector y al mismo tiempo considerar la teoría administrativa presentada por los diversos autores mencionados en el marco teórico acerca de cada aspecto que deba ser considerado en la estrategia.

Al considerar el crecimiento intensivo y la "Matriz de expansión de producto-mercado" desarrollada por Igor Ansoff, se puede mencionar que entre las cuatro alternativas disponibles para expandirse en el mercado la empresa SAUCO S.A estaría implementando un **Desarrollo de producto**. De acuerdo a la bibliografía investigada, en este caso particular, la organización se dirige a los mercados actuales en los que ya se encuentra establecida pero también desarrolla un nuevo producto, o mejor dicho, una modificación del producto actual. Al incorporar a su línea de producción el desarrollo de una botella de vidrio de 750cc, la empresa sería capaz de potenciar su participación en este mercado particular llegando al consumidor de una manera distinta a la que los hacía anteriormente. Este nuevo envase le permitiría a quien consume los productos ofrecidos por la cervecería Checa acceder a los mismos en nuevos puntos de ventas y consumirlos en un contexto diferente al que lo hacía anteriormente. La botella grande, le facilita al cliente el consumo del producto de manera más social y económica que la lata mediana. Esto se debe a que habitualmente, una sola botella puede ser ingerida entre dos o tres personas, cuando la lata de 350cc se relaciona generalmente al consumo individual y generalmente con un costo por mililitro mayor al de la botella.

En relación a las 3 estrategias genéricas de Michael E. Porter y las capacidades con las que cuenta SAUCO S.A dentro del mercado en el que participa se puede identificar a la estrategia de **enfoque o alta segmentación** como la más atinada.

Se considera que una estrategia de liderazgo de costos no es posible en el mediano y corto plazo ya que la organización no tiene acceso a cuatro aspectos fundamentales necesarios para el desarrollo de la misma. Estos aspectos son ni a las economías de escala, la participación del mercado, las facilidades de obtención de mercadería y la infraestructura que poseen las multinacionales CCU y Ab InVeb. Estas empresas cuentan con una capacidad de

producción muy superior a la de SAUCO S.A y tienen una participación en el mercado muy superior ya que cuentan con diversas marcas, calidades y productos dentro del mercado de las cervezas y cervezas Premium.

Asimismo, una estrategia de diferenciación es posible, pero también difícil ya que en el mercado de las cervezas Premium la gran mayoría de los competidores, tanto de las grandes empresas como de las Pymes, se encuentran innovando e intentando diferenciarse constantemente generando cierta saturación en la iniciativa. Esto tendría como resultado que la gran mayoría de los esfuerzos orientados a esta estrategia de diferenciación irrelevantes e indetectables por el ojo del consumidor.

Como ha sido mencionado anteriormente, dadas las condiciones de la competencia en el mercado bajo análisis y las fortalezas de la unidad de negocio, la estrategia de enfoque o alta segmentación puede considerarse como la más acorde a desarrollar. Para poder acceder a un segmento particular la organización debe ser capaz de identificar los gustos e intereses de un conjunto de consumidores y satisfacer sus necesidades particulares considerando los factores culturales, sociales y personales que condicionan las decisiones del consumidor. Además de esto la misma deberá identificar sus fortalezas en relación a la competencia.

El segmento cultural del mercado que se considera como óptimo para el desarrollo de la estrategia de enfoque es el de adultos jóvenes de clase media, clase media superior y clase alta inferior apasionados e interesados en la cerveza artesanal, su calidad y sus características. Este nicho que puede ser atraído por la gran calidad de los productos que la Cervecería Checa puede ofrecer gracias a la efectividad de sus operaciones y la experiencia de sus elaboradores. El marketing para llegar a este segmento debe ser elaborado bajo la premisa de que esta cerveza es desarrollada para los que saben de cerveza y orientan parte de su tiempo libre en el consumo y la obtención de información acerca de las características de la cerveza.

Con respecto a los factores sociales, la empresa debe considerar la influencia de los grupos de pertenencia de los consumidores. Generalmente el consumo de cerveza Premium y artesanal se limita en su gran mayoría al consumo social con grupos primarios, generalmente amigos y familia, donde existe una gran frecuencia de encuentro y un vínculo cercano e informal. Es de vital importancia tener en cuenta la influencia que tienen estos sobre el potencial cliente y como la difusión de boca en boca entre estos puede tener un gran impacto sobre la performance de la unidad de negocios en el mercado cervecero. Por eso la empresa debe considerar que la gran calidad es lo que motiva a los consumidores a incorporar su producto en primer lugar y ser capaz de mantener la misma a lo largo del tiempo.

Con relación a los factores personales, es necesario que la organización establezca sus esfuerzos en Marketing para llegar a adultos jóvenes con una vida social activa y un ingreso relativamente medio o alto que disfruten del ocio y las situaciones de encuentro con los grupos de pertenencia a los que frecuenta.

Las características del mercado de las cervezas Premium evidencian que se encuentra en una etapa de crecimiento entrando a la madurez. Según Porter las compañías tienen la capacidad de influir en estas curvas de crecimiento en este periodo mediante la innovación y reposición del producto. Por esto se le propone a la cervecería Checa desarrollar esta maniobra en este momento particular. Porter indica que en las etapas de madurez ya se encuentra una cierta saturación en el mercado y el individuo logra la capacidad de poder elegir entre marcas basándose en la calidad. Es este el momento donde las empresas deben intentar ampliar el ciclo de vida del producto e intentar optimizar la manera de llegar a sus clientes. No siempre es viable aumentar la participación en el mercado, pero en el caso de Checa, que es una empresa que cuenta con una buena participación y aceptación en el mercado local, la unidad de negocios puede lograr extender el ciclo de vida de su producto e incluso incrementar su participación con costos competitivos y mercadeo efectivo y al mismo tiempo incrementar sus utilidades. (Porter, 1998).

Plan de Implementación

Introducción

Lo observado en el diagnóstico demuestra que para poder ganar participación y poder subsistir en esta industria en madurez serán necesarias desarrollar distintas maniobras competitivas.

Una vez analizadas las distintas variables externas que afectan a esta unidad de negocios y los distintos aspectos internos a tener en cuenta en base a su identidad, operaciones, fortalezas y debilidades se cuenta con la capacidad de desarrollar un plan de implementación. El propósito del mismo es tener un impacto positivo en los resultados de la empresa incrementando su rentabilidad, optimizando su participación en el mercado y facilitando el proceso en el que la unidad de negocios permite alcanzar la visión de los fundadores del grupo. Como se ha mencionado anteriormente, este plan de implementación se desarrolla en base a un desarrollo de producto que consiste en la producción y distribución de cerveza Premium Artesanal Checa presentada en botellas de vidrio ámbar de 750cc.

