



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***Pampa Cider***

**Autor: Javier Manillo**

**DNI: 27455332**

**Mentor de Tesis: Marcelo Barrios**

**Buenos Aires, Mayo de 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios

## **Trabajo de Graduación: PAMPA CIDER**



**Autor: Javier Manillo**

**DNI:27.455.332**

**Director del Trabajo de Graduación: Dr. Marcelo Barrios**

**Buenos Aires, Mayo del 2018**

# CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>8</b>
DEFINICIÓN DE INDUSTRIA.....	8
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.....	9
PRINCIPALES COMPETIDORES:.....	10
TAMAÑO APROXIMADO .....	10
ALCANCE GEOGRÁFICO.....	10
DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL CLIENTE, PRODUCTO Y MERCADO .....	11
<i>CLIENTE</i> .....	11
<i>PRODUCTO</i> .....	11
<i>MERCADO</i> .....	11
FORTALEZAS PERSONALES Y DEL EQUIPO .....	12
PERFILES LABORALES Y PROFESIONALES DEL EQUIPO.....	12
ANTECEDENTES EN EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO.....	13
EXPERIENCIA EN EL SECTOR/MERCADO DEL PLAN DE NEGOCIOS:.....	13
QUE PERMITE ASEGURAR QUE SERÁ UN ÉXITO? .....	13
OBJETIVOS DEL PROYECTO:.....	14
<i>GENERALES:</i> .....	14
<i>PARTICULARES:</i> .....	14
<i>OBJETIVOS ECONÓMICOS:</i> .....	14
<b>ENTORNO MACRO.....</b>	<b>15</b>
ECONOMIC OUTLOOK:.....	15
CONSUMO: .....	16
<b>ENTORNO INDUSTRIA .....</b>	<b>19</b>
ANÁLISIS ESTRATÉGICO: CINCO FUERZAS DE PORTER .....	19
FACTORES CLAVES DE ÉXITO:.....	23
PRINCIPALES DINÁMICAS DEL SECTOR EN CUANTO A M&A:.....	24
ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	24
PROPUESTA DE VALOR .....	26
MERCADO.....	27
<b>PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>29</b>
LA EMPRESA .....	29
MODELO DE NEGOCIO .....	29
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	29
VENTAJA COMPETITIVA.....	31
<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH) .....</b>	<b>32</b>
EQUIPO.....	32
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	33
CULTURA Y ORGANIZACIÓN: .....	33
POLÍTICA DE REMUNERACIONES:.....	34
PROYECCIÓN A 5 AÑOS.....	34
<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>35</b>
SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES .....	35
PROCESO OPERATIVO .....	36
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN .....	38

POLÍTICA DE MANTENIMIENTO.....	38
POLÍTICAS DE CALIDAD .....	38
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>40</b>
PRODUCTO.....	41
PRECIO .....	44
DISTRIBUCIÓN.....	46
PROMOCIÓN .....	48
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>51</b>
PRINCIPALES VARIABLES .....	51
INVERSIONES .....	52
PREMISAS.....	52
PROFIT & LOSS PROYECTADO (EBIT).....	54
<b>ANÁLISIS DE RIESGO .....</b>	<b>56</b>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
ANEXO I: ESCENARIO MACROECONÓMICO: .....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## RESUMEN EJECUTIVO

Pampa Cider es un proyecto que consiste en la comercialización de Sidra artesanal y orgánica a través de bares que actualmente ofrecen cerveza artesanal, y vinotecas especializadas, para un público joven que se encuentra dentro del segmento de consumidores ABC1 C2, en formato barril de 19 ml, 30 ml y 50 ml para los bares y en botellas de 365 ml para las vinotecas.

El consumo de sidra crece a nivel mundial, por ejemplo en Estados Unidos se multiplicó por 8,5 veces el consumo entre 2007 y 2014<sup>1</sup> y se está logrando desestacionalizarla, como consecuencia de grandes inversiones realizadas por los principales jugadores a nivel global. El sector muestra una fuerte tendencia de premiumización, así como de “beerificación”. Esto último refiere al desarrollo de sidras artesanales, algo que se puede espejar con lo que ocurrió en el mercado de la cerveza en los últimos años.

Estas tendencias se empiezan a visualizar en Argentina. En los últimos años el mercado de cerveza artesanal local ha crecido sostenidamente a tasas de dos dígitos<sup>2</sup>, con miles de bares enfocados en estos productos que han abierto a lo largo y ancho del país. Asimismo, grandes Compañías como CCU están invirtiendo fuertemente para reposicionar la sidra y desestacionalizarla<sup>3</sup>.

Pampa Cider busca aprovechar la inversión que están haciendo las grandes compañías para reposicionar la sidra, así como el sostenido crecimiento del consumo de bebidas artesanales, lanzando un producto de nicho y diferenciándolo como producto orgánico.

El modelo de negocio consiste en la producción a fasón de la sidra orgánica, modelo en el cual el dueño de una marca, pide la manufactura de su producto a un tercero. En este caso, Pampa Cider tercerizará en la Empresa Patagonia

---

<sup>1</sup> Anheuser-Busch InBev 2015 Annual Report y Annual Report Heineken N.V 2014

<sup>2</sup>[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)

<sup>3</sup><https://www.thebeertimes.com/argentina-logra-romper-la-estacionalidad-del-consumo-de-sidra/>

Organics, la cual fue co-fundada por el Director del proyecto. Pampa Cider con una estructura muy pequeña, desarrollará el producto con un sommelier asesor, y luego se enfocará fuertemente en la comercialización y el posicionamiento de la marca y el producto.

El proyecto requiere una inversión de 1.5 millones de pesos y al cabo de 5 años y considerando una Tasa de Corte del 15%, el Proyecto arroja un VAN de 1.3 millones Pesos Argentinos y una TIR del 40%.



Universidad de  
**San Andrés**

## MARCO TEÓRICO

En esta sección se comentan las herramientas y conceptos de Management utilizados para el análisis del negocio:

**Tipo de Industria:** A los fines de definir con claridad el tipo de Industria en el que Pampa Cider se encuentra, se tomó como referencia la descripción de las diferentes industrias que J.Barney realiza en Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Barney J, 2011 – 4ta edición).

**Análisis de las cinco fuerzas:** En su libro “How competitive forces shape strategy” (Porter M.E., 1979), Porter ofrece una serie de herramientas de análisis que permiten diagnosticar la situación en la que una empresa se encuentra, respecto a las características de la Industria en la que participa, con el foco en que luego se trace una estrategia que contemple el mencionado diagnóstico.

**Ventaja Competitiva:** Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores (Pankaj Ghemawat & Jan W. Rivkin –HBS 2006-) si ha logrado una mayor distancia entre la disposición de pago (el precio máximo que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio) y los costos en los que incurre para ofrecer dicho producto o servicio. Este enfoque ayuda a trabajar sobre aspectos, que resulten un diferencial percibido por el consumidor, respecto a la competencia.

**Cuatro “P” del Marketing:** Se utilizó la teoría de las 4 P (precio, promoción, producto y plaza), desarrollada por Mc Carthy (Mc Carthy 1988), a la hora de desarrollar el Plan de Marketing.

**Matriz de Ansoff:** La matriz producto/mercado creada por Igor Ansoff propone analizar la estrategia en base a la relación existente entre el mercado, definiendo si es mercado actual o mercado nuevo y el producto, si se trata de un producto nuevo o producto existente. En el análisis de esta relación se desprenden cuatro estrategias: Penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación.

**Pricing:** en base al artículo “Estrategias y Tácticas para la fijación de precios” de Thomas T. Nagle y R.K. Holden, analizamos los siguientes factores:

- El valor basado en el carácter único de nuestro producto.

- El efecto precio-calidad.
- El canal de distribución.

**Pirámide de Maslow:** En su libro sobre la Teoría de las Motivaciones (Maslow, 1943), Maslow sugiere que existen distintas jerarquías de necesidades y factores que motiven a las personas. Este concepto es útil a los fines de describir cual es la necesidad que busca satisfacer Pampa Cider.

**Matriz McKinsey:** La Matriz desarrollada por la Consultora McKinsey & Company (1970) permite analizar un negocio teniendo en cuenta el atractivo del mercado en el que este va a operar, y la posición competitiva que tiene la empresa/negocio en el mismo.



Universidad de  
**San Andrés**



## INTRODUCCIÓN A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Entre los años 2012 y 2017, quien escribe, participó en la fundación y desarrollo de un negocio de Producción y Comercialización de Puré Orgánico de frutas y vegetales envasado a granel. Lo que comenzó como un emprendimiento, se transformó en Empresa, y logró abrir mercado en Estados Unidos, Canadá, Chile y Argentina. Durante esos años, pensamos muchas veces en avanzar en la cadena de valor, con ideas como envasar para consumidor final nuestro producto, desarrollar algunos jugos a base de puré orgánico, y producir una sidra orgánica para el mercado local. De esta última fue que se desprendió el proyecto aquí presentado, el cual consiste en producir y comercializar sidra Premium en barriles de 19, 30 y 50 litros, para ser consumido en bares como Sidra tirada, y en botellas de 365 ml para ser comercializado en vinotecas especializadas del tipo Winery o Frappé.

El proyecto fue impulsado durante la cursada de la materia Contabilidad de Negocios, en el MBA de la Universidad de San Andrés 2016-2017, en la cual con mi grupo tuvimos que analizar las Empresas AB InBev y Heineken, y esta última mencionaba en sus reportes anuales, la fuerte inversión que viene realizando para reposicionar la sidra tanto en Europa, como en Estados Unidos y Latinoamérica<sup>4</sup>.

San Andrés

### DEFINICIÓN DE INDUSTRIA

La Industria en la que competiría Pampa Cider es la Industria de Bebidas Alcohólicas, y dentro de esta, el consumo Artesanal/Gourmet, donde el consumidor busca calidad y variedad de estilos. Esta es una Industria emergente, dado el fuerte crecimiento que ha experimentado en los últimos años<sup>5</sup> y fragmentada, ya que en los últimos años han emergido muchos pequeños jugadores de Bebidas alcohólicas artesanales, se calculan 300

---

<sup>4</sup> Anheuser-Busch InBev 2015 Annual Report y Annual Report Heineken N.V 2014

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.lavoz.com.ar/numero-cero/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa>

fabricantes en el país<sup>6</sup> y ningún competidor puede influenciar por si solo la performance de la industria.

Según un Estudio de Frost & Sullivan<sup>7</sup>, la innovación y el desarrollo de nuevos productos son los principales factores de crecimiento de la industria.

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Se encontraron las siguientes tendencias que influyeron en el desarrollo de la oportunidad:

- El consumo de sidra viene creciendo a nivel mundial:
  - Entre los años 2011 y 2013, creció un 22% en Europa<sup>8</sup> y un 84% en Estados Unidos<sup>9</sup>. Este último pasó de consumir 24,2 millones de litros en 2007, a 204 millones de litros en 2014<sup>10</sup>,
- El consumo de Sidra Premium en Argentina pasó de representar el 7 % del consumo total en 2015, al 16% en el 2016<sup>11</sup>
- El consumo de Cerveza artesanal crece a un ritmo de 20% anual<sup>12</sup> y los bares que ofrecen cerveza artesanal se multiplican año a año.
- El consumo de espumantes creció a un 9,7% CAGR entre 2006 y 2015<sup>13</sup>
- El consumo de productos orgánicos crece año a año en Argentina con ferias que rotan por CABA y GBA, y shops que ofrecen cada vez más este tipo de productos.

---

<sup>6</sup>Fuente: <https://www.cronista.com/pyme/El-destape-de-las-cervezas-artesanales-20151001-0004.html>

<sup>7</sup>Fuente: <http://www.foodnewlatam.com/empresas/21-bebidas/2918-an%C3%A1lisis->

<sup>8</sup>Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1594303-ahora-la-sidra-va-tras-los-pasos-del-espumante>

<sup>9</sup>Fuente: <http://www.apertura.com/negocios/El-avance-de-la-sidra-como-quiere-ganar-su-lugar-fuera-de-las-Fiestas-20151224-0002.html>

<sup>10</sup>Anheuser-Busch InBev 2015 Annual Report y Annual Report Heineken N.V 2014

<sup>11</sup>Almuerzo con Hugo Ballester, Dueño y Gerente General de Sidra La Farruca.

