

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

Lic. en Administración

Planificación Estratégica

CHÉCA

Ignacio Juan PIGNATA

DNI: 40107804

Legajo: ADM05685

Profesora: Sofía RINERO

2022

Índice de Contenido

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Análisis Situacional.....	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
➤ Entorno Político.....	5
➤ Entorno Económico.....	6
➤ Entorno Social.....	9
➤ Entorno Tecnológico.....	11
➤ Entorno Ecológico.....	13
➤ Entorno Legal.....	14
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	16
❖ Poder de negociación de clientes.....	16
❖ Poder de negociación de proveedores	16
❖ Amenaza nuevos competidores	17
❖ Amenaza de productos sustitutos	17
❖ Rivalidad entre competidores.....	18
<i>Mercado:</i>	18
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	21
Marco teórico	26
Diagnóstico	30
Propuesta de aplicación.....	31
<i>Descripción de la propuesta</i>	31
<i>Visión, Misión y Valores</i>	34
<i>Objetivos</i>	35
<i>Planes de acción</i>	37
<i>Diagrama de Gantt</i>	39
<i>Presupuesto</i>	41
<i>Análisis financiero</i>	45
Conclusiones y recomendaciones.....	46
Bibliografía	49
Anexos.....	53

Resumen

En el siguiente Trabajo Final de Graduación, se realizará, a través de la planificación estratégica, una propuesta de lanzamiento de un producto innovador para la marca de cerveza Checa, unidad de negocio de Sauco S.A., de Grupo Meta.

El objetivo principal, será terminar con la dependencia que posee la organización y su crecimiento, a un solo producto como la cerveza. Para esto, se plantea el proyecto de fabricación del nuevo gin artesanal Checa, elaborado con botánicos como el enebro, el cardamomo, la pimienta rosa y el limón. El cual, será vendido a través de los canales ya utilizados con productos anteriores.

Luego del análisis interno y externo de la empresa, se puede confirmar la viabilidad de la propuesta. La misma, otorgará rentabilidad y beneficios a sus accionistas, asegurando el cumplimiento del objetivo principal.

Palabras claves:

Planificación estratégica – Producto innovador – Checa – Gin – Botánicos.

Abstract

In the following Final Graduation Project, through strategic planning, a proposal will be made to launch an innovative product for the Checa beer brand, a business unit of Sauco S.A., of Grupo Meta.

The main objective will be to end the dependence of the organization and its growth on a single product such as beer. For this, a project to manufacture a new artisanal gin Checa is proposed, made with botanicals such as juniper, cardamom, pink pepper and lemon. It will be sold through the channels already used with previous products.

After the internal and external analysis of the company, the viability of the proposal can be confirmed. It will provide profitability and benefits to its shareholders, ensuring compliance with the main objective.

Key words:

Strategic planning – Innovate product – Checa – Gin – Botanicals.

Introducción

Como metodología de este Trabajo Final de Grado se utilizará la aplicación de la planificación estratégica a una unidad de negocios. Se realizará el análisis, formulación e implementación de nuevos planes de acción.

La industria y la organización en las que se trabajará, se vieron muy afectadas durante el 2020 y la primera mitad de 2021 por el COVID-19. Cuando las autoridades decidieron el cierre de los locales comerciales y gastronómicos; y luego de varios meses, sólo se autorizaba la apertura de los mismos, pero con un control estricto en las cantidades máximas de personas dentro de los locales.

La vuelta a la llamada “normalidad”, se dio en la segunda mitad de 2021, y provocó un fenómeno de regreso a la vida social. Esto mismo, ocasionó un crecimiento de la industria a niveles nunca antes vistos. Los adolescentes y jóvenes comenzaron a disfrutar de más cantidad de reuniones sociales, en especial de juntarse a tomar algo en algún bar.

Como primera aproximación a la planificación estratégica planteada, se efectuará el análisis interno y externo de la organización, para brindar un panorama de la situación en la que se encuentra la empresa. Esto definirá los puntos claves para la proposición y posterior ejecución del proyecto.

Mediante el proceso estratégico a llevarse a cabo, se redefinirán las estrategias organizacionales. Se trabajará fuertemente en el establecimiento y crecimiento de la marca como unidad económica y productiva; para lograr cierta independencia y así poder distinguirse de la empresa madre.