Uno de los principales desafíos que tiene Sauco S.A es generar una identidad como unidad económica dentro del mercado generando puestos de trabajo y productos de calidad. La implementación de la propuesta mencionada anteriormente tiene la capacidad de impactar de manera positiva en la organización facilitando el cumplimiento de este objetivo particular y al mismo tiempo siendo coherente con las bases estratégicas consolidadas por el Grupo Meta en su fundación.

Bases Estratégicas

Misión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Visión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Valores:

- **Positivismo:** actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- **Respeto:** actitud de valorar a otra persona.
- **Confianza:** seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- **Compromiso:** dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

Objetivo General

Incrementar las utilidades en un 200% para finales del año 2028 en relación a las obtenidas al año referencia 2019 (Valor actual de \$1.862.890).

Justificación: Mediante a la implementación de esta propuesta la empresa debe ser capaz de recuperar la rentabilidad perdida durante el año de pandemia en el 2019 y a su vez incrementar en un 1,5% las utilidades obtenidas del año 2019 que se tendrá como referencia. La pérdida del año 2020 no será considerada en ya que se espera que la desaparición de las restricciones sanitarias lleve a que el mercado en estado de libre circulación acerque el porcentaje de rentabilidad al de años anteriores a la pandemia. A pesar de que el monto necesario para esta inversión es muy grande, el mismo se considera necesario por causa de las distintas consecuencias que trae consigo la madurez en el ciclo de vida de una industria particular. Es decir que en el caso de no desarrollar alguna maniobra como la propuesta, la rentabilidad para los años siguientes puede ser inferior a la del año 2019. La utilidad obtenida

en el año 2019 fue equivalente a \$374.680. Al actualizar ese monto a la inflación del 2020 (42,02%), la del 2021 (50,9%), la del 2022 (60%) y la esperada para el 2023 (24%) se obtiene que su valor aproximado para la fecha de inversión es de \$1.862.890.

Objetivos Específicos

Marketing y Ventas

Alcanzar una cantidad de 37800 botellas vendidas por mes (Siendo que la capacidad de producción de las maquinarias incorporadas es de 40.000 botellas mensuales). Elaborar estas ventas entre la mayor cantidad de sucursales de supermercados de grandes cadenas que se logren acceder y 5 distribuidoras con alcance a almacenes Kioscos y Maxi Kioscos de Córdoba capital y el interior de la provincia. Cumplir con este volumen de ventas para Finales del año 2028.

Justificación: Lograr un volumen de ventas de 179.997 unidades anuales por sucursal de supermercado y 18.732 unidades anuales por distribuidora mayorista. Para manejar este volumen de ventas es necesario invertir un total de 2.500.000 de pesos anuales en campañas publicitarias tercerizadas a la agencia Brokers (Monto solicitado vía telefónica). Esta campaña consistiría en dos ciclos por año de dos meses cada una. Comenzar con el primero a principios del año 2024 y el otro a mitad del mismo año. Además de esto, con el propósito de asegurar este volumen de ventas en las cadenas de supermercados, invertir en heladeras ploteadas con imágenes de la marca Checa y colocarlas en 15 sucursales estratégicas de manera gratuita a cambio de una compra mínima mensual acordada con cada sucursal particular para la venta en cada una. El monto presupuestado de cada heladera exhibidora al por mayor es de un total de \$95.000 y el ploteado de cada una de \$25.000.

Para distribuir el producto en las distintas localidades deseadas, la empresa deberá tercerizar esta actividad para evitar desembolsar grandes montos rodados para su desarrollo. La misma se desarrollara por el transporte Juncos que cuenta con una flota de 3 camiones Iveco Daily y dos furgonetas de la misma marca. El costo de este servicio sería una comisión del 3% del valor de la mercadería transporta. Además de esto, se espera que los costos variables se reduzcan en un 3% anual por el acceso a las economías de escala resultantes del incremento de producción y que el incremento de la demanda sea de un 21% anual en relación al año anterior por causa de la posibilidad de crecimiento en el mercado y las estrategias de marketing desarrolladas.

Incorporación y capacitación del personal

Incorporar a la fábrica 3 operarios para el mes de Agosto del año 2023 y tenerlos 100% capacitados para principios del año 2024 para el desarrollo sostenido de la producción. Además de esto para Enero del año 2024 contar con 3 viajantes de comercio que se encarguen del contacto con el 100% de los 20 clientes mayoristas y las ventas en Córdoba Capital y el interior de la provincia.

Justificación: Cada uno de los tres operarios debe contar con la capacidad de manipular los instrumentos de fabricación adquiridos para el desarrollo de este producto y ser capaz de lograr que el mismo cumpla con los estándares de calidad pactados con anterioridad. El sueldo mensual para un operario de producción en Argentina en la actualidad es de \$ 79.400 (Glassdoor, 2022). En el caso de incorporar a tres nuevos empleados el total que les corresponde por su trabajo sería un total de \$238.200 trabajando entre 7 y 8 horas diarias, cinco días a la semana. El costo de la capacitación, significaría únicamente un costo de oportunidad ya que la misma sería llevada a cabo por los empleados ya establecidos y con recorrido dentro de la empresa. Se considera como un costo de oportunidad ya que los mismos no pueden producir el mismo volumen durante los momentos que capacitan al nuevo personal.

Puesta a punto de la fábrica

Para el mes de Diciembre del año 2023 haber incorporado y puesto a punto el 100% de los instrumentos necesarios para iniciar con la elaboración del producto con sus especificaciones y calidad deseada.

Justificación: Incorporar a la línea de producción un equipo de elaboración de cerveza de 6000 litros por tanda (Aproximadamente 30.000 litros mensuales) Evo Tronic (Ver Anexo 5), una llenadora de botellas de cuatro picos IndusMach (Ver anexo 6), las botellas ámbar de 750cc y las etiquetas del frente y el dorso para indicar cuál es la variedad del producto, su código de barra y sus especificaciones. El equipo de elaboración de cerveza cuenta con un valor de \$15.340.000 e incluye el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador y el filtrador. La llenadora de botellas de cuatro picos tiene un costo de \$429.480 (Ver anexo 6).