<sup>12</sup>Fuente: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)

<sup>13</sup>Fuente: <http://vinosybodegas.iprofesional.com/2016/03/26/en-la-argentina-ya-se-consumen-casi-7-000-botellas-de-espumante-cada-60-minutos/>

## PRINCIPALES COMPETIDORES:

Pampa Cider compite con la categoría de cervezas artesanales, y Sidras Premium que empiezan a aparecer, así como con las Ready To Drink (RTD) y espumantes.

En la categoría de Cervezas artesanales se encuentran competidores como Berlina, Barba Roja y Viejo Munich, entre otros.

En la categoría de Sidras se encuentran 1888 y Del Valle, entre otros.

En la categoría RTD se encuentran Dr.Lemon y Mohjito entre otros.

En la categoría espumantes, se encuentra el Frizzé, distintas alternativas de Champagne como Chandón y Mumm, entre otros.

## TAMAÑO APROXIMADO:

En el 2016, el mercado de Cerveza Artesanal en Argentina representa una producción anual de 25 millones de litros<sup>14</sup>, mientras que el consumo anual de sidra equivale en el mismo año a 656 mil hectolitros<sup>15</sup>.

Teniendo en cuenta conversaciones con referentes de la Industria, según los cuales en el 2016 el consumo de Sidra Premium representó un 16% del total, el tamaño aproximado del Mercado sería el siguiente:

25 Millones de Litros de Cerveza Artesanal  
+ 10.5 Millones de Litros de Sidra Premium

**35.5 Millones de Litros**

## ALCANCE GEOGRÁFICO

El Plan de negocios en sus primeros cinco años está diseñado para desarrollarse en Argentina, con foco en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y distintas zonas del Gran Buenos Aires.

En una primera etapa se buscará desarrollar el negocio en los bares artesanales del cordón Norte del Gran Buenos Aires (Vicente López, San Isidro, San Fernando, etcétera) y los siguientes barrios de la Ciudad Autónoma

---

<sup>14</sup> Fuente: <http://www.nuevodiarioweb.com.ar/noticias/2016/10/23/54517-hubo-crecimiento-exponencial-de-produccion-de-cerveza-artesanal>

<sup>15</sup> <https://www.lanacion.com.ar/1960632-sidra-1888>

de Buenos Aires: Belgrano, Nuñez, Palermo, Recoleta, Barrio Norte, Colegiales, San Telmo, así como ingresar en las principales Vinotecas.

## DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL CLIENTE, PRODUCTO Y MERCADO

### CLIENTE

El target de clientes buscado es el de los Jóvenes de 25 a 40 años, con una vida social activa y un nivel de ingresos medio/alto – alto. Muchos de estos viajaron y probaron el producto en el exterior (Cider tirada en un bar), y frecuentan bares de cerveza artesanal aquí en Argentina.

### PRODUCTO

El producto se desarrollará bajo un proceso de fabricación artesanal, utilizando Productos Naturales y Orgánicos.

Contaremos con barriles de 19 ml, 30 ml y 50 ml para comercializar en los bares, y con una botella de 365 ml para comercializar en las vinotecas especializadas.

Se comercializará bajo la marca Pampa Cider, y se contará con las siguientes variedades:

- Tradicional a base de manzana
- Blend a base de pera
- Blend a base de manzana y frutilla
- Blend a base de manzana y durazno
- Blend a base de pera y ciruela

### MERCADO

El consumo de alimentos y bebidas vinculados a lo gourmet, crece año a año y no siente el impacto del estancamiento en el consumo general<sup>16</sup>.

La oferta se desarrolló fuertemente en estos últimos años, principalmente con la aparición de distintas alternativas de cerveza artesanal, con un gran

---

<sup>16</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2037544-la-excepcion-gourmet-la-crisis-no-se-siente-en-los-alimentos-premium>

desarrollo en bares de consumo de este producto, y un desarrollo más moderado de ofertas de este tipo de producto en el canal off-trade.

## **FORTALEZAS PERSONALES Y DEL EQUIPO**

A nivel personal, considero tener visión de negocios y la capacidad demostrada de liderar un proyecto desde su inicio, con todos los desafíos que eso involucra.

El equipo está formado por profesionales jóvenes, con capacidades para el desarrollo de negocios, y principalmente siendo consumidores del tipo de productos que propone nuestro Plan, habiéndolo probado en distintos países de Europa y en Australia.

La experiencia emprendedora, y los buenos contactos en bares y vinotecas para incorporar el producto, hacen a las fortalezas de este equipo.

## **PERFILES LABORALES Y PROFESIONALES DEL EQUIPO**

El equipo base estará formado por un Ingeniero Industrial, dos Licenciados en Administración de Empresas, y el resto serán contrataciones en modo asesoramiento o variable.

Nuestro Ingeniero Industrial, Martin Cors, habla 4 idiomas, ha viajado durante 4 años por todo el mundo, ha trabajado en Empresas Multinacionales de primer nivel, y tiene un muy buen perfil para el desarrollo de negocios y para el monitoreo de los procesos productivos.

Federico Gordyn, Lic. en Administración de Empresas, ha trabajado en Empresas Multinacionales de primer nivel, ha vivido dos años afuera con experiencia en el desarrollo de un Bar en Australia, y tiene un perfil comercial con capacidad numérica.

Javier Manillo, Lic. en Administración de Empresas y quien dirigirá el proyecto, también ha trabajado en Empresas Multinacionales de primer nivel, y ha sido co-fundador en un Emprendimiento Agro-industrial exportador, habiendo sido parte de un equipo que transformó un emprendimiento en empresa, durante 4 años.

## **ANTECEDENTES EN EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO**

Los 3 integrantes del equipo tienen experiencia en el desarrollo de un plan de negocio. En el caso de Martín (Ing. Industrial), es más teórica, vinculada al desarrollo de su tesis. No obstante, su familia tiene empresas en el sector marítimo/comercial, con lo cual, siempre ha estado vinculado al mundo de los negocios y al desarrollo de proyectos.

Federico, ha podido participar en Australia del desarrollo de un bar en zona de playas.

Por mi parte, y tal lo mencionado a lo largo del documento, he co-fundado Patagonia Organics, experiencia que ha sido de gran aprendizaje y me ha permitido ver que el papel resiste todo, pero en la práctica aparecen imponderables, y que el proceso de desarrollo de una oportunidad no es tan lineal y requiere de un aprendizaje y corrección a lo largo del proceso para ir convirtiendo la oportunidad y el plan en un negocio.

## **EXPERIENCIA EN EL SECTOR/MERCADO DEL PLAN DE NEGOCIOS:**

Ninguno de los 3 socios e integrantes del equipo, tiene experiencia directa en el sector.

Federico lo ha podido hacer desde el lado del canal, pero no con un concepto de bebida artesanal/gourmet.

Por mi parte, he estado vinculado al proceso Industrial y conocí de cerca la industria de la Sidra, pero no involucrado directamente.

## **QUE PERMITE ASEGURAR QUE SERÁ UN ÉXITO?**

Teniendo en cuentas las tendencias mencionadas y entendiendo que hay una necesidad insatisfecha, vinculada con aquellas personas que desean compartir un tiempo con amigos, bebiendo una bebida alcohólica artesanal, gourmet y saludable, es que desarrollamos esta oportunidad de negocio.

Será clave desarrollar un buen producto, ya que el primer desafío es que el consumidor potencial opte por una Sidra sea en un Bar de cerveza artesanal o

en una Vinoteca especializada. Si la prueba no es exitosa, no volverá a consumirla.

Con un buen producto, el éxito se asegurará con un inteligente desarrollo comercial, explotando un nicho que aún no está explotado, que es el de la Sidra Artesanal, y en este caso, diferenciándonos con la certificación orgánica.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

### **GENERALES:**

- Desarrollar con éxito la start up Pampa Cider, logrando convertirla en una Empresa con fuerte potencial de crecimiento y rentable.

### **PARTICULARES:**

- Desarrollar un buen producto, el cual sea valorado por el consumidor como algo novedoso o que lo probó afuera y hoy lo tiene a disposición en Argentina.
- Asegurar calidad en toda la cadena de valor
- Desarrollar el canal On-Trade:
  - Corto Plazo: Ingresar a 30 bares el primer año y a 50 bares el segundo año.
  - Mediano Plazo: Ingresar a 100 bares el tercer año.
  - Largo Plazo: Ingresar a 150 bares el cuarto año y a 200 bares el quinto año.

### **OBJETIVOS ECONÓMICOS:**

- Alcanzar un volumen de facturación superior a los 25 millones de pesos a partir del quinto año.
- Lograr una operación rentable, con un EBITDA mayor al 10% de la venta, a partir del tercer año.

## ENTORNO MACRO

El plan de negocios se desarrollará en Argentina, con foco en la Ciudad autónoma de Buenos Aires y en algunas zonas del Gran Buenos Aires.

### ECONOMIC OUTLOOK:

FOCUSECONOMICS	Argentina										July 2017
Economic Indicators   2012 - 2021											
Annual Data	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Real Sector</b>											
Population (million)	41.7	42.2	42.7	43.1	43.6	44.1	44.6	45.1	45.6	46.1	
GDP per capita (USD)	13,885	14,540	13,133	14,854	12,507	14,755	15,757	16,437	17,524	18,356	
GDP (USD bn)	579	614	560	641	545	650	702	741	799	847	
GDP (ARS bn)	2,638	3,348	4,579	5,854	8,056	10,605	12,888	14,997	17,007	18,852	
Economic Growth (Nominal GDP, ann. var. in %)	21.1	26.9	36.8	27.8	37.6	31.6	21.5	16.4	13.4	10.8	
Economic Growth (GDP, annual var. in %)	-1.0	2.4	-2.5	2.6	-2.2	2.6	2.7	3.0	3.1	3.2	
Domestic Demand (annual var. in %)	-1.3	4.0	-3.9	4.0	-0.7	3.3	3.0	3.0	3.1	3.1	
Private Consumption (annual var. in %)	1.1	3.6	-4.4	3.5	-1.4	2.3	2.6	2.7	2.8	2.8	
Government Consumption (annual var. in %)	3.0	5.3	2.9	6.8	0.3	1.7	1.0	1.4	1.6	1.8	
Fixed Investment (annual var. in %)	-7.1	2.3	-6.8	3.8	-5.1	6.7	6.0	5.8	5.6	5.3	
Industrial Production (annual variation in %)	-7.8	0.0	-1.8	0.3	-4.6	1.7	2.4	2.9	3.2	3.6	
Unemployment (% of active population, aop)	7.2	7.1	7.3	7.1	8.4	8.4	8.1	7.7	7.4	7.0	
Fiscal Balance (% of GDP)	-2.1	-1.9	-2.4	-3.9	-5.9	-5.9	-5.3	-4.5	-3.8	-3.1	
Public Debt (% of GDP)	40.4	43.5	44.7	53.5	54.2	53.1	54.8	55.9	56.8	57.6	
<b>Monetary and Financial Sector</b>											
Money (annual variation of M2 in %)	38.4	25.7	28.9	28.2	30.4	27.3	18.6	15.3	12.0	8.7	
Inflation (BA CPI, annual variation in %, eop)	10.8	26.6	38.0	26.9	41.0	22.2	15.1	11.7	9.0	6.3	
Inflation (BA CPI, annual variation in %, aop)	10.0	18.4	38.0	26.7	41.2	29.0	18.8	13.4	10.3	7.6	
Inflation (WPI, annual variation in %, eop)	13.1	14.8	28.3	-	-	-	-	-	-	-	
7-Day Repo Reference Rate (% eop)	12.44	15.05	26.86	33.00	24.75	21.85	16.48	13.13	10.04	6.96	
Central Bank 30-59 Days Dep. Rate (% eop)	12.42	17.75	19.61	27.56	18.17	17.65	13.74	10.78	8.43	6.08	
Stock Market (MERVAL variation in %)	15.9	88.9	59.1	36.1	44.9	-	-	-	-	-	
Exchange Rate (ARS per USD, eop)	4.92	6.52	8.46	12.94	15.86	17.57	19.68	20.79	21.77	22.76	
Exchange Rate (ARS per USD, aop)	4.55	5.48	8.12	9.27	14.77	16.30	18.35	20.24	21.28	22.27	