Cervecería Checa es una unidad de negocios de Saucó S.A., que a su vez pertenece al Grupo Meta, agrupación de empresas que dedican sus actividades a varios rubros, desde la agricultura a los servicios gastronómicos. Desde 2019 y con su nacimiento en Sacanta, Córdoba; la marca a través de su buen producto y de su marcado estilo, se ganó un lugar en el mercado. Sus productos se distribuyen a lo largo de todo el país, en sus distintas presentaciones (cerveza tirada, en latas, growlers).



Checa tiene como estrategia genérica de base: la diferenciación de producto. En su lema empresarial, se expone: “CHECA, PURO ESTILO”. Sus cervezas están marcadas

por un estilo diferente. Desde lo visual, sus latas ornamentadas y con una personalidad única; hasta el sabor en cada una de sus variedades.

Teniendo en cuenta la dirección que hoy marca el enfoque en lograr la diferencia en la exclusividad del producto, se realizaron análisis de tendencias en la industria de las bebidas alcohólicas mayormente centrado en jóvenes, público ya conocido para la marca. Y se observa una creciente demanda en brebajes de origen artesanal, especialmente el gin. “En los últimos años, surgieron cientos de marcas nacionales de gin artesanal, y muchas de ellas trabajan sin dar abasto a la demanda” (Comercio y Justicia, 2020).

Todo lo anterior, sumado a que los procesos de fabricación del gin son muy similares a los de la cerveza, hizo que la organización se decida por utilizar la estrategia de desarrollo de nuevos productos. Esta se utiliza, según Igor Ansoff, cuando una empresa decide desplegar un producto novedoso en un mercado al que ya atiende actualmente. En este caso, se ejecutará mediante un nuevo gin artesanal, ofrecido en los bares, restaurantes y locales en los que ya se ofrece su cerveza.

La creación de este nuevo producto, supone para la organización un gran desafío, ya que por el momento elaboración siempre fue exclusivamente, de cerveza. Este reto es una oportunidad para Checa, de poder atender a mayor porción del mercado de bebidas con alcohol, aprovechando la experiencia, la logística y los distribuidores con los que cuenta actualmente.

El gin es una bebida que puede tener distintos sabores o variedades, al igual que la cerveza. Además, existe la posibilidad de elaborar el gin tonic tirado, que consta de un trago ya preparado en barriles, que luego es servido a presión en las mismas canillas que la cerveza artesanal.

El desarrollo de este nuevo producto, se dará basado en evidencia empírica aportada por los siguientes casos, similares en industria:

- Como lo comenta Barrionuevo Lozano (2017), en la aplicación del desarrollo de nuevos productos de Pepsico Inc., a través de la bebida TROPICANA, ya que, ofreciendo al mismo público expande su cartera de productos.
- Otro ejemplo para el desarrollo de nuevos productos, es el de Apple, con el lanzamiento constante de nuevos productos, en su momento lo fue con los ordenadores portátiles (Peris-Ortis, Rueda-Armengot, Benito-Osorio; 2013).

Análisis Situacional

Se realizará un breve análisis situacional de la organización. Para esto y como sustento técnico y académico, se utilizarán herramientas como el Análisis PESTEL (Fahey, Narayanan; 1968) para el desarrollo del macro entorno, y las 5 fuerzas de Porter (Porter, M.; 1979) para el análisis del micro entorno. Además, se realizará el análisis interno de la unidad de negocios, a través de la Cadena de Valor (Porter, M.; 1985).

Macro entorno: PESTEL

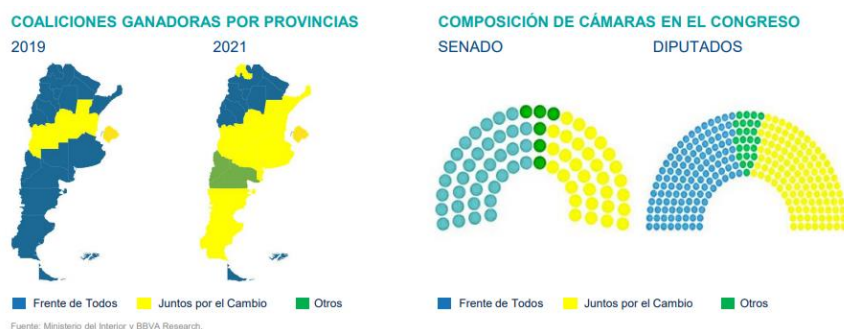
➤ Entorno Político

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal. Representativa, porque gobiernan los representantes del pueblo. Republicana, pues los representantes son elegidos por el pueblo a través del sufragio y porque existe la división de poderes (Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial) y se adopta una Constitución escrita. Y Federal, porque los Estados Provinciales conservan su autonomía, a pesar de estar reunidos bajo un gobierno común (Gobierno Nacional). (casarosada.gob.ar, 2022)