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Tabla 3: Plan de acción (2) Incorporación de fuerza de ventas y alcance de ventas

Plan de Acción 2: Incorporación de fuerza de ventas y alcance de las ventas								
Periodo		Descripción de Acción	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Descripción de tercero	Recursos económicos
Inicio	Fin		Área	Responsable				
ago-23	sep-23	Reclutar y evaluar a los postulantes a los tres viajantes de comercio	Administración (Recursos Humanos)	Paula y José Fernández	Activos administrativos			
sep-23	oct-23	Efectuar contratación en AFIP de postulantes con mejores capacidades para la venta	Administración (Recursos Humanos)	Paula y José Fernández	Activos administrativos			\$36.000 fijos mensuales
oct-23	nov-23	Capacitar a los vendedores respecto a los catálogos de venta especificaciones del producto ofrecido	Administración (Recursos Humanos) y Comercial	Paula y José Fernández	Activos administrativos			
oct-23	nov-23	Determinar puntos de venta estratégicos	Comercial	Juan Cruz y Marcelo	Activos administrativos			
ene-24	feb-24	Iniciar actividades de ventas	Comercial	Viajantes de comercio				viáticos y comisión 2% por venta
ene-24	ene-25	Alcanzar las \$127.638 unidades vendidas entre supermercados y distribuidoras mayoristas	Comercial	Viajantes de comercio				
ene-25	ene-26	Incrementar las ventas anuales en un 21% respecto al año anterior	Comercial	Viajantes de comercio				
ene-26	ene-27	Incrementar las ventas anuales en un 21% respecto al año anterior	Comercial	Viajantes de comercio				
ene-27	ene-28	Incrementar las ventas anuales en un 21% respecto al año anterior	Comercial	Viajantes de comercio				
ene-28	ene-29	Alcanzar las \$273.603 unidades vendidas entre supermercados y distribuidoras mayoristas	Comercial	Viajantes de comercio				

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Tabla 4: Diagrama de Gantt Plan de acción (2) Incorporación de fuerza de ventas y alcance de ventas

Diagrama de Gantt: Plan de acción 2										
	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	ene-25	ene-26	ene-27	ene-28
Reclutar y evaluar a los postulantes a los tres viajantes de comercio										
Efectuar contratación en AFIP de postulantes con mejores capacidades para la venta										
Capacitar a los vendedores respecto a los catálogos de venta especificaciones del producto ofrecido										
Determinar puntos de venta estratégicos										
Iniciar actividades de ventas										
Alcanzar las \$127.638 unidades vendidas entre supermercados y distribuidoras mayoristas										
Incrementar las ventas anuales en un 21% respecto al año anterior										
Incrementar las ventas anuales en un 21% respecto al año anterior										
Incrementar las ventas anuales en un 21% respecto al año anterior										
Alcanzar las \$273.603 unidades vendidas entre supermercados y distribuidoras mayoristas										

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Tabla 5: Plan de acción (3) Estrategia de Marketing

Plan de Acción 3: Estrategias de Marketing								
Periodo		Descripción de Acción	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Descripción de tercero	Recursos económicos
Inicio	Fin		Área	Responsable				
nov-23	dic-23	Incorporar las heladeras de frente de vidrio para colocar en 15 sucursales estratégicas	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos y monetarios	Si	Fletes Juncos	\$1.396.350 mas un Cobro del 3% del valor de la mercadería trasladada
nov-23	dic-23	Diseño y preparacion de ploteado de heladeras	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	Si	Maxigrafica	\$ 225.000
ene-24	mar-24	Campaña publicitaria incluyendo carteles en la ciudad de cordoba, banners en supermercados y anuncios en redes sociales	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	\$ 1.250.000
jul-24	sep-24	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
ene-25	mar-25	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
jul-25	sep-25	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
ene-26	mar-26	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
jul-26	sep-26	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
ene-27	mar-27	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
jul-27	sep-27	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
ene-28	mar-28	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	
jul-28	sep-28	Campaña publicitaria	Administración general	Paula y José Fernández	Activos administrativos	si	Broker	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Tabla 6: Diagrama de Gantt Plan de acción (3) Estrategia de Marketing

Diagrama de Gantt: Plan de accion 2																						
	nov-23	dic-23	ene-24	mar-24	jul-24	sep-24	ene-25	mar-25	jul-25	sep-25	ene-26	mar-26	jul-26	sep-26	ene-27	mar-27	jul-27	sep-27	ene-28	mar-28	jul-28	sep-28
Incorporar las heladeras de frente de vidrio para colocar en 15 sucursales estratégicas	█																					
Diseño y preparacion de ploteado de heladeras	█	█																				
Campaña publicitaria incluyendo carteles en la ciudad de cordoba, banners en supermercados y anuncios en redes sociales			█	█																		
Campaña publicitaria					█	█																
Campaña publicitaria							█	█														
Campaña publicitaria									█	█												
Campaña publicitaria											█	█										
Campaña publicitaria													█	█								
Campaña publicitaria															█	█						
Campaña publicitaria																	█	█				
Campaña publicitaria																			█	█		

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Flujo de Fondos Proyectado

Premisas

- Para considerar el valor del dinero en el tiempo se utilizó la inflación anual proyectada por el Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la república Argentina (Ver anexo 7)

Tabla 7: Inflación REM

Inflacion Proyectada anual (REM)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Porcentaje		45%	35%	31%	30%	29%	29%

- Se considera como tasa de descuento la tasa BADLAR proyectada por el Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la república Argentina para el año 2023 (Ver anexo 7). Esta tasa equivale a un 37,75%.
- No es considerada la prima de riesgo ya que la empresa necesita invertir en su estructura para recuperarse del impacto de la pandemia y desarrollar maniobras estratégicas para afrontar la entrada a la etapa de madurez del mercado.
- Se consideran los costos fijos de toda la empresa tomando como referencia el año 2019, no solo del proyecto particular (Anexo 8).
- Se estima una reducción del 3% anual de los costos variables por el acceso a las economías de escala.
- El precio de venta inicial para la venta de los distintos productos del catálogo será de \$ 310,00 para los supermercados minoristas y de \$ 300,00 para las distribuidoras mayoristas

Tabla 8: Flujo de Fondos Proyectado

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos						
Ingresos por venta a mayoristas	-	18.995.580,00	21.399.503,40	25.126.187,29	30.170.605,04	36.225.613,39
Ingresos por venta a minoristas	-	37.744.515,00	42.521.148,45	49.926.127,71	59.949.464,80	71.980.861,24
Total	-	56.740.095,00	63.920.651,85	75.052.315,00	90.120.069,84	108.206.474,63
Egresos						
Costos fijos		-\$ 7.390.929,85	-\$ 9.977.755,30	-\$ 13.070.859,44	-\$ 16.992.117,27	-\$ 21.919.831,28
Costos variables	\$ -	-\$ 17.815.324,05	-\$ 20.680.204,98	-\$ 24.911.901,85	-\$ 30.109.779,52	-\$ 36.392.150,93
Gastos fijos	\$ -	-\$ 3.896.694,00	-\$ 5.104.669,14	-\$ 6.636.069,88	-\$ 8.560.530,15	-\$ 11.043.083,89
Gastos de Mantenimiento	-\$ 159.887,00	-\$ 418.347,45	-\$ 548.035,16	-\$ 712.445,71	-\$ 919.054,96	-\$ 1.185.580,90
Depreciaciones	\$ -	-\$ 985.592,50	-\$ 985.592,50	-\$ 985.592,50	-\$ 985.592,50	-\$ 985.592,50
Utilidad antes de impuestos	-\$ 159.887,00	\$ 26.233.207,15	\$ 26.624.394,78	\$ 28.735.445,62	\$ 32.552.995,44	\$ 36.680.235,12
Impuesto a las ganancias		-\$ 9.181.622,50	-\$ 9.318.538,17	-\$ 10.057.405,97	-\$ 11.393.548,41	-\$ 12.838.082,29
Depreciaciones	\$ -	\$ 985.592,50	\$ 985.592,50	\$ 985.592,50	\$ 985.592,50	\$ 985.592,50
Inversion Inicial	-\$ 17.474.611,00					
Utilidad del ejercicio	-\$ 17.634.498,00	\$ 18.037.177,15	\$ 18.291.449,10	\$ 19.663.632,16	\$ 22.145.039,54	\$ 24.827.745,33
Utilidad actual	-\$ 17.634.498,00	\$ 13.094.139,49	\$ 9.639.730,62	\$ 7.522.962,88	\$ 6.150.494,44	\$ 5.005.866,28
Utilidad actual acumulada	-\$ 17.634.498,00	-\$ 4.540.358,51	\$ 5.099.372,11	\$ 12.622.334,99	\$ 18.772.829,43	\$ 23.778.695,71