Según la proyección de Focus Economics de Julio de 2017:

A) El PBI crecerá a las siguientes tasas:

- 2017: 2,6%
- 2018: 2,7%
- 2019: 3%
- 2020: 3,1%
- 2021: 3,2%

B) La inflación proyectada es la siguiente:

- 2017: 22,2%
- 2018: 15,1%
- 2019: 11,7%
- 2020: 9%
- 2021: 6,3%



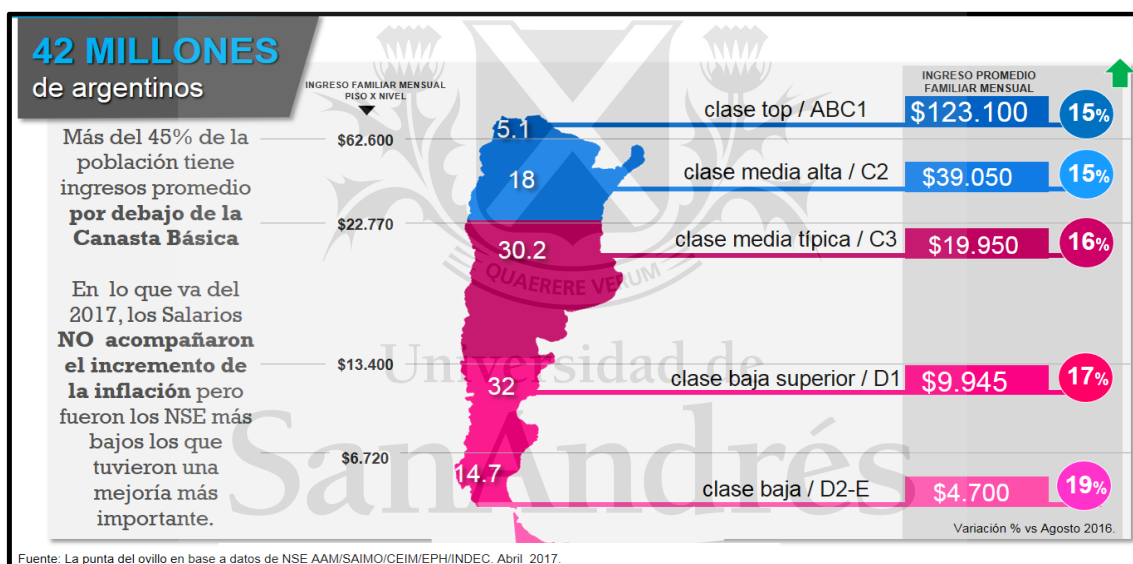
Cabe aclarar que el año 2017 cerró con un 25,5% de inflación según el INDEC.

C) El déficit fiscal proyectado es el siguiente:

- a. 5,9%
- b. 5,3%
- c. 4,5%
- d. 3,8%
- e. 3,1%

## CONSUMO:

Para poder analizar el consumo, es relevante analizar los distintos segmentos de la población:



Del gráfico surge que el Ingreso promedio mensual del segmento ABC1 a Abril de 2017 es de \$ 123.100.-, representando al 5,1% de la población.

Por otro lado, el Ingreso promedio mensual del segmento C2, es de \$39.050.-, representando al 18% de la población.

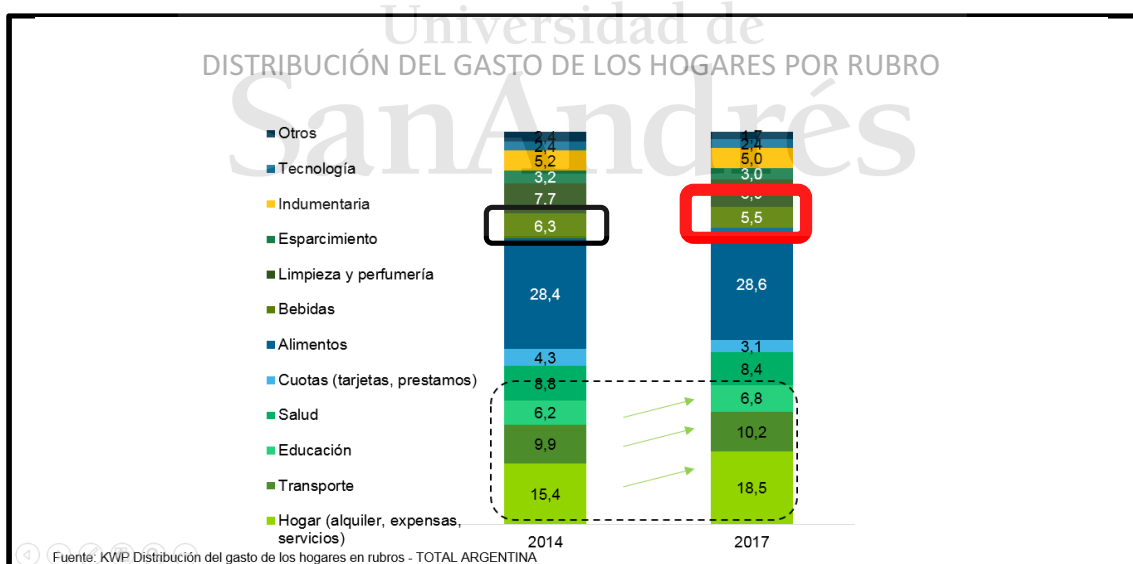
Estos dos segmentos, son a los que apunta el Plan de Negocio de Pampa Cider.

## INDICADORES MACRO DE CONSUMO



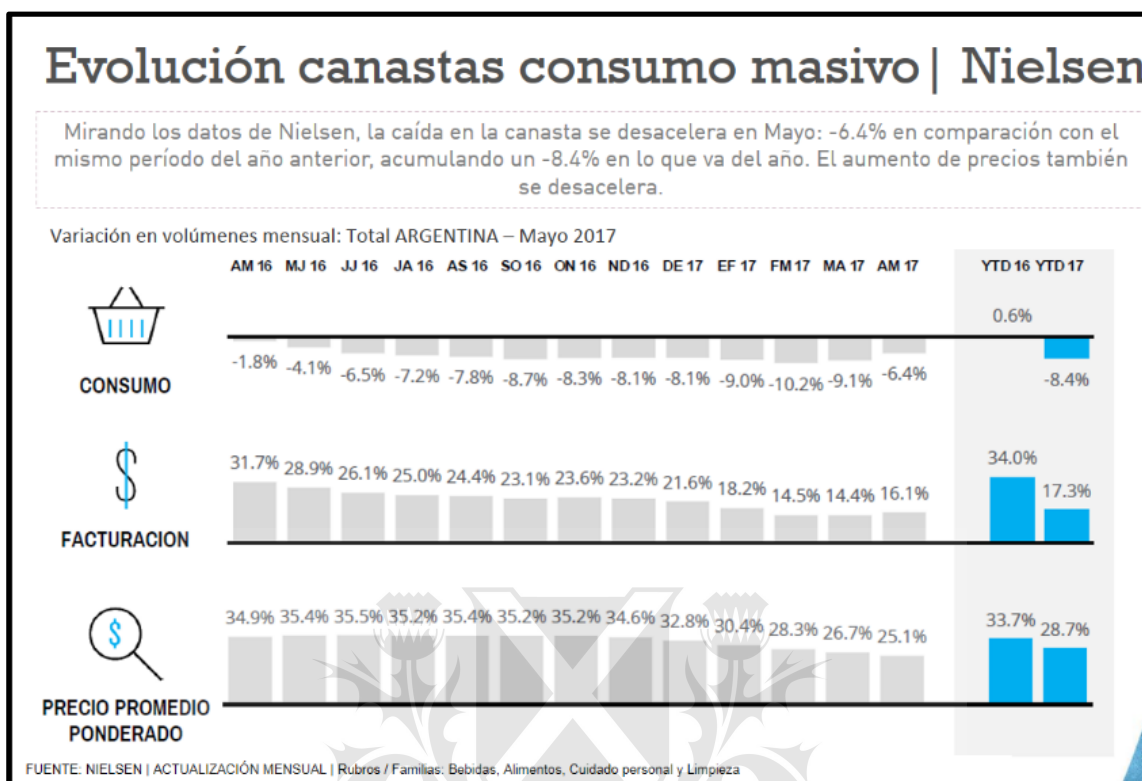
Los indicadores macro de consumo, muestran una caída del 3,6% en las ventas minoristas entre Mayo 2016 y Mayo 2017, según la CAME (cuadro a continuación).

## DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DE LOS HOGARES POR RUBRO:



Los datos Kantar World Panel a Julio de 2017 sobre el gasto de hogares, nos permiten ver que la canasta de bebidas (foco de nuestro plan de negocios), junto a otras como Cuidado personal y limpieza, cedieron espacio frente a los incrementos de precio en Transportes y Servicios.

## EVOLUCIÓN CANASTAS CONSUMO MASIVO



La caída en la canasta se desacelera en Mayo 2017 (-6,4%), en comparación con el mismo período del año anterior, acumulando un -8,4% en lo que va del año. Se puede notar también que el aumento de precios también se desacelera.<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Fuente: Nielsen Mayo 2017

## ENTORNO INDUSTRIA

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO: CINCO FUERZAS DE PORTER

#### COMPETIDORES

Pampa Cider compite con la categoría de cervezas artesanales, y Sidras Premium que empiezan a aparecer, así como con las Ready To Drink (RTD) y espumantes como sustitutos.

#### COMPETIDORES ACTUALES

##### CERVEZAS ARTESANALES:

- Antares
- El Bolsón
- Barba Roja
- Otro Mundo
- Patagonia
- Viejo Munich
- Berlina
- San Javier
- El Buho
- La Cruz



Universidad de

San Andrés

Salvo Patagonia, que hoy es parte del Grupo AB InBev, el resto se comercializan en sus propios bares, y se encuentran mayormente en el canal On-Trade, aunque empiezan a aparecer también en el canal Off-Trade, en algunas vinotecas especializadas o sectores gourmet de Grandes Supermercados.

##### SIDRAS PREMIUM:

- Los Amaya
- Saenz Briones 1888
- Zapiain
- Apple Storm

- 1930
- Sidras Importadas

En el caso de la Sidra, Apple Storm y Del Valle han lanzado botellas de 365 ml, y se comercializan mayormente en el canal Off-Trade, y en menor medida en el Canal On-Trade.

En el caso de 1888, esta lanzó una botella de 750 ml, con corcho igual al de Champagne y una botella de 500 ml con tapa “chapita” igual a la de la cerveza. Ambas se comercializan mayormente en el canal Off-Trade.

### **SUSTITUTOS:**

- Cervezas de buena calidad (Heineken, Stella Artois, Warsteiner, etc.)
- Cervezas Importadas (Corona, Miller, Pilsener, Erdinger, Leffe, Estrella Galicia, London Pride, Grlosch, DAB, Schofferhofer, etc.).
- Sidras tradicionales (Sidra Real, Del Valle, La Victoria, Tunuyan, Farruca, etc.)
- Espumantes (Chandon, Trapiche, Navarro Correas, Salentein, Mumm, Baron B, Norton, etc.)
- Bebidas alcohólicas frutales (Dr Lemon, Fresita, Ananá Fiz, Pronto, Frizze, Mixx Tail, etc.).
- Otras bebidas alcohólicas (Fernet, Campari, Vodka, Vinos, Ron, Gin, etc.).