La República Argentina es un estado federal constituido por 23 Provincias y una Ciudad Autónoma. Cada provincia y la ciudad de Buenos Aires elige por sufragio directo a sus gobernantes y legisladores; asimismo, los estados provinciales organizan y sostienen su administración de Justicia. El tipo de sufragio es universal y obligatorio a partir de los 18 años de edad. (casarosada.gob.ar, 2022)

El escenario político en este territorio, es liderado por el Dr. Alberto Fernández, presidente de la Nación Argentina desde el 10 de diciembre de 2019. Como vicepresidenta, ejerce su cargo la Dra. Cristina Fernández de Kirchner, ex presidenta de la Nación durante dos mandatos consecutivos (2007-2011 y 2011-2015). (electoral.gob.ar, 2022)

Las próximas elecciones presidenciales se realizarán en octubre de 2023. Serán de trascendentales para el futuro de la política argentina, ya que en las elecciones legislativas de 2021 el Gobierno sufrió un contundente revés y resultó debilitado de cara a sus últimos dos años de mandato. Perdió el quórum propio en el Senado y quedó con menos diputados, por lo que necesitará lograr acuerdos con la oposición para resolver los desequilibrios económicos que todavía no se han encarado.



(bbvaresearch.com, 2022)

El oficialismo perdió en distritos importantes e históricos para el peronismo. El gobierno quedó debilitado en el Congreso tras las elecciones y se transparentaron problemas de confrontación interna. (bbvaresearch.com, 2022)

A nivel nacional, Juntos por el Cambio (oposición) cosechó, en promedio, el 41,88% de los votos, por encima de los 33,03% que consiguió el Frente de Todos (oficialismo). (infobae.com, 2021)

En síntesis, el entorno político actual, se encuentra marcado por un fuerte enfrentamiento entre las dos fuerzas de mayor poder. Esto, sumado al modelo de país y crecimiento, totalmente antagonistas, que cada una de estas agrupaciones persigue como modelo objetivo; dificulta la posibilidad de pensar a largo plazo y de poder aplicar un modelo de país que persista en el tiempo. Lo que trae consigo, un planteamiento de políticas y metas que sólo se dirigen al corto plazo, sin importar las consecuencias que esto genere a futuro.

El próximo año, 2023, se proyecta inestable políticamente, característico de un año electoral en Argentina. Tendrán su lugar las elecciones presidenciales, lo cual es un evento no menor por lo que se viene viviendo a nivel político. Con marcadas problemáticas internas en los partidos de mayor representación; una cercana elección legislativa 2021 destacada por el triunfo de la oposición en casi todo el país; y un gobierno actual caracterizado por la intervención exhaustiva en todos los ámbitos (económico, social, político, de mercado, etc.).

➤ Entorno Económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones. (bancomundial.org, 2022)

En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) – personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 7,0%. (INDEC, 2022)

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. (bancomundial.org, 2022)

La emisión monetaria para asistir al fisco y la política laxa que mantiene el BCRA motorizaron la inflación, que subió de 36,1% en 2020 a 50,9% en 2021, el segundo registro anual más elevado desde 1991. Todo esto pone un piso alto a la inflación de 2022, que se proyecta en 55%, en el marco de un ajuste de tarifas y tipo de cambio que deberá encararse este año para corregir parte de los desequilibrios acumulados. (bbvaresearch.com, 2022)

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Se espera que la segunda economía de Sudamérica

siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023. (bancomundial.org, santandertrade.com, 2022)

La producción y exportaciones argentinas de bebidas crecieron en 2021, impulsadas por el segmento sin alcohol, indicó la consultora Investigaciones Económicas Sectoriales (IES) en su Informe Económico Semanal. (telam.com.ar, 2022)

En 2021, la producción conjunta de bebidas volvió a crecer anualmente, con una suba de 3,3%, aunque ello respondió esta vez al impulso del sector de bebidas sin alcohol. El segmento de bebidas gaseosas, cervezas y bebidas espirituosas verificó una expansión anual de 8,7%, según el Indec, aunque aún se mantiene en un nivel menor al de 2018, aclaró IES. (telam.com.ar, 2022)