Fuente: Elaboración Propia (2022)

El **valor actual neto (VAN)** de los flujos de caja originados por una inversión equivale a \$23.776.695. Esto significa que al haber ajustado las utilidades futuras a la tasa de BADLAR tomada como referencia se puede observar que se obtienen beneficios. Desde este punto de vista se acepta el proyecto

La rentabilidad que ofrece la inversión de acuerdo a su **Tasa Interna de Retorno (TIR)** es igual al 48%. Este valor indica que la rentabilidad obtenida será incluso mayor a la tasa de descuento estimada para la fecha de la inversión y acepta el proyecto.

Con relación al objetivo general planteado, las utilidades se incrementarían en un 269% en relación al valor nominal (2023) de la utilidad para el año 2019. Este porcentaje es incluso un 69% mayor a lo postulado en el objetivo general.

Por último, el **Retorno Sobre la Inversión (ROI)** puede observarse en la siguiente tabla:

ROI	134,84%
Costos	\$ 17.634.498,00
Beneficios	\$ 41.413.193,71

Conclusión

Una vez analizados los distintos parámetros para determinar la viabilidad y rentabilidad de la inversión propuesta, se puede concluir que la empresa Sauco S.A perteneciente al Grupo Meta obtendría resultados muy positivos de realizar la inversión en el proyecto propuesto.

En el caso de llevar a cabo este proyecto, la empresa contaría con la capacidad de incrementar sus utilidades en un porcentaje mayor al planteado en el objetivo y alargaría el ciclo de vida de su producto en un mercado que continúa en crecimiento pero se encuentra ingresando lentamente a la etapa de madurez. A demás de esto, luego de realizar esta inversión, la empresa contaría con una estructura menos vulnerable a cambios bruscos del macro entorno como los observados durante el tiempo de pandemia por COVID-19 y al mismo tiempo ganaría una gran participación en un mercado donde todavía hay oportunidad de crecimiento.

Se considera también, que mediante al desenvolvimiento de este proyecto la organización se verá mejor preparada para afrontar uno de sus principales desafíos que es

generar una identidad como unidad económica dentro del mercado generando puestos de trabajo y productos de calidad.

Este plan de implementación, que se desarrolla en base a un desarrollo de producto que consiste en la producción y distribución de cerveza Premium Artesanal Checa presentada en botellas de vidrio ámbar de 750cc para las variedades Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, y King Bee. Esta presentación le propone al consumidor y al potencial consumidor una manera diferente de acceder al producto que elabora Sauco S.A en su planta fabril. Por este motivo, y por las intensas estrategias de marketing propuesta se espera un crecimiento sostenido en la demanda del producto.

Es necesario considerar sin embargo, que el entorno económico y social Argentino implica un mayor riesgo a la hora de desarrollar una inversión que busque una rentabilidad deseada en el largo plazo. La inestabilidad económica hace muy difícil proyectar los patrones de consumo y la inflación futura. Por ende para que los resultados obtenidos se acerquen a los proyectados la empresa deberá ser capaz de llevar a cabo un minucioso control acerca de las actividades desarrolladas por los distintos agentes dentro de la organización y deberá optimizar su estructura para que la misma sea flexible a cambios en el micro y el macro entorno.

El último factor necesario para el respaldo de esta propuesta se encuentra en base a los indicadores financieros. Una vez alcanzado el horizonte de planeación la organización cuenta con una utilidad acumulada y actualizada por la fórmula del VAN de \$23.776.695 sobre la inversión, cuenta con una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor a la de la tasa de descuento preestablecida y un retorno sobre la inversión del 134,84%. Todos estos valores indican que se acepta el proyecto.

Se puede concluir entonces recomendándole a la empresa Sauco S.A perteneciente al Grupo Meta el desarrollo y la implementación de este proyecto de inversión basado en la incorporación de recursos humanos, materiales y maquinarias al activo de la empresa acompañándolo con un minucioso control sobre las actividades organizacionales para asegurar que los resultados sean similares a los proyectados.