### **COMPETIDORES POTENCIALES:**

- Pueden ser todas aquellas grandes empresas de bebidas alcohólicas que hoy se encuentran con capacidad e intención para ingresar al sector (ejemplo AB InBev, Heineken, CCU).
- Por otro lado, empresas productoras de jugos y pulpas de frutas, con capacidad productiva y financiera para desarrollar bebidas alcohólicas a partir de la fermentación de estas frutas.
- Pequeños productores que hoy se dedican a la cerveza artesanal, con capacidad e intención de desarrollar una nueva línea.

## **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS:**

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES: MEDIA**

La rivalidad es media, ya que al ser un Sector Industrial muy disperso y con una gran cantidad de jugadores menores, conlleva una gran dificultad diferenciarse y lograr un buen posicionamiento.

- **AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS-COMPETIDORES POTENCIALES: MEDIA**

Si bien existen marcas y empresas que se encuentran en condiciones y con capacidad de ingresar al sector, no se cuenta con información fehaciente al momento que confirme que tengan intención de ingresar a este sector.

Consideramos que es un sector atractivo y rentable. Si bien, actualmente no está desarrollado, las barreras de entrada no son elevadas, por lo que podría crecer el nivel de competencia a futuro.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES: MEDIA**

El abastecimiento de materia prima es un desafío en el sector, no por la competencia directa, sino por otras industrias que también demandan materia prima orgánica como las de la pulpa de frutas y el jugo concentrado, entre otros.

La provisión de Barriles es compleja en el sector porque se traen del exterior, y hay mucha demanda por la creciente aparición de productores de cerveza artesanal.

Respecto a la provisión de botellas, se encuentra prácticamente un monopolio muy fuerte de la Empresa Rigolleau S.A, quien cuenta con una gran cantidad de líneas de productos, calidad y costos competitivos por la escala que tiene.

En el caso de las tapitas, hay proveedores profesionales, desarrollados y con larga trayectoria para abastecer al sector.

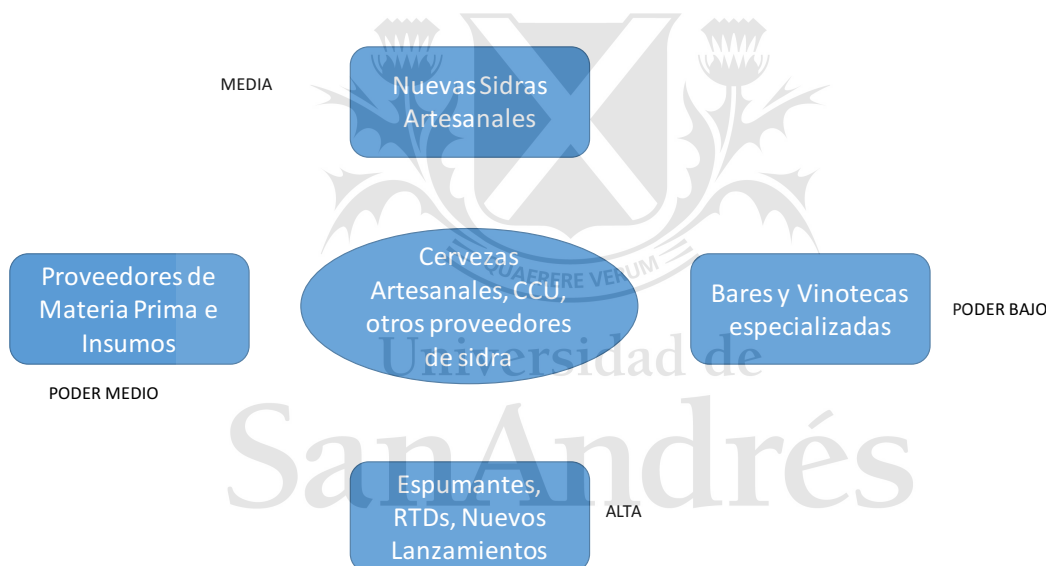
- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: ALTA**

Las barreras para cambiar por un producto sustituto son bajas, es decir, que ante estímulos correctos, el consumidor podría cambiar su elección de bebida fácilmente, sin costos asociados.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES: MEDIA/BAJA**

No hay una concentración desde el punto de vista de los bares. Distinto es el caso del canal off-trade, donde el poder del retail es muy alto y se compite por un lugar en góndola con cientos de alternativas, el grueso de ellas con marcas ya posicionadas.

Las Cinco fuerzas de Porter aplicada a Pampa Cider, sería la siguiente:



En Resumen, si bien existen muchos rivales y/o sustitutos, la oferta de sidra tirada orgánica aún no está desarrollada. Por otro lado, las barreras de ingreso son bajas, con lo cual es previsible el ingreso de competidores en la medida que el mercado se desarrolle.

La buena gestión de proveedores es un aspecto importante en el desarrollo del negocio, especialmente en el caso de la materia prima y los barriles.

Por último, los compradores ya existen y el desafío es poder presentarles una propuesta innovadora, que sea una alternativa a las distintas ofertas de bebida artesanal actual.

Proyectando la Industria hacia delante en Argentina y la Región Latinoamericana, es de esperar que la sidra tenga un desarrollo muy similar al que se dio en el caso de la cerveza respecto al desarrollo del segmento artesanal/Premium, dando lugar al surgimiento de nuevas empresas enfocadas en este segmento, empezando gradualmente a ocupar un lugar en el canal off-trade e inclusive con bares especializados en sidra.

### **FACTORES CLAVES DE ÉXITO:**

Los Factores Clave de éxito en la industria son:

- La búsqueda de nuevas experiencias a la hora de beber y compartir un rato con amigos.
- Un consumidor que busca calidad y variedad de estilos
- Emprendedores que se enfocan primero en la calidad y luego en el negocio.
- La Innovación.

Entendiendo que las barreras de Entrada son bajas, será importante:

- Lograr el Posicionamiento de Pampa Cider como una bebida artesanal y diferenciarse mediante el concepto Natural/Orgánico.
- Desarrollar acuerdos estratégicos con los Bares de Cerveza Artesanal, ofreciendo márgenes atractivos y promocionando todos los fines de semana en los primeros meses.
- Ingresar a una Vinoteca especializada de las 4 más importantes (Winery, Frappé, Ligier, Tonel Privado), a través de buenos márgenes y la garantía de un muy buen producto.



## PRINCIPALES DINÁMICAS DEL SECTOR EN CUANTO A M&A:

Según especialistas del sector<sup>18</sup>, la avanzada de las grandes cerveceras en el negocio de los productos artesanales es un fenómeno global, y de hecho en los últimos años, todos los gigantes del mercado terminaron comprando a algún competidor más chico o creando sus propias marcas para competir en el negocio de las “craft beer”.

AB InBev compró un par de pequeñas cerveceras en Estados Unidos, como Goose Island y 10 Barrel, y Bogotá Beer en Colombia.

La misma dinámica sería esperable en el segmento “craft cider”, y si una pequeña empresa se logra instalar, sería tentador para jugadores como CCU que está intentando crecer en el mencionado segmento.

## ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Para segmentar el mercado objetivo se tuvo en cuenta las siguientes variables:

- Geográficas: Tamaño y densidad de población
- Demográficas: Edad y nivel de ingreso
- Socio Cultural: Clase social
- Psicológica: Estilo de vida

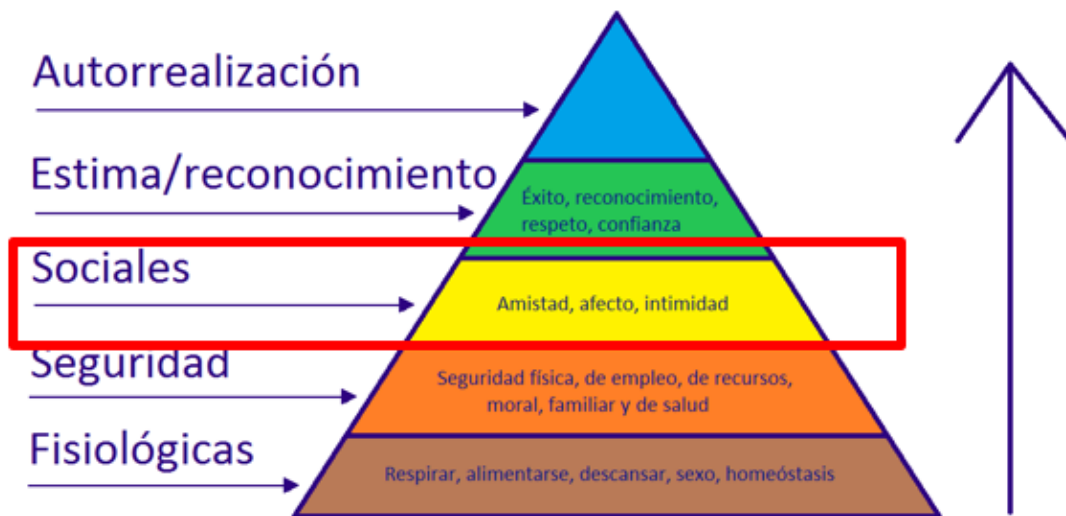
El consumidor objetivo de Pampa Cider, consume nuestro producto por necesidades sociales y emocionales, según la Pirámide de Necesidades de Maslow<sup>19</sup>, fundamentándose en cómo se quiere sentir y como quiere ser visto.

---

<sup>18</sup>Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/1805344-quilmes-se-suma-a-la-batalla-de-las-microcervcerias-un-fenomeno-que-crece-cada-dia>

<sup>19</sup> Libro Teoría de la Motivación, Maslow (1943).

## Pirámide de Maslow



El perfil socio demográfico y psicográfico del consumidor objetivo de Pampa Cider, es un perfil joven, entre 25 y 40 años de edad, con una vida social activa.

Estos presentan un nivel de Ingresos alto/medio alto, los cuales se identifican como Segmento ABC1, C2.

De acuerdo a un informe del mes de Abril<sup>20</sup>, entre distintas consultoras y Centrales de Estadísticas entre ellas el Indec, los consumidores de este segmento perciben ingresos promedio mensual de \$39.050 en el segmento de clase media alta (C2), y de \$123.100, en el segmento de clase alta (ABC1).

El segmento ABC1 corresponde al 5,1% de la población, y el segmento C2, al 18% de la población.

El perfil es el de un joven que viajó al exterior y probó el producto afuera, que frecuentan bares artesanales y que puede recomendarlo a su grupo de amigos locales.

En la primera etapa, el Proyecto Pampa Cider se enfocará en el cordón Norte del Gran Buenos Aires y los barrios mencionados anteriormente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<sup>20</sup> La punta del ovillo en base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC Abril 2017

## **PROPUESTA DE VALOR**

Los Principales atributos del servicio son:

- Bebida artesanal y gourmet
- Bebida Orgánica
- Baja graduación alcohólica
- Buena Calidad

## **CUÁNDO, DÓNDE, PORQUÉ, Y CÓMO EL CONSUMIDOR COMPRA NUESTRO PRODUCTO:**

El evento típico es la salida con amigos, en la que se asiste a un bar de bebidas artesanales que suele servir bebidas tiradas y en pintas, pero también se pueden consumir en eventos como Fiestas y After Office.

Fuera del canal On trade, las vinotecas especializadas como Frappé, Winery, Tonel Privado y Ligier, son los lugares donde se podría conseguir Pampa Cider.

El consumidor la elige porque quiere tomar una bebida novedosa, saludable y artesanal.

## **NECESIDAD SATISFECHA:**

Se satisface la necesidad de compartir un tiempo con amigos, bebiendo una bebida alcohólica, artesanal, gourmet y saludable.

Es clave para responder a esa necesidad que el Producto sea de muy buena calidad, que realmente tenga una producción artesanal, ya que el consumidor no está buscando algo industrial, y su sabor debe ser más rico que la Sidra tradicional.