Si se analiza el aumento en los números de consumo de gin en el mundo: entre 2017 y 2020, creció un 174% y en la Argentina, durante el 2020 aumentó más de 55%, según un estudio de la consultora Nielsen. Pero, además, también el consumo de bebidas espirituosas saborizadas creció un 60%, impulsado mayormente por los vodkas y los aperitivos. Nada parece indicar que el camino no continúe en ascenso. (tn.com.ar, 2022)

El último informe 2021 del IWSR –la consultora que mide las ventas de bebidas con menores márgenes de errores-, refleja que las ventas 2020 de la categoría “Gin” en Argentina llegaron a 209.740 cajas de 9 lts. Relativamente mucho más abajo del vodka que las quintuplicó, aun en un 2020 en el que perdió un 20% de ventas por el cierre de boliches y la imposibilidad de los jóvenes de juntarse en las previas. Igual el gin muestra un crecimiento notable, con una franja etaria mucho más amplia que el vodka. El último año el gin subió un 43,7%, constituyendo la categoría de bebidas de mayor crecimiento de 2019 a 2020. Y si se mide desde el 2015, el aumento promedio anual fue del 24%. Este informe IWSR prevé un alza los próximos 5 años del 16% promedio, pero a todas luces se quedarán cortos. Es que la base de consumo en litros aun es chica, pese a mostrar aumentos interesantes. (bar-drinks.com.ar, 2021)

De los gins que vende CBGB (una de las distribuidoras de bebidas principales de Buenos Aires), los importados son el 46,15% pero representan el 67,5% en facturación. Mientras que los nacionales son algo más en volumen -53,85%- pero mucho menos en valor: 32,5%. En Argentina, se venden 210.000 cajas de gin de

9 lts aprox. (2020) y de fernet, etc. (bitters, spirits aperitivos, etc.) 5.325.000 cajas. En España se vendían 4 millones de cajas de gin, por lo cual es una categoría de enorme potencial en ventas los próximos años. (bar-drinks.com.ar, 2021)

El consumo del gin va ganando terreno en el paladar argentino. A raíz de esta tendencia, en los últimos años han surgido clubes de gin, premios internacionales para marcas locales, la propuesta de gin tonic tirado en barril, bares temáticos y decenas de marcas nacionales, junto a la incorporación de esta bebida en bares, hoteles y restaurantes de todo el país. (comercioyjusticia.info, 2020)

Referentes del sector afirman que “ahora se vive un verdadero boom, y está ocurriendo en todo el país con decenas de marcas nacionales que ven colmada su capacidad productiva como consecuencia de la demanda que trajo la ansiada ‘reapertura’ y la nueva normalidad”. (comercioyjusticia.info, 2020)

En cuanto al análisis del entorno económico del país, se puede asegurar que, la persistente inestabilidad y el porcentaje de personas desocupadas, en 2020, se vieron fuertemente agravadas por el impacto de la pandemia (COVID-19), que afectó la actividad económica y generó pérdidas grandes en lo que a PBI se refiere.

Durante el año pasado, 2021, la actividad se pudo recuperar escalonadamente y con una gran ayuda del Estado para los sectores que más perjudicados se vieron, lo que benefició por un lado al dinamismo y perjudicó por el otro, ya que hubo un gran incremento del gasto público.

A pesar de estos constantes desequilibrios y de que se proyecte a futuro una alta inflación, los organismos internacionales estiman un pequeño crecimiento del PBI y la actividad, lo cual deja abiertas las posibilidades y esperanzas de que el rubro de las bebidas y en especial, el consumo de gin se siga incrementando, con base en las tendencias esperadas, a niveles elevados.

➤ Entorno Social

Según el INDEC, los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. (INDEC, 2022)

Con respecto al primer semestre de 2021, la incidencia de la pobreza registró una reducción de 3,3% tanto en los hogares como en las personas. En el caso de la indigencia, mostró una disminución de 2,1% en los hogares y de 2,5% en las personas. (INDEC, 2022)

En cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad (51,4%) de las personas de 0 a 14 años son pobres. El porcentaje total de pobres para los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 64 años es de 44,2% y 32,6%, respectivamente. En la población de 65 años y más, el 13,0% se ubicó bajo la LP. (INDEC, 2022)