Bibliografía

- Antares. (2022). *Antares*. Obtenido de <https://www.cervezaantares.com/>
- Argentina.gob. (17 de diciembre de 2019). *Argentina.gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-el-proyecto-de-ley-de-solidaridad-y-reactivacion-productiva-es-el-primer-paso>
- argentina.gob. (23 de Marzo de 2022). *Argentina.gob*. Obtenido de Se reglamentó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable#:~:text=Por%20decreto%20151%2F2022%20publicado,sobre%20el%20contenido%20en%20exceso>
- Cadena 3. (4 de Marzo de 2021). *Cadena 3*. Obtenido de ¿Cuál es el país con la cerveza más barata del mundo?: <https://descubri.cadena3.com/noticia.asp?categoria=mundo&titulo=cual-es-el-pais-con-la-cerveza-mas-barata-del-mundo&id=285116>
- Centenera, M. (30 de Septiembre de 2021). *El País*. Obtenido de La crisis económica no cede en Argentina: 4 de cada 10 personas son pobres: <https://elpais.com/economia/2021-09-30/la-crisis-economica-no-cede-en-argentina-cuatro-de-cada-diez-personas-son-pobres.html#:~:text=En%20Argentina%2C%204%20de%20cada,a%20C3%B1os%20previos%20de%20crisis%20econ%C3%B3mica>
- Cruz, D. (4 de marzo de 2019). *Sabor y estilo*. Obtenido de Tipos de cervezas artesanales: <https://saboryestilo.com.mx/gourmet/tipos-de-cervezas-artesanales/>
- Diputados Bonaerenses. (22 de Julio de 2021). *Diputados Bonaerenses*. Obtenido de Proponen aplicar el etiquetado frontal a bebidas alcohólicas: de qué se trata: https://diputadosbsas.com.ar/proponen_aplicar_el_etiquetado_frontal_a_bebidas_alcoholicas_de_que_se_trata/
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- El Economista. (4 de Octubre de 2020). *El economista*. Obtenido de Estudio confirma que el lúpulo que se produce en la Patagonia es de nivel internacional: <https://eleconomista.com.ar/negocios/estudio-confirma-lupulo-produce-patagonia-nivel-internacional-n38300#:~:text=En%20la%20Argentina%2C%20se%20cosechan,R%20C3%ADo%20Negro%20C%20en%20Fern%C3%A1ndez%20Oro>
- El Economista. (15 de Marzo de 2022). *El Economista*. Obtenido de Inflación: marzo, cerca de 5% y proyecciones para 2022 se consolidan en la zona de 60%: <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-marzo-cerca-5-proyecciones-2022-consolidan-zona-60-n51487>
- El Sol. (20 de Marzo de 2022). *El Sol*. Obtenido de Transformación digital: desafíos para la “nueva normalidad”: <https://www.elsol.com.ar/empresas/transformacion-digital-desafios-para-la-nueva-normalidad>
- Galli, E. (20 de Marzo de 2022). *TradeNews*. Obtenido de Preocupa a las empresas el impacto de las restricciones a las importaciones: <https://tradenews.com.ar/preocupa-a-las-empresas-el-impacto-de-las-restricciones-a-las-importaciones/>

- Giammaría, F. (14 de marzo de 2022). *LaVoz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/gobierno-de-alberto-fernandez-el-aumento-de-la-nafta-ya-llego-al-100/>
- Glassdoor. (05 de 2022). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operario-de-producci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,22.htm
- Gómez, D. B. (9 de Febrero de 2022). *Infobae*. Obtenido de Cuánto hay que ganar para ser de clase media en la Ciudad de Buenos Aires y cuánto para no ser pobre: <https://www.infobae.com/economia/2022/02/09/cuanto-hay-que-ganar-para-ser-de-clase-media-en-la-ciudad-de-buenos-aires-y-cuanto-para-no-ser-pobre/#:~:text=%2D%20Sector%20medio%20E2%80%9Cclase%20media%20E2%80%9D,Sistema%20de%20Canastas%20de%20Consumo>
- Jaramillo, M. (30 de Marzo de 2022). *Perfil*. Obtenido de En Argentina, al 91% de las personas les interesa el cuidado del ambiente: <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/en-argentina-el-89-de-la-poblacion-asegura-que-el-estado-del-ambiente-nos-afecta.phtml>
- Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- La Arena. (2 de abril de 2022). *La Arena*. Obtenido de Con espuma bien pampeana: <https://www.laarena.com.ar/emprendedores/con-espuma-bien-pampeana-20224211260>
- La Sagra. (28 de agosto de 2021). *La Sagra*. Obtenido de La madurez del consumidor, tendencia para el nuevo curso: <https://cervezalasagra.es/la-madurez-del-consumidor-tendencia-para-el-nuevo-curso/>
- Lafuente, E. (3 de Abril de 2022). *La Nacion*. Obtenido de Federico Furiase: “El acuerdo con el FMI solo cierra con alta inflación y bajo crecimiento”: <https://www.lanacion.com.ar/economia/federico-furiase-el-acuerdo-con-el-fmi-solo-cierra-con-alta-inflacion-y-bajo-crecimiento-nid03042022/>
- Oliva, A. (14 de abril de 2022). *eldiario.es*. Obtenido de https://www.eldiario.es/internacional/argentina-vivir-pais-inflacion-anual-50_1_8879828.html
- Pagel, C. (5 de Marzo de 2022). *BBC*. Obtenido de Covid: 8 cambios que el mundo necesita hacer para aprender a vivir con el coronavirus: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60510273>
- Patagonia. (2022). *Patagonia*. Obtenido de <https://www.cervezapatagonia.com.ar/nosotros/>
- Penon del Aguila. (2022). Obtenido de <https://penondelaguila.com/historia/>
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia Competitiva* (Vigesima quinta ed.). Mexico: Continental S.A.
- Reina, L. (9 de abril de 2022). *La Nacion*. Obtenido de Mundial de Birra. Hoy se elige la mejor cerveza artesanal: <https://www.lanacion.com.ar/sabado/mundial-de-birra-hoy-se-elige-la-mejor-cerveza-artesanal-nid09042022/>
- Rios, S. A. (19 de marzo de 2022). *La Nacion*. Obtenido de Gin hecho en casa: cómo destilar tu propia bebida, el hobby que se transformó en boom: <https://www.lanacion.com.ar/sabado/gin-hecho-en-casa-destilar-tu-propia-bebida-el-hobby-que-se-transformo-en-boom-nid19032022/>
- Sainz, A. (28 de junio de 2015). *La Nacion*. Obtenido de [lanacion.com.ar/economia/quilmes-se-suma-a-la-batalla-de-las-microcervecias-un-fenomeno-que-crece-cada-dia-nid1805344/](https://www.lanacion.com.ar/economia/quilmes-se-suma-a-la-batalla-de-las-microcervecias-un-fenomeno-que-crece-cada-dia-nid1805344/)
- Sainz, A. (28 de Junio de 2015). *La Nacion*. Obtenido de Quilmes se suma a la batalla de las microcervecías, un fenómeno que crece cada día: <https://www.lanacion.com.ar/economia/quilmes-se-suma-a-la-batalla-de-las-microcervecias-un-fenomeno-que-crece-cada-dia-nid1805344/>
- Selzer, V. (22 de enero de 2022). *telam*. Obtenido de El boom de la temporada: Mar del Plata ya tiene su corredor de gin artesanal: <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581624-boom-temporada-mar-del-plata-corredor-gin-artesanal.html>





- Sirvent, P. P. (24 de Marzo de 2022). *Alto Nivel*. Obtenido de ¿Sabes cuánta agua se utiliza para producir un litro de cerveza?: <https://www.altonivel.com.mx/actualidad/sabes-cuanta-agua-se-utiliza-para-producir-un-litro-de-cerveza/>
- Telam. (21 de Diciembre de 2019). *Telam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201912/418203-la-camara-alta-aprobo-la-ley-de-solidaridad-social-y-reactivacion-productiva.html>
- Telam. (18 de Marzo de 2022). *Telam*. Obtenido de El acuerdo con el FMI es ley: <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586605-congreso-senado-tratamiento-ley-acuerdo-fondo-monetario-internacional.html>
- Toppazzini, C. (9 de agosto de 2021). *a24*. Obtenido de Cerveza argentina: cómo quedó el negocio después del pico de la pandemia: <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Vazquez, W. (20 de Marzo de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2022/03/20/a-dos-anos-del-inicio-de-la-cuarentena-lamentos-frustraciones-reconversiones-y-alegrias-despues-del-encierro/>