## MERCADO

Se prevé que el mercado mundial de sidra alcance los 13.000 millones de dólares en 2024<sup>21</sup> impulsado por:

- la innovación en sabores y productos
- la “beerificación de la sidra”, este concepto refiere a que el mercado de la sidra experimente un proceso similar al de la cerveza con la oferta artesanal
- la innovación en el envasado de productos
- el aumento de la demanda de bebidas sin gluten<sup>22</sup>
- el aumento de la preferencia por las bebidas con bajo contenido de alcohol.

El mercado potencial lo podemos mirar desde varias perspectivas, dado que nuestro producto compite con la cerveza artesanal, con la sidra Premium y con los espumantes en general.

A los fines de la definición del Mercado potencial nos basamos en el Mercado de Cerveza Artesanal y en el de la Sidra Premium.

En el 2016, el mercado de Cerveza Artesanal en Argentina representa una producción anual de 25 millones de litros, experimentando un crecimiento del 40% durante el año mencionado<sup>23</sup>.

Asimismo, el mercado de sidra experimentó un crecimiento de un 7,1% en el 2015 y un 17,1% en el 2016, con un consumo anual de 665 mil hectolitros<sup>24</sup>, lo cual representa un 4% del mercado de las bebidas alcohólicas.

Actualmente existe estacionalidad en el consumo de Sidra a nivel local, notándose una baja en los meses de Junio, Julio, y Agosto y alcanzando picos máximos en Noviembre y Diciembre<sup>25</sup>. No obstante, es importante considerar la

---

<sup>21</sup>Fuente: [http://www.strategyr.com/MarketResearch/Cider\\_Market\\_Trends.asp](http://www.strategyr.com/MarketResearch/Cider_Market_Trends.asp)

<sup>22</sup>Fuente: <https://www.alliedmarketresearch.com/cider-market>

<sup>23</sup>Fuente: <http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40.html>

<sup>24</sup>Fuente: <https://www.thebeertimes.com/argentina-logra-romper-la-estacionalidad-del-consumo-de-sidra/>

<sup>25</sup> Fuente: <https://www.apertura.com/negocios/El-avance-de-la-sidra-como-quiere-ganar-su-lugar-fuera-de-las-Fiestas-20151224-0002.html>

inversión de grandes Compañías como CCU para<sup>26</sup> desestacionalizar el consumo de Sidra, aspecto que beneficia al sector en su totalidad.

El mercado está atomizado, con unas 300 pequeñas <sup>27</sup>cervecerías a lo largo del país, junto con los grandes jugadores que están reposicionando la sidra en el segmento Premium.

Teniendo en cuenta lo mencionado, encontramos un mercado altamente atractivo y en crecimiento.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>26</sup> Fuente: <https://www.cronista.com/negocios/La-sidra-se-reinventa-con-marcas-premium-para-ganar-mercado-durante-todo-el-ano-20161221-0046.html>

<sup>27</sup> Fuente: <https://www.cronista.com/pyme/El-destape-de-las-cervezas-artesanales-20151001-0004.html>

## PLAN DE NEGOCIO

### LA EMPRESA

A los fines del Proyecto se formará una nueva sociedad, llamada Pampa Cider S.A, con el objeto de Producción y comercialización de bebidas alcohólicas orgánicas y convencionales.

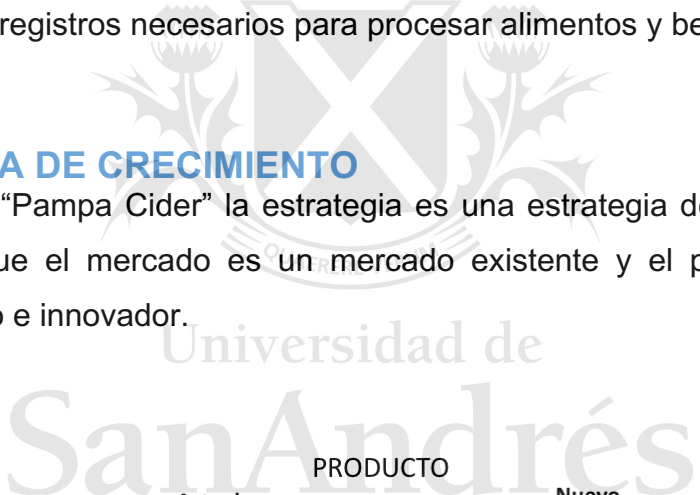
### MODELO DE NEGOCIO

Pampa Cider S.A, será una Empresa netamente comercial, enfocada en el desarrollo del negocio, en el Marketing y la comercialización de los productos, tercerizando en modalidad fasón la producción.

El contrato de fasón se hará con la Empresa Patagonia Organics. Esta última cuenta con los registros necesarios para procesar alimentos y bebidas.

### ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

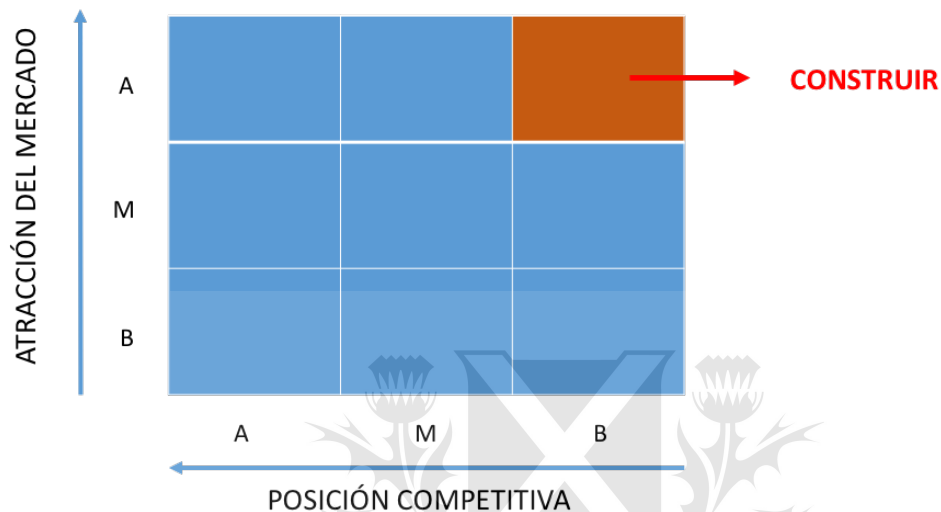
En el caso de “Pampa Cider” la estrategia es una estrategia de desarrollo de producto ya que el mercado es un mercado existente y el producto es un producto nuevo e innovador.



		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	A c t u a l		
	N u e v o		

Decidimos focalizarnos en la estrategia de desarrollo de producto, impulsados por el atractivo crecimiento del mercado de bebidas alcohólicas, la tendencia de elección de productos orgánicos en la generación de jóvenes y adultos, y la búsqueda de la innovación en un mercado existente.

Tomando en cuenta la Matriz McKinsey<sup>28</sup>:



Observamos un mercado altamente atractivo, en el cual Pampa Cider tiene al comienzo un posicionamiento bajo (inexistente). Es por eso que los esfuerzos irán enfocados en construir el posicionamiento en nuestro mercado objetivo.

Para Construir el posicionamiento, seguiremos una estrategia de Diferenciación (Michael Porter<sup>29</sup>), buscando posicionarnos como únicos, en un segmento de bebidas alcohólicas orgánicas.

Pampa Cider a través de sus productos brinda atributos diferenciales altamente valiosos para sus consumidores, ya que es un producto orgánico, libre de gluten y se encontrará disponible en los canales a los que el público objetivo concurre con alta frecuencia.

<sup>28</sup> Fuente: McKinsey & Company 1970

<sup>29</sup> Fuente: Porter Michael, Libro: Estrategia Competitiva

## VENTAJA COMPETITIVA

En el caso de Pampa Cider, dado que apunta su producto a un segmento Premium que busca calidad y no tanto precio bajo, en el que se puede diferenciar por su condición orgánica, y teniendo en cuenta que se dan algunas sinergias vinculadas con el grupo económico con el que están vinculados sus socios, entendemos que podemos lograr márgenes atractivos y sostenerlo durante los próximos 5 años.

Asimismo, el hecho de contar con un producto libre de gluten, nos ayudará a diferenciarnos de buena parte de nuestra competencia.



Universidad de  
**San Andrés**



## PLAN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)

### EQUIPO

El equipo estará formado por 3 integrantes y socios:

**Martin Cors:** Ingeniero Industrial (Universidad de Buenos Aires), 34 años.

Su carrera la desarrolló en posiciones comerciales y de operaciones en distintas compañías como Mercedes Benz, Siemens, Iveco, la Secretaría de Energía de GCBA y Supermar S.A.

Habla perfecto inglés, Alemán, Portugués y Español.

Viajó 4 años alrededor del mundo y probó sidras interesantes en distintos lugares.

**Federico Gordyn:** Licenciado en Administración (Universidad Argentina de la Empresa), 33 años.

Su carrera la desarrolló en posiciones financieras en empresas como IBM y Accenture, en un emprendimiento abriendo un bar en Australia junto a un socio local, y en Empresas familiares.

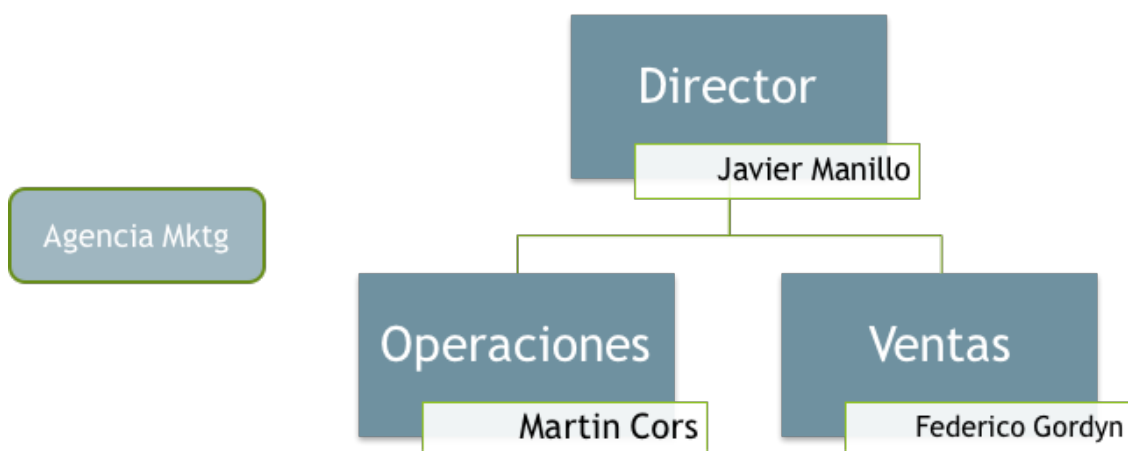
Viajó 2 años por el mundo y probó sidras interesantes en distintos lugares.

**Javier Manillo:** Licenciado en Administración de Empresas (Universidad de Buenos Aires) y finalizando MBA (Universidad de San Andrés), 36 años.

Su carrera la desarrolló en grandes corporaciones durante 8 años, los más relevantes en Siemens donde pudo ocupar mandos medios en áreas de Planificación y Control de Gestión, Planificación Estratégica y Ventas. Luego co-fundó Patagonia Organics, empresa dedicada a la Producción y Comercialización de puré orgánico de Frutas, y desde hace un año es Gerente General de una Empresa mediana de consumo masivo (Personal Care).

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura se conformará de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia

Javier Manillo será el Director General del proyecto, mientras que Federico Gordyn será el responsable del área comercial y Martin Cors de la Operación (control de la producción, inventarios, calidad, logística) aunque con participación también en lo comercial.

Se contará con el soporte de una Agencia de Marketing externa que nos ayudará con el trabajo en redes sociales, campañas, etcétera.

La propuesta es contar con una Estructura pequeña, y lo más variable posible.

### CULTURA Y ORGANIZACIÓN:

La organización buscará desarrollar una cultura de amigos, que compartan en la vida y el desarrollo de un negocio, promoviendo un buen clima laboral que incluya a los terceros que acompañan el proyecto, con el compromiso, la sinceridad, la excelencia, y el trabajo en equipo como valores centrales.