El 97,4% de la población de entre 4 y 17 años asiste a un establecimiento educativo formal, mientras que el restante 2,6% no asiste. Si se desagrega este resultado por grupo de edad, se observa que la asistencia escolar de niños y niñas de 4 años alcanza el 84,9%, de forma tal que la inasistencia es del 15,1%. Luego, los niños y niñas de 5 a 14 años suman el 98,9% de asistencia, de forma tal que el 1,1% de las personas de este grupo no asisten a la escuela. Por su parte, en el caso de adolescentes de 15 a 17 años, se observa una asistencia escolar del 95,6%. En este último grupo, el 4,4% no asiste a un establecimiento educativo. (INDEC, 2022)

El Programa PISA es un estudio que evalúa los logros en el aprendizaje de los jóvenes de 15 años, comprendidas en el estudio son matemática, lectura y ciencias. De los 79 países evaluados por la OCDE, Argentina ocupa el puesto 63 en Lectura, el 71 en Matemática y el 65 en Ciencias. Todos por debajo del promedio regional. En matemática y ciencias están estancados desde 2006. En lectura se observa una mejora entre 2006 y 2018. (ámbito.com, 2020 y cms.argentinosporlaeducacion.org, 2019)

A nivel global, el alcohol fue la causa del 7,2% de la mortalidad prematura en 2016. Las personas más jóvenes se vieron desproporcionadamente más afectadas por el alcohol en comparación con las personas mayores, y el 13,5% de las muertes de quienes se encuentran entre los 20 y los 39 años se atribuyeron al alcohol. (INDEC, 2019)

Uruguay y Argentina encabezan el ranking del total de alcohol consumido en la región. En nuestro país, se registran datos de consumo de 14,6 litros de alcohol puro per cápita, con un promedio diario de 31,5 gramos, con proyecciones en aumento para 2025. En los últimos años, y acompañando la tendencia

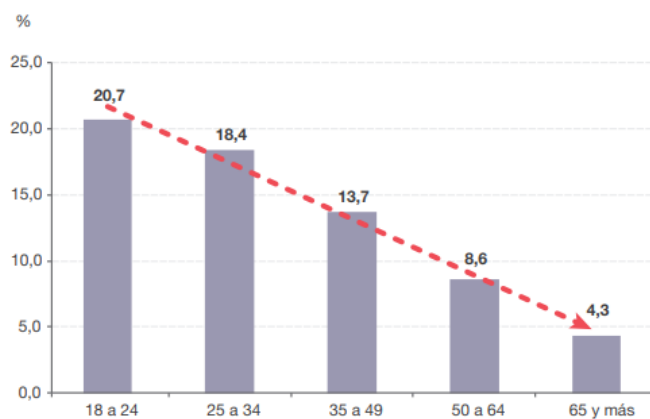
internacional, se evidenciaron cambios en la modalidad y el patrón de consumo de bebidas alcohólicas en adolescentes, especialmente en las mujeres. La edad de inicio es cada vez más temprana. (INDEC, 2019)

Consumo de alcohol episódico excesivo de la población de 18 años y más. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Años 2005, 2009, 2013 y 2018



Fuente: Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, 2005, 2009, 2013 y 2018.

Consumo de alcohol episódico excesivo de la población de 18 años y más por grupo de edad. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Año 2018



Fuente: Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2018.

En cuanto a las variables sociales y culturales, se puede ver una gran cantidad de personas, en especial niños, debajo de la línea de la pobreza. Lo que trae aparejado falencias importantes a largo plazo, ya que al considerarse pobre a 1 de cada 2 niños, tendrá un evidente impacto en la educación. Los altos porcentajes en la asistencia a establecimientos educativos, no aseguran que estos cumplan con los requisitos para poder terminar con sus estudios, ni que avancen intelectualmente, resultado que se puede ver en las pruebas PISA, donde hace años denota la caída en el nivel educativo.

Además, se puede ver una disminución en la edad de inicio y un incremento en el consumo de alcohol, lo que desfavorece el desarrollo intelectual en niños. El porcentaje de consumo excesivo de alcohol entre los 18 y 24 años es alto. Todo esto genera que la mortalidad prematura con causas en el consumo de alcohol aumente de manera significativa.