Anexo

ANEXO 1

 <p>RUBIA 1LITRO RET.</p> <p>\$ 159,00 Cerveza rubia Quilmes clásica 1 l.</p>	 <p>CERVEZA RUBIA Retornable 1Lt.</p> <p>MENOR PRECIO POR GRAMAJE</p> <p>\$ 124,01 Cerveza rubia Isenbeck retornable 1 l. (\$124.01 x 1 L.)</p>	 <p>LAGER Cerveza Retornable 1Lt.</p> <p>\$ 266,50 Cerveza rubia lager Imperial 1 l. (\$266.50 x 1 L.)</p>
---	---	--

ANEXO 2

 <p>ROJA 730CC NO RET.</p> <p>Exclusivo Online</p> <p>\$ 382,00 Cerveza roja Patagonia amber lager 730 cc. (\$523.29 x 1 L.)</p>	 <p>SESSION IPA 730CC NO RET.</p> <p>Exclusivo Online</p> <p>\$ 382,00 Cerveza rubia Patagonia 24.7 IPA con sauco 730 cc. (\$523.29 x 1 L.)</p>	 <p>Exclusivo Online</p> <p>\$ 382,00 Cerveza Patagonia ipa ow vera 730 cc. (\$523.29 x 1 L.)</p>	 <p>Exclusivo Online</p> <p>\$ 382,00 Cerveza rubia Patagonia bohemian 730 cc. (\$523.29 x 1 L.)</p>
--	---	---	--



Peñón Del Aguila Ipa Beta - Lata 473 MI

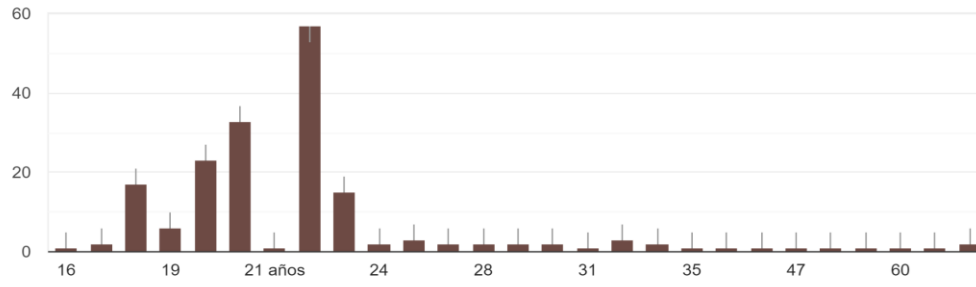
\$ 265

Llega hoy

ANEXO 3

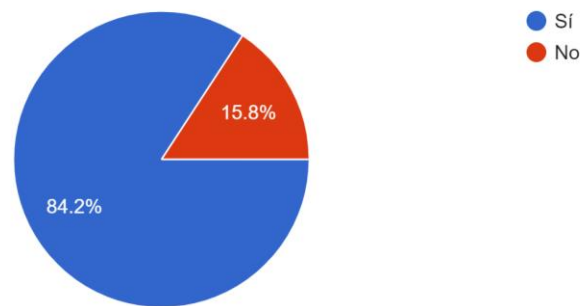
Edad

184 respuestas



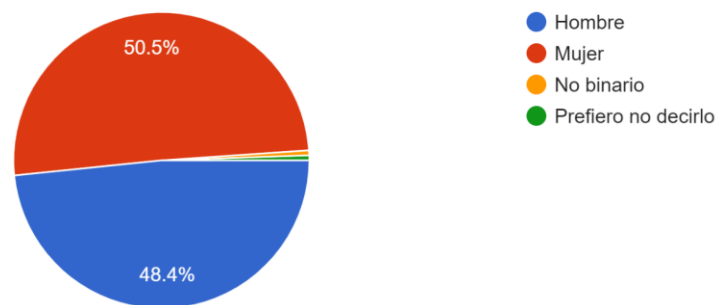
Consumís cerveza?

184 respuestas



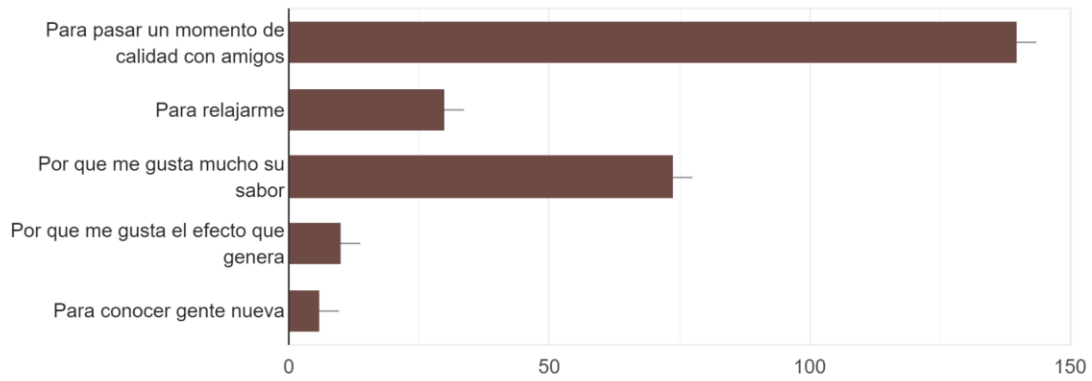
Género

184 respuestas



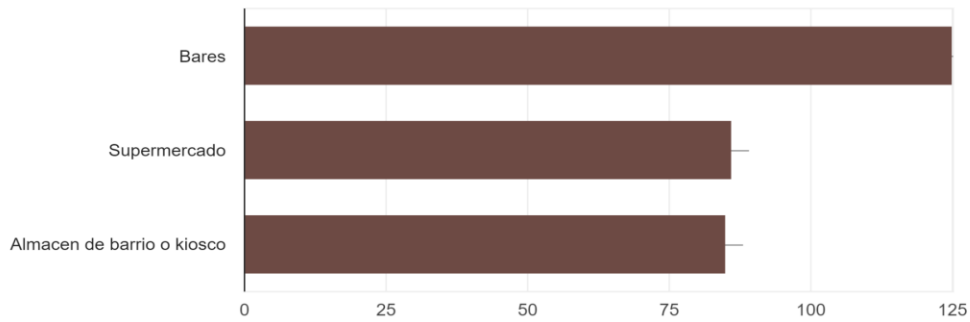
Cual es tu motivo para consumir cerveza?