La organización se enfocará al Marketing y a la relación con los canales, habiendo desarrollado un buen producto con asesoramiento de terceros en su primera etapa.

Se promoverá la innovación así como estar atento a lo que ocurre en el mundo y traerlo a Argentina.

Se llevarán a cabo eventos propios y se evaluará la apertura de un bar propio: “Bar Pampa”.

### **POLÍTICA DE REMUNERACIONES:**

Martin Cors y Federico Gordyn, tendrán un sueldo fijo así como una participación como accionistas de la Empresa.

Javier Manillo solo tendrá participación como accionista mayoritario.

En resumen, remuneraciones y equity se distribuirían de la siguiente forma:

- Martin Cors: \$ 50.000 (bruto mensual) + 24% Equity
- Federico Gordyn: \$ 50.000 (bruto mensual) + 24% Equity
- Javier Manillo: 52% Equity

### **PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

Durante el desarrollo del proyecto, se planea incorporar una persona que reporte a Martin Cors en Operaciones en el tercer año, y dos vendedores que reporten a Federico Gordyn en el tercer año también.



Universidad de  
**San Andrés**

## PLAN DE OPERACIONES

El esquema general de la operación podría resumirse de la siguiente manera:



Comienza con la gestión de compra de las Materias Primas, ya que estas serán claves para lograr un producto de calidad Premium.

Una vez adquirida la Materia Prima y los Insumos para la Producción, se da lugar al Proceso Productivo en la Planta de Patagonia Organics en la zona de General Fernandez Oro, Rio Negro.

Una vez que el Producto está terminado, se traslada para su almacenamiento al depósito de Producto Terminado de la Empresa Lindabell S.A, en el partido de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires.

Desde allí, se realiza la distribución a los bares y principales Vinotecas.

La modalidad a implementar será fasón con la Empresa Patagonia Organics, con Control de Calidad por parte de personal especializado contratado por Pampa Cider.

### SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES

El proceso será por medio de Batches pequeños, y se fijará con Patagonia Organics un valor por tonelada y un rendimiento por cada Materia Prima ingresada (95% para la Pulpa y 75% para la Cider).

La Calidad se gestionará a través de especificaciones entregadas a Patagonia Organics, en las cuales se detallará los parámetros físico-químicos, microbiológicos, color y textura. Se exigirán 2 muestras por cada lote de producción, para control por parte de nuestros asesores.

La vida útil del Producto es de dos años una vez envasada y de 6 meses en tanques.

## PROCESO OPERATIVO

A continuación se detalla el Proceso Operativo:



**Materia Prima:** El proceso comienza con la recepción de Materia Prima y los correspondientes controles de Calidad de las mismas.

**Control de Calidad Materias Primas:** Una vez efectuado el control de Calidad, la Materia Prima puede ser rechazada, puede ser almacenada en una cámara de frío para esperar a ser procesada, o puede almacenarse unos días en la Playa de estacionamiento para completar su proceso de maduración ideal para ser procesada.

Volcado de Bins: La materia prima lista para ser procesada se vuelca en piletas para comenzar el proceso de lavado.

Lavado por Inmersión: La materia prima es sumergida en las piletas, y luego pasa por unos aspersores con mucha presión que eliminan cualquier parte de la materia prima en mal estado.

Selección manual en cinta de rodillos: Aquí hay operarios en línea que hacen un control visual sobre la materia prima.

Control Visual: Mediante el Control visual de los operarios, puede que se rechace materia prima, procediéndose a descartarla. En caso que no se detecten inconvenientes, la materia prima continúa hacia el proceso de Molienda.

Molienda: Aquí la materia prima es molida. El molino tiene cuchillas que giran a alta velocidad y muelen la materia prima.

Prensado: La materia prima que ya fue molida, pasa a ser prensada.

Fermentación: Comienza el proceso de fermentación, el cual puede durar unos tres meses aproximadamente. Este consiste en el cambio de azúcares (fluctuosa, glucosa y sacarosa) por la acción de levaduras fermentativas en alcohol y gas carbónico.

Filtrado: Esta permite la separación de dos fases, una fase sólida (turbios) de una parte líquida (sidra).

Carbonatado: Este es el proceso que “agrega” burbujas, a través de la introducción de dióxido de carbono.

Tipo de Producto: A partir de aquí, dependiendo del tipo de producto, se pasará al envasado si es de una sola variedad (ejemplo: Manzana y/o pera) y si no se pasará al blendeo en tanques, ya sea con Pulpa de Frutilla, Durazno o Ciruela.

Almacenamiento: Las botellas y barriles se almacenan en el depósito de la planta para luego ser trasladados al depósito ubicada en el Partido de Avellaneda, Buenos Aires, desde donde se realizará la Distribución.

## **LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN**

La gestión logística para la compra de Materia Prima se coordinará con la planta de Patagonia Organics. Pampa Cider buscará acuerdos por tonelada de materia prima transportada con tres transportes distintos, para trabajar con los mismos a lo largo de cada temporada.

La gestión logística de producto terminado, se hará con camiones de la empresa Lindabell (de la cual es Gerente General Javier Manillo), y será enviado a un depósito en el Partido de Avellaneda, provincia de Buenos Aires, el cual alquila la firma Lindabell. Esto permitirá acceder a costos muy bajos respecto al mercado.

## **POLÍTICA DE MANTENIMIENTO**

Pampa Cider controlará que se llevan a cabo las Políticas de Mantenimiento Preventivo y Correctivo que tiene la firma Patagonia Organics.

## **POLÍTICAS DE CALIDAD**

Se le exigirá a Patagonia Organics, la renovación de la certificación Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000), la cual provee un marco para gestionar efectivamente los riesgos de inocuidad alimentaria en toda la cadena de suministro. Se basa en la norma ISO 22000 y está reconocida por GFSI (Global Food Safety Initiative).

Asimismo, se exigirá la renovación anual del certificado de producción orgánica con una de las 4 firmas con reconocimiento internacional:

- OIA S.A (Organización Internacional Agropecuaria)

- Argencert S.A
- Letis S.A
- Food Safety S.A



Universidad de  
**San Andrés**

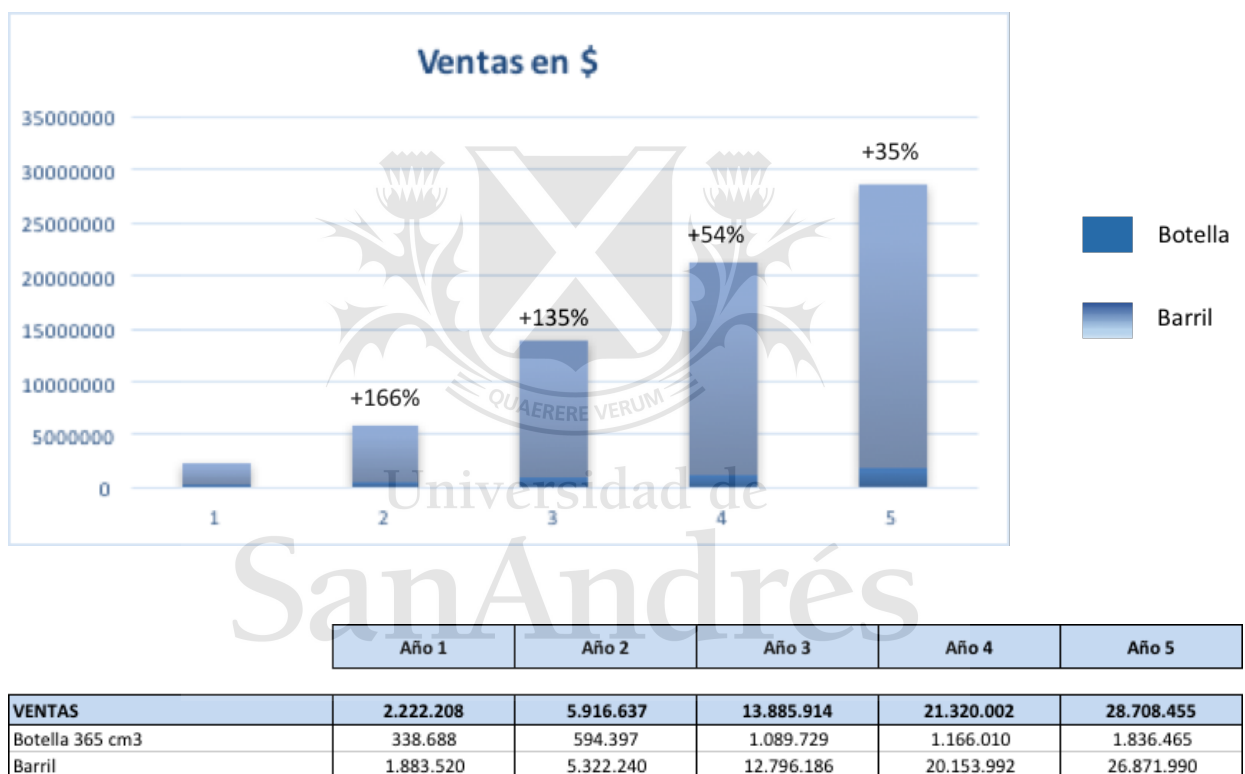


## PLAN DE MARKETING

La estimación en el Plan de Negocios es tener un 0,02% de market share en unidades al comenzar el negocio, y alcanzar el 0,1% de market share al quinto año.

El punto de equilibrio se alcanza el segundo año, con un nivel de ventas de 3.5 Millones de pesos.

La proyección de ventas para los próximos 5 años es la siguiente:



La estrategia para crecer se apoyará en ofrecer márgenes agresivos al canal off trade para que nos apoye, como al canal on trade para que nos den lugar como un producto innovador y con mejores márgenes que la cerveza artesanal.

## PRODUCTO

Como medida de diferenciación de las Sidras que están actualmente en el mercado, los productos de Pampa Cider tendrán más cuerpo y tonalidades levemente más opacas, con estructuras más complejas, acercándose más al estilo de la cerveza artesanal.

El porcentaje residual de azúcar en el producto final será bajo (menor a 1,0%), dándole un sabor seco con leves tonos frutales.

Adicionalmente y como medida de diferenciación de la bebida espumante promedio, nuestros productos serán de una baja carbonatación, con lo cual presentarán bajo contenido de gas.

La graduación alcohólica de nuestros productos será de 5%. Este valor se encuentra en el umbral inferior de las típicas cervezas artesanales (5%-8%), con lo cual buscamos posicionarnos como una alternativa liviana en contenido alcohólico.

Las materias primas básicas de nuestros productos serán la pera y la manzana. Pero a partir de ellas buscaremos ampliar nuestra oferta de productos utilizando mezclas con otras frutas como ser ciruelas, duraznos y frutillas.

## CARACTERÍSTICAS ESPECIALES:

La característica distintiva de los productos de Pampa Cider, es el proceso de fabricación artesanal y el uso de productos naturales y orgánicos. A diferencia de los procesos típicos de fabricación actual, trabajaremos en conjunto con nuestros proveedores de frutas para que los productos que utilicemos sean escogidos a mano para garantizar la más alta calidad. El proceso productivo será en batches más pequeños que los de un proceso industrial. Las frutas serán prensadas directamente en nuestras instalaciones, proporcionándonos jugos naturales y frescos, además de que nuestros productos finales no contendrán aditivos, edulcorantes ni colorantes. Adicionalmente, nuestro producto final será libre de gluten, con lo cual nos dará un diferencial adicional con respecto a la cerveza (en especial, para aquellas personas que sean celíacas).

### **MARCA:**

Pampa Cider es el nombre de marca. Buscamos con el mismo acentuar el concepto de producto autóctono, que refleje parte de nuestra cultura campestre que inevitablemente está arraigada a nuestro país. Nos ayuda a reforzar la imagen de natural y orgánico en nuestros productos a la vez que nos puede brindar una fuerte identificación en potenciales mercados extranjeros a largo plazo. Adicionalmente, hemos decidido incluir la palabra Sidra en el idioma inglés: Cider. El motivo por el cual realizamos esto es para lograr una mayor diferenciación de los productos actuales que se comercializan en nuestro país.