➤ Entorno Tecnológico

Desde la digitalización de sistemas y procesos vinculados a la elaboración de alimentos, control de calidad y seguridad alimentaria, hasta llegada de la inteligencia artificial y robotización, son enormes los avances que tuvo la Tecnología Alimentaria en los últimos años. (amexcorporate.com.ar, 2022)

En cuanto a seguridad alimentaria, se destacan los nuevos métodos biológicos –los bacteriófagos–, utilizados para la conservación de alimentos. También podemos hablar de los llamados “envases activos”, es decir, envases con diferentes propiedades, como biocidas, antioxidantes o absorbedoras de gases, que son capaces de interactuar química o biológicamente con el producto alimenticio y mejorar su vida útil. (amexcorporate.com.ar, 2022)

Otros avances importantes han sido las tecnologías de micro encapsulación y nano encapsulación para el diseño de ingredientes de última generación, claves para el desarrollo de aditivos naturales, estabilizadores de productos y más. (amexcorporate.com.ar, 2022)

Por último, mencionaremos innovaciones como la irradiación –muy útil para la conservación de productos envasados–, los nuevos recubrimientos comestibles y el corte por ultrasonido, que mejora la calidad de la superficie de corte en los alimentos. (amexcorporate.com.ar, 2022)

A la vez que la tecnología alimentaria se pone al día en materia de actualización e innovación de procesos, las tendencias en consumo también acompañan estos cambios (alimentos liberadores de estrés, etiquetas transparentes, comodidad en línea, nuevas texturas, alimentos de laboratorio y gastronomía virtual son algunas de las tendencias de consumo). (amexcorporate.com.ar, 2022)

Más allá de los avances tecnológicos que permiten gestionar las compras de la manera más conveniente, alimentarse mejor y desperdiciar menos alimentos, también es importante tomar conciencia de los hábitos y modelos de consumo. El mejor aprovechamiento de los recursos, el reciclaje y la valoración de todo aquello que se produce, también serán factores clave para generar un verdadero movimiento de innovación alimentaria y social que incluya a todos. (amexcorporate.com.ar, 2022)

En la gastronomía, la tecnología no se impuso todavía tanto como en otros sectores de actividad. Sin embargo, las empresas desarrolladoras de productos tecnológicos saben que, en los próximos años, se va a dar una verdadera revolución en este sentido. Que apunta a mejorar dos aspectos muy específicos de la industria gastronómica: una mayor eficiencia, tanto en materia de costos, como en la experiencia del cliente. Por eso, palabras como Inteligencias Artificial,

robótica y software inteligente se están volviendo de uso cotidiano en el rubro gastronómico. (bistrosoft.com, 2021)

Estos son algunos de los avances tecnológicos más relevantes que se vienen dando en la industria gastronómica. Las innovaciones surgen a diario, y es de gran importancia poder adoptarlas y trabajar con ellas. Ya que, es ahí donde pueden marcarse nuevas ventajas competitivas y generar diferencia en el producto o servicio brindado.

Argentina, al ser un país tercermundista, no concurre en la vanguardia tecnológica en estos rubros. Pero suele ir adoptando los avances ya testeados en otros países de mayor investigación.

➤ Entorno Ecológico

La gastronomía sustentable es sinónimo de una cocina que tiene en cuenta el origen de los ingredientes, cómo se cultivan y cómo llegan a los mercados y, finalmente, a los platos. Incluso la ONU destaca cinco pilares que tiene que perseguir todo desarrollo que busque este camino “verde”: disminución de residuos; uso racional de los recursos; producción sustentable; respeto por los productos de temporada y compromiso social para promover el comercio justo con productores y compradores. (infobae.com, 2021)

El mundo está cambiando y la gastronomía no se quiere quedar atrás. La industria busca la forma de llegar a consumidores cada vez más exigentes, preocupados por, entre otras cosas, el cambio climático. En el año 2019, se registraron 931 millones de toneladas de alimentos desperdiciados. Esto sugiere que el 17% de la producción total de alimentos en el mundo fue a parar a la basura. Según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, en Argentina se desechan 16 millones de toneladas de alimentos cada año, lo que corresponde a más del 12% de toda la producción del país. (infobae.com, 2021)

De acuerdo con la ONU, la gastronomía sustentable busca promocionar la diversidad natural y cultural del planeta, con el uso de un modelo gastronómico que fomente e impulse el consumo de alimentos de forma responsable con el medio ambiente. A través de la gastronomía sustentable, se logra reducir impactos ambientales derivados de las actividades agrícolas, se incentiva el consumo local y se promueve la cultura de la región. (alltournative.com, 2018)

El Estado, además de adherir por ejemplo a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas en la cual se compromete a trabajar en objetivos para el desarrollo sostenible; establece normas como la Ley 25.675, o Ley General de Ambiente, donde dicta lineamientos en lo que respecta a presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. (INFOLEG, 2002)

En lo que respecta al análisis del entorno ecológico, se puede proyectar un Estado lo suficientemente presente, el cual genera constantemente normativas para el cuidado del medio ambiente y avanza sobre las temáticas de interés que están en discusión a nivel internacional. Con estas leyes, se compromete a preservar y proteger el entorno para reducir los impactos y así recuperar el hábitat y lograr industrias sustentables.