158 respuestas



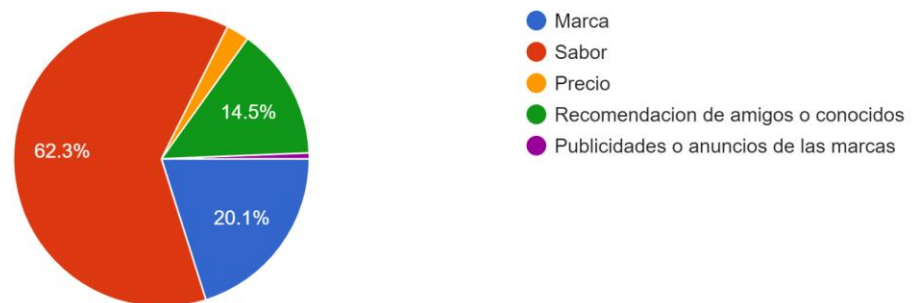
Donde adquirís tu cerveza?

158 respuestas



Ultima.. En que características te basas para elegir una cerveza particular?

159 respuestas





ANEXO 5



Estimate

For: Matias Benito
 mbenito114@gmail.com
 Mendoza 865, El Trébol, Santa Fe, Argentina
 +54 9351 760-5543

Estimate No: 275
 Date: 05/05/2022

Description	Quantity	Rate	Amount
Planta de Cocción EVO TRONIC Capacidad 6000 Litros. -Molienda -Hervidor -Macerador -Filtro -Coccion	1	ARS 12,707,700.00	ARS 12,707,700.00
Subtotal			ARS 12,707,700.00
Discount			ARS 29,227.71
IVA 21%			ARS 2,662,479.18
IIBB 0%			ARS 0.00
Total			ARS 15,340,951.47
Total			ARS 15,340,951.47



PLANTA DE COCCIÓN EVO TRONIC

Capacidad 500 L / 1000 L / 1500 L / 2000 L /
3000 L / 4000 L / 5000 L / 6000 L.



EQUIPOS MODULARES

Cada sala de cocción es construida en forma modular y compacta, esto brinda facilidades para las pruebas previas de funcionamiento y calidad en fábrica que derivan luego en un montaje perfecto en destino.



CUBA DE FILTRADO: RASTRILLO DE CORTE AUTOMÁTICO UP-MATIC

Sistema de corte en cuba de filtrado ascendente automático en vínculo con sensores de diferencial de presión que automatizan su función según registros de compactación en cama de granos.



CUBA DE FILTRADO: RECIRCULADO AUTO CONTROLADO

Para evitar imprevistos y proteger al máximo la integridad de los equipos, diseñamos un sistema de auto regulación para la función de recirculado, el cual a través de un control específico diferencial de presiones dentro de la cuba de filtrado permite controlar el caudal de la bomba de manera de evitar cualquier riesgo de compactación en la cama de granos.



SISTEMA HIDRATADOR-HUMECTADOR DE MALTA

El objetivo es acelerar el proceso de mashing entre la malta molida y el agua. Su diseño se diferencia por detalles internos que aseguran una perfecta comunión entre funcionalidad y limpieza posterior.



CONTROL DE AGUA / MOSTO FINAL

El diagrama de conexiones incluye la colocación de dos Caudalímetros, en puntos estratégicos. Uno de ellos para control del recurso más valioso, el agua, y el restante para control detallado de mosto obtenido al finalizar el proceso de cocción.



INTERCAMBIADOR A PLACAS AUTOMÁTICO

Automatizamos esta función de manera que el mosto cocido llegue a fermentación con la temperatura perfectamente controlada. El equipo se auto regula para que el caudal de mosto pasante se equilibre en la temperatura indicada.



CONTROL DE MATERIA PRIMA

Modulo de control para tolva de malta molida, a través del cual se logra activar la carga de la misma controlando el peso de la malta con celdas de carga. También disponemos de sistemas para elevación de malta molida y extracción de malta húmeda.



ESTACIÓN DE MUESTREO / LIMPIEZA

5000L large brewing equipment

- 1) All the tanks insulation use argon arc welding and inner tank will do pickling and passivation or mirror polishing;
- 2) Adopting advanced world famous brand components in pneumatic parts ,electric parts and operation parts;
- 3) All the steam heating beer brewery tank will do water and pressure test when finishing. Pressure test is 2-4bar;
- 4) Closed grant system improves runoff performance;
- 5) Variable speed drives on pumps, motors and agitators;
- 6) Stainless steel work platform for integrity, no rusting and long life;

 Consult

 Contact



Advantages

1. Complete, new, and high quality configuration.
2. Auxiliary systems selection of leading and imported brand.
3. The auxiliary systems are long life, high-performance, high-quality, low-loss.
4. Certified stainless steel(304,316) material for all tanks.
5. Electrical accessories reach UL, cUL, CE, PED, export standards.
6. Supporting auxiliary system voltage and frequency match your standard exactly.
7. New production technics.
8. Stable quality, high performance, strict quality control.
9. All the equipment are adopted 100%TIG welded joints, mirror Polishing.
10. CAD layouts, installation assistance, assembly, training.

No.	Name	Components	Specification
1	Grain Milling Unit	Rolling Miller	Stainless steel, Double roller, rollers distance adjustable
		Grain auger	Conveys grist from malt mill to grist case; Inside stainless screw, outside PPR protection tube; Associated motor with frequency conversion
		SS grist hopper	Stainless steel304
2	Brewhouse unit	Mash/Lauter tun	Grain rake with VFD Laser cutting V-wire False Bottom Easy clean and detachable sparging spray ring Multihole wort collect ring, anti-rinser With side grain out door Tank light assemblies Mash hydration assembly Rotary CIP spray balls Level sight tube
		Kettle/Whirlpool Tun	Steam Jacket /direct gas fired heating/electric heating Steam vent with condensate ring for kettle stack Tank light assemblies Rotary CIP spray balls Tangential whirlpool entry Level sight tube

		Wort pump	Sanitary wort pumps with variable speed control
		Working platform	OSHA compliant platforms with safety railings & stairs, Cellar package with brewers hoses, valves and fittings
		Hot liquor tank	Steam Jacket heating/direct gas fired heating/electric heating Sight gauge for water level With SS HLT pump with variable speed control
		Heat exchanger	SUS304/316 plate, with wort aeration system
3	Fermentation unit	Fermenter	Interior and exterior finish polished to a sanitary finish Interior finish pickled and passivated Exterior brushed, #4 finish Fully welded exterior shell 60 degree cone bottom, with an average of 25% head space Rotating racking port Glycol cooling jacket on cone and bottom Side or top manway CIP arm and CO2 blow off arm for maximum tank space utilization Germany import Kieselmann Mechanical relief valve Shockproof pressure gauge CIP arm and spray ball Dry hop port 4-6" Carbonation stone Inoxpa butterfly valves, sample valve
			2" pressure vacuum relief valve RTD Probe Tension braces on legs Sanitary tri-clamp connections
4	Bright beer tank	Bright beer tank	Inoxpa butterfly valves, Perlick sample valve Micromatic level gauge, PVRV Clamps and gaskets, pressure gauge, carb stone Stainless steel legs with stainless leveling footpads Interior shell: 304 stainless steel, thickness 3mm Exterior shell: 304 stainless steel, thickness 2mm Interior and exterior finish polished to a sanitary finish Interior finish pickled and passivated Exterior brushed, #4 finish Fully welded exterior shell Dished top and bottom, with an average of 15%-20% head space Carbonation port Side or top manway door, Dimple jacket cooling jackets Polyurethane insulation Level gauge connections CIP arm and spray ball Sanitary tri-clamp connections
		Glycol Water Tank	Insulated conical top and sloped bottom Liquid level sight tube for water level