### **ENVASE:**

Nuestros productos serán envasados en botellas de vidrio con capacidad de 365 ml. El vidrio de dicho envase será de color marrón oscuro, lo que tiene como finalidad diferenciar nuestros productos de las Sidras actuales utilizando envases más similares a los usados por las cervezas artesanales y además reducir el impacto de los rayos ultravioletas sobre las propiedades de nuestro producto.

### **ETIQUETA:**

Nuestros envases de vidrio tendrán una etiqueta ilustrada. Las caligrafías también son ilustradas manualmente. Esto permite a nuestro producto proyectar y reforzar la imagen de artesanal, gourmet, de calidad Premium y por sobre todas las cosas, natural y orgánico.

Los colores de la etiqueta son claros, varían entre grises y blancos y las letras son troqueladas. Con esto queremos transmitir una imagen de prioridad al diseño y la calidad, ya que este tipo de etiquetas son más delicadas. Asimismo, nos ayuda a presentar un producto distinguido ya que no son usuales dichos colores. Con los colores elegidos queremos transmitir que nuestros productos representan alternativas de consumo más livianas que una típica cerveza artesanal.

En dicha etiqueta hacemos explícito que nuestro producto es fabricado en la Patagonia, para reforzar aún más el concepto de producto natural y fresco. Adicionalmente incluimos la frase “100 % orgánica” ya que creemos que este

es un diferencial que el consumidor al cual queremos llegar no puede dejar de advertir. Hacemos explícito también en nuestras etiquetas el hecho de que nuestros productos son artesanales, ya que creemos que este es un diferencial clave que valoran nuestros potenciales consumidores. El texto en dicha etiqueta será escrito en el idioma inglés buscando una diferenciación adicional para nuestros consumidores además de permitirnos eventualmente posicionarnos en mercados extranjeros en el largo plazo. Ver figuras 2 y 3 a continuación:



Figura 2. Botella Apple Cider Figura 3. Botella PearCider

## FORMATO:

Las sidras serán comercializadas mediante dos formatos: Botella de vidrio de 365 ml como mencionamos en el apartado anterior y barriles de 19, 30 y 50 litros para aquellos bares que sirvan bebidas “tiradas”. Los barriles son de acero inoxidable. Para preservar las características de nuestro producto en los bares que sirvan bebidas tiradas, recomendaremos que sean servidos a una presión de 1 BAR para mantener una baja carbonatación. Los barriles deben ser mantenidos a temperaturas que oscilan entre los  $-3^{\circ}$  y  $3^{\circ}$  una vez que se comiencen a utilizar. Ver figuras 4, 5 y 6.



FIG 4. Barril de 19 litros.



FIG 5. Barril de 30 litros.



FIG 6. Barril de 50 litros

Universidad de

## PRECIO

La estrategia de fijación de precios de Pampa Cider, está basada en focalizarse primeramente en entender la necesidad de nuestro cliente, analizar cuál es el valor máximo que este está dispuesto a pagar por nuestro producto, y posicionarnos en la franja superior de precios.

Asimismo, consideramos nuestra competencia como valor de referencia para nuestros clientes.

- Un porrón de 365 ml, tiene un precio para el consumidor entre \$ 50 y \$100.
  - Ejemplos:
    - Berlina Roja: \$ 80
    - Barba Roja: \$ 65
    - Antares: \$ 57
    - El Bolson: \$60

- Por su lado, los bares suelen pagar entre \$70 y \$ 90 el litro de cerveza artesanal en barriles, y comercializar la pinta alrededor de los \$100.

Se tuvieron en cuenta los Costos, pero la incidencia de estos en el valor del Precio final es muy baja:

<b>Costo de producción 1000 litros</b>	<b>U\$S 500</b>
<b>Costo por litro</b>	<b>U\$S 0,50</b>
<b>Costo litro al tipo de cambio actual</b>	<b>\$9,5</b>
<b>Costo de sidra 365 ml</b>	<b>\$3,5</b>
<b>Costo de embotellamiento</b>	<b>\$1</b>
<b>Costo de distribución logística x unidad</b>	<b>\$1</b>
<b>Costo total por unidad 365 ml</b>	<b>\$5,5</b>

Por otro lado, analizamos los siguientes factores:

- El valor basado en el carácter único de nuestro producto.
- El efecto precio-calidad.
- El canal de distribución.

Valor basado en el carácter único del producto

- En pos de mitigar la percepción de los sustitutos nuestro producto ofrece características únicas y altamente valoradas por nuestros potenciales clientes.
- Al ser un producto elaborado con estándares de calidad superiores a la sidra convencional y con materia prima 100% orgánica, nos posiciona en un lugar de exclusividad con respecto a los productos sustitutos.

Efecto Precio-Calidad:

Para el grupo de potenciales clientes, en un producto nuevo, con características como *Pampa Cider* el precio también es un indicio de calidad. Existe la posibilidad de que ante el desconocimiento del producto, un precio

bajo en relación a los sustitutos, el cliente lo pueda percibir como de baja calidad. Por el contrario en productos novedosos y de características distintivas un precio ligeramente superior al promedio puede ser percibido como indicio de alta calidad.

El Canal de Distribución:

Las vinotecas poseen personal especializado capaz de transmitir las bondades del producto y justificar su precio.

Será importante brindar buenos márgenes tanto a las Vinotecas especializadas como a los Bares, para resultar atractivos para ellos ante la realidad de una marca que recién se lanza al mercado.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, los precios quedarían conformados de la siguiente manera:

- **Porrón 365ml**
  - Precio Intermediario: \$28
  - Precio sugerido cliente: \$67
- **Barril 19 lts**
  - Precio Intermediario: \$40 x litro = \$760
  - Precio sugerido cliente: \$90 (pinta)
- **Barril 30 lts**
  - Precio Intermediario: \$40 x litro = \$1.200
  - Precio sugerido cliente: \$90 (pinta)
- **Barril 50 lts**
  - Precio Intermediario: \$40 x litro = \$2.000
  - Precio sugerido cliente: \$90 (pinta)

## **DISTRIBUCIÓN**

El proceso comienza con la recepción de las diferentes materias primas, esto incluye las frutas orgánicas, los envases, etiquetas, packaging, etc. Estas se almacenan según su vida útil e ingresan en el proceso productivo respetando estas fechas. Se trabaja sobre una compra efectiva para poder gestionar los stocks correctamente dado que son insumos muy sensibles.

Una vez elaborados los productos, se almacenan según las especificaciones técnicas y ambientales de cada uno, esto incluye un ambiente fresco y seco, con poca iluminación y condiciones controladas de humedad.

El sistema utilizado para el despacho de productos es el FEFO (first expired, first out). La distribución se realiza con una empresa logística que está asociada al grupo, que cuenta con capacidad ociosa, lo cual nos permite acceder a precios muy competitivos.

Las entregas se realizan respetando un cronograma mensual, y se ofrecen entregas semanales a cada cliente.

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los dos canales principales a abastecer son los siguientes:

- **Bares/Sidrerías:** se entregan los barriles de 19, 30 y 50 litros, para el despacho de bebidas “tiradas”. El pedido mínimo es de 1 barril, y se entrega directamente en la dirección del comercio o en un depósito si corresponde con una cadena de bares.
- **Tiendas Gourmet y Vinotecas:** se entregan las botellas de 365ml en cajas por 12 unidades de un mismo sabor. El pedido mínimo es de 120 botellas, que pueden ser de diferentes sabores. La entrega se hace preferentemente en un depósito central del cliente, para que luego estos realicen su distribución interna.





La compañía tiene una única etapa intermedia antes de llegar al consumidor final (bares, tiendas, vinotecas), esto hace posible que se generen márgenes brutos razonables, tanto para el Intermediario, como para Pampa Cider.

## PROMOCIÓN

Los objetivos del Plan de Comunicación serán los siguientes:

- Comunicar el lanzamiento de un Producto diferente al Mercado
- Persuadir al Potencial consumidor a la prueba del producto
- Describir los beneficios del consumo de bebidas naturales y orgánicas
- Separar el consumo asociado con las fiestas de fin de año.

El diseño del mensaje girará en torno a los siguientes conceptos:

- “Lo probaste afuera”
- “Natural y Orgánico”
- “Un nuevo sabor”

## MIX DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN:

- Publicidad
- Promoción
- Relaciones Públicas

*Objetivos de la Publicidad:* Posicionar la marca e informar las características de nuestro producto en nuestro público objetivo. Se realizarán publicidades en redes sociales y medios digitales.

*Objetivos de las Promociones:* Se realizarán promociones en los puntos de venta, en los bares/sidrerías se realizarán degustaciones con el objetivo de dar a conocer el producto y romper el mito de que la sidra es un producto de baja calidad.

*Objetivo de los eventos:* Pampa Cider realizará eventos en los bares donde logre ingresar, para acercarse al público objetivo y posicionarse en ese mercado de nicho.

### POP

En los bares en donde se comercialicen los productos, ya sea “tirados” o en botella, utilizaremos comunicación in-store para resaltar la novedad de estos nuevos productos. Será a través de banners, table-tents, apoya vasos, plotteos de heladeras y comunicación gráfica en vidrieras.

Este tipo de comunicación es fundamental, ya que se realiza en el lugar en donde el consumidor decide su compra y según el nivel de incentivos, se verá influenciado en su decisión.

### Internet

Creación de la página oficial de Pampa Cider donde se comunicará la historia de la compañía, el proceso productivo, el origen de las frutas e ingredientes, los nuevos productos y sus variedades haciendo hincapié en la calidad y sabor de un producto orgánico. Se diseñará un espacio para contactarse con el área comercial, ya sea para comprar botellas al por mayor, como para ser representante de la marca en bares/sidrerías a través del producto en barril.

### Redes Sociales

Creación de una fan page en Facebook, en donde se publicitarán los diferentes productos, la agenda de eventos, se canalizarán las consultas y comentarios de los consumidores.

A su vez se abrirá una cuenta en Instagram, donde se compartirán imágenes atractivas de alta calidad, en donde se mostrarán las diferentes etapas del proceso productivo, haciendo hincapié en las frutas, y también imágenes de consumo en bares, reuniones de amigos, eventos, etc.

La inversión en redes será segmentada al público objetivo, teniendo en cuenta las zonas donde se ubican los bares.

Eventos:

Se realizarán eventos en el canal On-Trade (bares), donde se ofrecerán degustaciones, se contará con promotoras que promocionen el producto, se auspiciarán fechas especiales, entre otros.

Presupuesto para el Plan de Comunicación:

<b>PLAN DE COMUNICACIONES</b>	
EVENTOS	800.000
REDES SOCIALES Y PÁGINA WEB	400.000
MATERIAL POP	800.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.000.000</b>

Universidad de  
**San Andrés**

## PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero requiere una Inversión Inicial de 1.5 Millones de Pesos Argentinos, y al cabo de 5 años y considerando una Tasa de Corte del 15%, el Proyecto arroja un VAN de 1.3 millones de Pesos Argentinos y una TIR del 40%.

La financiación de la inversión y la pérdida del primer y segundo año de 2.9 millones de pesos acumulada, será a través de préstamos FFF (Friends, Family and Fools).