➤ Entorno Legal

En Argentina, los marcos regulatorios para los alimentos, reglamentan y normalizan los múltiples y variados eslabones de la cadena que liga la producción, la elaboración, almacenaje, transporte, distribución, comercialización y expendio de alimentos hasta el destinatario final: el consumidor. Generales o específicas para productos o grupos de productos, tales normas son obligatorias para todos los que participan en el proceso productivo. (alimentosargentinos.gob.ar, 2014)

Dentro del sistema normativo e institucional dedicado a preservar la inocuidad y la calidad de los alimentos, son de relevante importancia el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) que tienen competencias específicas, junto con las Autoridades Sanitarias Provinciales. (alimentosargentinos.gob.ar, 2014)

El Código Alimentario Argentino (CAA) es la norma fundamental del Sistema Nacional de Control de Alimentos. Se incorporará al mismo toda la normativa vigente que haga a la elaboración, transformación, transporte, distribución y comercialización de todos los alimentos para el consumo humano. (SENASA, 1999)

Declárase vigente en todo el territorio de la República, con la denominación de Código Alimentario Argentino, las disposiciones higiénico sanitarias,

bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto N° 141/53, con sus normas modificatorias y complementarias. (Ley N° 18.284, 1969)

El Estado Nacional, en su ejercicio de protección, dicta en Ley Nacional:

Art. 1° - Queda prohibido en todo el territorio nacional, el expendio de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años de edad.

Art. 2° - Declárase de interés nacional la lucha contra el consumo excesivo de alcohol.

Art. 3° - A los efectos de esta ley, se considerarán bebidas alcohólicas aquellas que contengan alcohol cualquiera sea su graduación.

En los posteriores artículos, se establecen pautas y prohibiciones para el uso y consumo de bebidas alcohólicas; y se crea el Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol, con el objetivo de generar conciencia y poder prevenir el consumo dañino, y contar con detección precoz y el tratamiento eficaz del consumo nocivo. (Ley N° 24788, 1997)

La graduación alcohólica y las leyendas “BEBER CON MODERACION y PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS”, deberán figurar en el envase primario de las bebidas alcohólicas que se comercialicen en el país. (Reglamentación de Ley N° 24788, 1997)

Se establecen en todo el territorio de la Nación los impuestos internos a los tabacos; bebidas alcohólicas; cervezas, bebidas analcohólicas, jarabes, extractos y concentrados, que se aplicarán conforme a las disposiciones de la presente ley. Los impuestos serán satisfechos por el fabricante, importador o fraccionador o las personas por cuya cuenta se efectúen las elaboraciones o fraccionamientos. (Ley 24.674, 1996)

Para poder fabricar alimentos, se deben tener en cuenta las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), estas son una serie de prácticas y procedimientos que se encuentran incluidos en el Código Alimentos Argentino (CAA) desde el año 1997 -por lo que son obligatorias para los establecimientos que comercializan sus productos alimenticios en el país- y que son una herramienta clave para lograr la inocuidad de los alimentos que se manipulan en nuestro país. Las BPM son procedimientos que se aplican en el procesamiento de alimentos y su utilidad radica en que nos permite diseñar adecuadamente la planta y las instalaciones,

realizar en forma eficaz los procesos y operaciones de elaboración, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos.

Tras el análisis de las bases legales que posee Argentina respecto a la fabricación de alimentos, en lo relacionado con las bebidas, y más específicamente con las poseedoras de graduación alcohólica; se puede inferir que el Estado está presente de varias formas. Mediante resoluciones, decretos y leyes, establece el marco normativo con el cual se exige y controla la actividad de toda organización y persona que quiera dedicar sus esfuerzos a la manufactura alimenticia. Además, el Estado posee instituciones independientes como ANMAT y SENASA que trabajan para hacer cumplir todas las normas establecidas.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

❖ Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes es medio-alto. A pesar de que existe un gran número de compradores que realizan compras pequeñas, por lo que estos pierden un poco de importancia. Este nivel es elevado por la gran posibilidad que poseen los clientes para cambiar de proveedor, ya que existe una buena cantidad de competidores que podrían ofrecer el producto y/o servicio en una cantidad, calidad y/o precio similar.