5	Glycol Chilling Unit	Glycol Water Tank	Insulated conical top and sloped bottom Liquid level sight tube for water level Rotating CIP spray ball
		Cold Water Tank	Cooling jacket on tank with PU insulation Liquid level sight tube for water level Rotating CIP spray ball
		Glycol Chiller	Assembly unit, wind cooling, environmental refrigerant: R404a, compressors and electrical components meet UL/cUL/CE certified
6	Control unit	Brewing and fermentation process Controlling	Manual button control panel or PLC control with touch screen for special, control panel with RTD & solenoid valves
7	CIP	Caustic Tank	electric heating element inside
		Sterilization Tank	Stainless steel 304
		Transfer&Control	Portable sanitary CIP/wort pump, SS cart & VFD controller

ANEXO 6



Nuevo

Llenadora De Botellas Im 4

Picos Vino Cerveza Sidra Etc

\$ 429.480^{4,3}

en 12x \$ 60.903⁹⁰

[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](#)

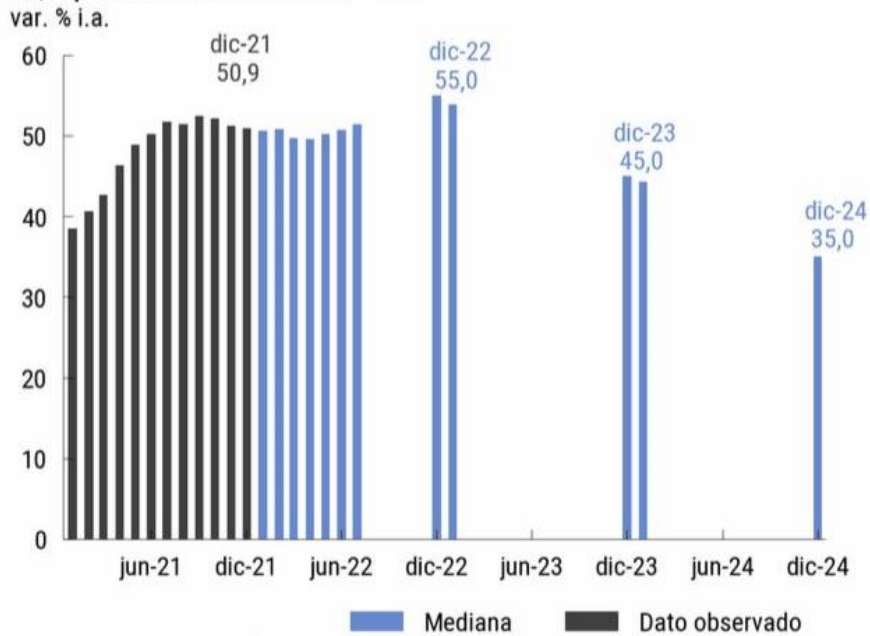
¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

ANEXO 7

Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual – IPC



Fuente: REM - BCRA (ene-22)

Cuadro 2.1 | Expectativas de tasa de interés

Tasa de interés (BADLAR)					
Período	Referencia	Mediana (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*
feb-22	TNA; %	38,00	+2,10 (1)	38,45	+1,80 (1)
mar-22	TNA; %	39,50	+2,50 (4)	40,05	+1,96 (4)
abr-22	TNA; %	40,30	+2,50 (3)	41,41	+2,17 (3)
may-22	TNA; %	40,50	+2,50 (2)	41,57	+2,37 (2)
jun-22	TNA; %	40,70	+2,20 (1)	41,81	+2,31 (1)
jul-22	TNA; %	40,50	-	41,60	-
Próx. 12 meses	TNA; %	40,00	+2,00 (5)	40,50	+1,80 (6)
2022	TNA; %; dic-22	40,00	+2,00 (1)	41,00	+2,30 (1)
2023	TNA; %; dic-23	37,75	+3,45 (0)	37,80	+2,30 (0)

*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 (ene-22)

ANEXO 8

Inversiones Fijas	Monto
Maquinaria Medelinox S.A	\$ 15.340.000,00
Envasadora Indusmach	\$ 429.480,00
Heladeras mas flete	\$ 1.438.240,50
Ploteado heladeras	\$ 225.000,00
Envio heladeras a sucursales	\$ 41.890,50
Total	\$ 17.474.611,00

Costos fijos (Del proyecto)	Monto
Sueldo anual operarios (2022)	\$ 2.808.000,00
Sueldo anual vendedores (2022)	\$ 432.000,00

Costos fijos generales	Monto
Alquileres	\$ 649.297,00
Energia electrica	\$ 1.207.896,00

Gastos de mantenimiento	Monto
Maquinas existentes	\$ 159.887,00
Maquinaria nuevas	\$ 150.000,00

Gasto fijo	Monto
Publicidad anual	\$ 2.500.000,00
Gastos administrativos	\$ 66.019,00
Seguros	\$ 159.826,00
Papeleria y limpieza	\$ 160.595,00

Costos Variables	Monto
Lupulo y malta (Por botella)	\$ 38,30
Botellas ambar y tapas	\$ 75,00
Etiquetas	\$ 4,00
Agua	\$ 0,05
Total por unidad vendida (2022)	\$ 117,35

Egresos por venta	Monto	Coficiente
Comisiones	2%	1,02
Fletes	3%	1,03

Precio de venta	Monto
Precio Supermercado	\$ 310,00
Precio Distribuidora	\$ 300,00

Impuesto a las ganancias	35%	0,35
BADLAR estimado 2023	37,75%	

Incremento de ventas x a*	21%	1,21
*Propuesto por la empresa Broker		

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Q vendidas a supermercado	-	83.970	101.604	122.940	148.758	179.997
Q vendidas a distribuidoras	-	43.668	52.838	63.934	77.361	93.606
Total	-	127.638,00	154.441,98	186.874,80	226.118,50	273.603,39
Monto	\$ -	\$ 56.740.095,00	\$ 63.920.651,85	\$ 75.052.315,00	\$ 90.120.069,84	\$ 108.206.474,63