## PRINCIPALES VARIABLES

A continuación se detallan las variables principales:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	-	17%	10%	7%	5%
T. Cambio	18,92	23,14	26,45	29,27	31,88
Crecimiento Ventas	-	166%	135%	54%	35%
Crecimiento Litros	-	100%	44%	85%	37%
Tasa Corte	15%				
Inversión Inicial	1.5 Mio \$				
VNA	2.8 Mio \$				
VAN	1.3.Mio \$				
TIR	40%				

## INVERSIONES

Las Inversiones a realizar se agrupan de la siguiente manera:

INVERSIONES	\$
Barriles	1.000.000
Desarrollo de Producto	500.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.500.000</b>

## PREMISAS

Las Premisas que se tuvieron en cuenta para los primeros 5 años son las siguientes:

### Desarrollo en Vinotecas:

- 20 unidades por boca por mes el primer año
- 30 unidades por boca por mes el segundo año
- 40 unidades por boca por mes el tercer año
- 40 unidades por boca por mes el cuarto año
- 60 unidades por boca por mes el quinto año

El 80% de las bocas de las principales 4 vinotecas equivale a 50 bocas.

### Desarrollo en Bares:

- 30 bares el primer año
- 50 bares el segundo año
- 100 bares el tercer año
- 150 bares el cuarto año
- 200 bares el quinto año

La lógica que se tomó es que en cada año, el 30% de los bares reciben barriles de 19 litros, el 40 % de estos, barriles de 30 litros, y otro 30% de los bares reciben barriles de 50 litros.

Asimismo, se tomó como medida:

Primer año:

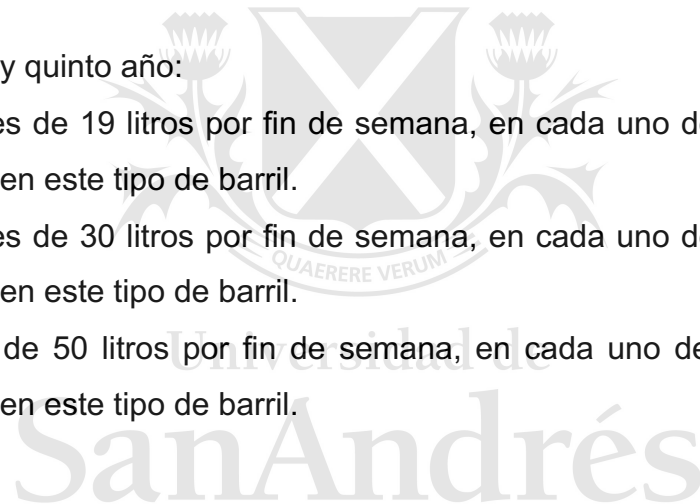
- 1 barril por fin de semana en cada uno de esos bares

Segundo año:

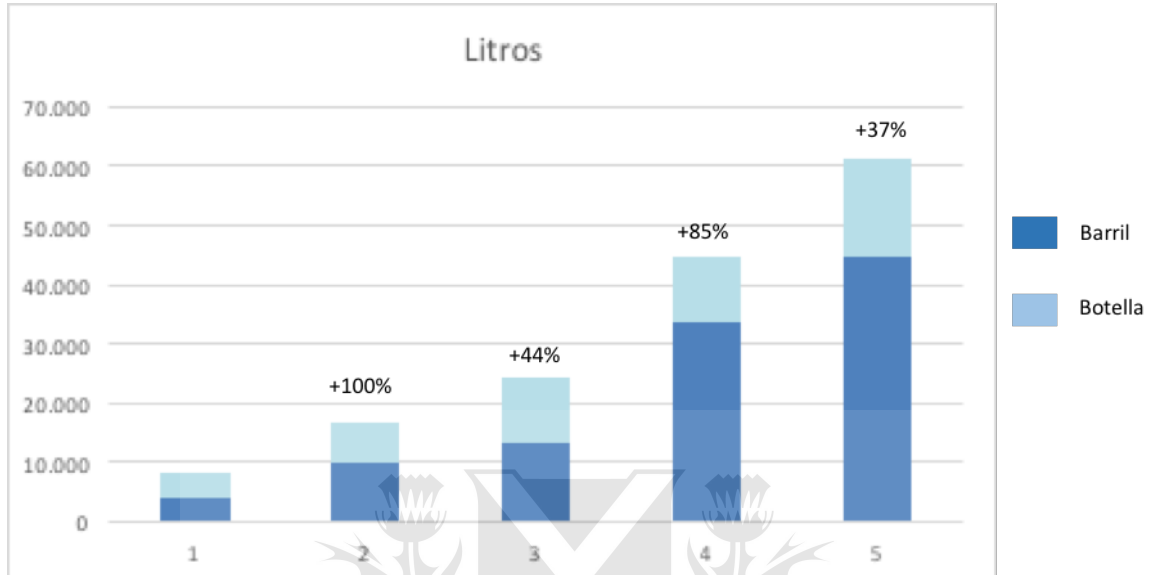
- 2 barriles de 19 litros por fin de semana, en cada uno de los bares que consumen este tipo de barril.
- 2 barriles de 30 litros por fin de semana, en cada uno de los bares que consumen este tipo de barril.
- 1 barril de 50 litros por fin de semana, en cada uno de los bares que consumen este tipo de barril.

Tercer, cuarto y quinto año:

- 3 barriles de 19 litros por fin de semana, en cada uno de los bares que consumen este tipo de barril.
- 2 barriles de 30 litros por fin de semana, en cada uno de los bares que consumen este tipo de barril.
- 1 barril de 50 litros por fin de semana, en cada uno de los bares que consumen este tipo de barril.



Este desarrollo presentaría la siguiente proyección de crecimiento, expresada en miles de litros:



<b>Barril</b>	3.924	10.080	13.080	33.660	44.880
<b>Botella</b>	4.415	6.623	11.038	11.038	16.556
<b>Total</b>	<b>8.339</b>	<b>16.703</b>	<b>24.118</b>	<b>44.698</b>	<b>61.436</b>

Considerando que el Mercado Actual es de 35.5 millones de Litros, y que la Cervecería Artesanal Morante, la cual no es tan conocida como lo es Antares, mueve 20.000 litros por mes entre su bar propio, fiestas y abastecimiento a algunos bares, entendemos que nuestra proyección es conservadora.

### **PROFIT & LOSS PROYECTADO (EBIT)**

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta aquí, nuestro P&L proyectado, arroja los siguientes valores:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>	<b>2.222.208</b>	<b>5.916.637</b>	<b>13.885.914</b>	<b>21.320.002</b>	<b>28.708.455</b>
Botella 365 cm3	338.688	594.397	1.089.729	1.166.010	1.836.465
Barril	1.883.520	5.322.240	12.796.186	20.153.992	26.871.990
<b>COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS</b>	<b>90.974</b>	<b>170.446</b>	<b>349.245</b>	<b>478.924</b>	<b>726.220</b>
Ingresos Brutos	66.666	177.499	416.577	639.600	861.254
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2.064.568</b>	<b>5.568.693</b>	<b>13.120.092</b>	<b>20.201.478</b>	<b>27.120.981</b>
% s/Ventas	92,9%	94,1%	94,5%	94,8%	94,5%
<b>SG&amp;A</b>	<b>4.528.888</b>	<b>6.074.665</b>	<b>11.471.237</b>	<b>15.106.898</b>	<b>18.659.043</b>
Salarios	1.300.000	1.521.000	3.467.100	3.709.797	3.895.287
Agencia Marketing	600.000	702.000	772.200	826.254	867.567
Asesores (Contador, Abogado)	300.000	351.000	386.100	413.127	433.783
Publicidad	2.000.000	3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000
Gastos Generales (Bancos, oficina, etc.)	240.000	264.000	290.400	304.920	314.068
Logística (4%)	88.888	236.665	555.437	852.800	1.148.338
<b>RESULTADO</b>	<b>-2.464.320</b>	<b>-505.973</b>	<b>1.648.856</b>	<b>5.094.579</b>	<b>8.461.938</b>
% s/Ventas		-8,6%	11,9%	23,9%	29,5%
<b>Imp. Ganancias</b>		<b>-177.091</b>	<b>577.099</b>	<b>1.783.103</b>	<b>2.961.678</b>

#### Notas sobre el P&L:

- IIBB está calculado como un 3% de la venta.
- Se gasta un 4% en Logística

El primer año el EBITDA arroja pérdidas, pero a partir del tercer año la operación es Rentable, alcanzando un 11,9% de EBITDA en el tercer año de operación.



## ANÁLISIS DE RIESGO

A continuación se describen los principales riesgos del proyecto como así también su plan de mitigación:

ASPECTO	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
PRODUCTO	El cliente no percibe que la Pampa cider sea diferente a la Sidra tradicional	Realizar pruebas del producto ante diferentes perfiles de consumidores antes de sacarlo al mercado
FINANCIEROS	Dificultad de conseguir financiación externa.	Garantías de los socios principales a disposición en caso que el flujo de fondos proyectado por si solo no sea suficiente.
POLÍTICOS	El Gobierno grava el consumo de bebidas alcohólicas artesanales.	Mantener una estructura pequeña y variable que permita adaptarse a distintos escenarios de manera rápida
COMPETENCIA	Un jugador grande (ej: CCU), lanza un producto similar con fuerte inversión para posicionarlo.	First mover. Buscar la vinculación del consumidor final con Pampa Cider
OPERATIVOS	Dificultad de asegurar abastecimiento de barriles para provisión en Bares.	Diversificar el abastecimiento con un mínimo de 5 proveedores de este insumo.

Universidad de  
San Andrés

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
MES (Comenzando en Septiembre 2018)	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Inscripciones y Registros</b>																
Inscripción de la Sociedad																
Registro de Marca																
Inscripción Impositiva																
Registro de Dominio Pampacider.com																
<b>Desarrollo de Producto</b>																
Selección de Sommelier																
Análisis de Productos de afuera																
Primer draft del producto																
Testeo del Producto																
Producto final																
<b>Selección de Proveedores</b>																
Selección de Proveedores de Materia Prima																
Selección de Proveedores de Insumos																
Selección de Agencia de MKT																
<b>Actividades de Marketing</b>																
Preparar material de comunicación																
Diseño del sitio web																
Creación de Fan Page en Facebook																
Creación de Cuenta en Instagram																
Armado de evento de lanzamiento																
Diseño de campaña de comunicación																
<b>Actividades Comerciales</b>																
Reuniones con Clientes potenciales (Bares)																
Reuniones con Clientes potenciales (Vinotecas)																
Evento Lanzamiento																
Lanzamiento Comercial																

## ANEXOS

### ANEXO I: ESCENARIO MACROECONÓMICO:

Fuente: Dr. Daniel Gonzalez Isolio, UdeSA

ESCENARIO MACROECONÓMICO							
Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Δ% TCR		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
TCR	79,0	79,4	86,1	91,3	95,4	100,0	100,0
Devaluación real esperada		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
Inflación local		20,0%	15,0%	10,0%	8,0%	6,0%	5,0%
Inflación extranjera		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN	16,0	18,9	23,1	26,5	29,3	31,9	32,8
Devaluación esperada		18,2%	22,3%	14,3%	10,6%	8,9%	2,9%
TASAS CRECIMIENTO - g		1	2	3	4	5	6
Creimiento PBI		3,0%	4,0%	5,0%	4,0%	3,5%	2,5%
g Nominal en U\$S		5,1%	6,1%	7,1%	6,1%	5,6%	4,5%
g Nominal en AR\$		23,6%	19,6%	15,5%	12,3%	9,7%	7,6%

## BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35 (5), 113- 124

Barney, J. (1991). Strategic Management Journal Vol. 5, P. 171–180

Dvoskin, R. (2004) Fundamentos de Marketing. Capítulo 6: La Estrategia de Marketing. Editorial Granica.

Gray A., Leonard J. (2016). Process Fundamentals. Harvard Business Review, July 2016

Jerome E, Perreault W (2002). Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. McGraw-Hill/Irwin. New York

Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. Harper & Brothers.

McKinsey, (1970). The GE – McKinsey nine box matrix. McKinsey & Company.

Nagle, T. y Holden, R.K. (2002) Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Pearson, Prentice Hall.

Pankaj G., Rivkin J., (2001) Strategy and the Business Landscape. Capítulo 3: Creating Competitive Advantage. Prentice Hall.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979

Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Porter, M. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Yankelovich D. & Meer D. (2006) Redescubriendo la segmentación de mercado. Harvard Business Review, February 2006