❖ Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de la industria son variados, ya que se precisan distintos insumos para la elaboración del gin artesanal. En general, los productos que se precisan son fáciles de conseguir.

El botánico por excelencia, y que no puede faltar a la hora de fabricar gin, es el enebro. Este se cosecha en el sur del país, de hecho, se consigue en buena cantidad y calidad. Las bayas de enebro deben llegar frescas para la posterior destilación.

Otro necesario suministro, es el alcohol de cereal con el que se va a macerar y destilar los botánicos. Este también, al encontrarse en un país agrícola, se puede conseguir fácilmente de manera abundante y en diferentes formatos y calidades.

Los demás botánicos e insumos (botellas, etiquetas, coladores, etc.) que se precisan en menores proporciones, no deberían complicar la continua elaboración.

Concluyendo, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que es relativamente fácil cambiar de abastecedor, sin perder la calidad/cantidad del suministro. Al encontrarse en una industria basada en la diferenciación del producto, lo que se debe tener en cuenta en el caso de cambio de un proveedor, es que la calidad de los insumos se mantenga o mejore.

❖ Amenaza nuevos competidores

Siempre que se hable de fabricación artesanal de bebidas espirituosas las barreras de ingreso a la industria son bajas, ya que cualquier persona puede comenzar a elaborar destilados en la comodidad de su casa.

Lo que comienza a elevar estas barreras, son las regulaciones existentes para cuando se pretende comenzar a vender de manera masiva estos productos. Ya que existen leyes que se deben cumplir, respecto a los insumos, las condiciones en la elaboración (bromatología), el etiquetado, y la venta (prohibida a menores).

Se suman a estas barreras, las economías de escala, una vez que se logra la fabricación en serie; la diferenciación de producto, ya que cada fabricante posee recetas y proporciones únicas; la exclusividad de los canales de distribución, que ya se han generado con productos anteriores; y la inversión necesaria para la elaboración a gran escala.

La amenaza de nuevos contendientes en este mercado llega a ser media porque a pesar de tener varios obstáculos, es una industria que está en crecimiento y esto genera que los inversores quieran entrar a la plaza.

❖ Amenaza de productos sustitutos

El desafío frente a los productos que satisfacen las mismas necesidades es alto. Existen bebidas con alcohol como lo pueden ser: vodka, ron, tequila, pisco, vermouths, etc. que pueden suplir al gin fácilmente. Algunas más parecidas que otras, ya sea en su sabor o en su forma de prepararlo, pero existe buena cantidad de productos y marcas.

Existe en la diferenciación de producto, en su valor agregado y en su autenticidad, la posibilidad de hacer que los productos sustitutos no logren ganarle mercado.

❖ Rivalidad entre competidores

Existe gran cantidad de competidores, al día de hoy se estiman más de 300 etiquetas de gin nacionales. Además de las posibilidades de adquirir botellas importadas.

Dentro de las marcas nacionales, de las que mayor historia y mercado poseen son Príncipe de los Apóstoles y Gordon's y las importadas, Beefeater y Bombay Sapphire.

El crecimiento de la industria en estos últimos años fue fuerte y se intensificó con la pandemia, lo que generó que la competencia también lo haga de una gran manera.

Se puede concluir entonces, que la competitividad de la industria es alta, y que generarse un lugar en el mercado, al día de hoy, no es una tarea sencilla.

Mercado:

De acuerdo al Código Alimentario Argentino, la ginebra es “es la bebida de graduación alcohólica de 35% a 54% vol. a 20° C, obtenida de destilados alcohólicos simples de cereales redestilados, total o parcialmente, en presencia de bayas de enebro (*Juniperus communis*). (alimentosargentinos.gob.ar, 2014)

El último informe 2021 del IWSR –la consultora que mide las ventas de bebidas con menores márgenes de errores-, refleja que las ventas 2020 de la Categoría GIN en Argentina llegaron a 209.740 cajas de 9 lts. El último año el GIN subió un 43,7%, constituyendo la categoría de bebidas de mayor crecimiento de 2019 a 2020. Y si se mide desde el 2015, el aumento promedio anual fue del 24%. (bar-drinks.com.ar, 2021)

En la actualidad, el mercado está tomado casi en su totalidad por marcas internacionales. Las que lideran el mercado son Beefeater, que vendió en 2017 23.000 cajas, y Bombay, que vendió en 2017 20.500 cajas. También se destaca Gordon's, el gin más vendido a nivel mundial. El año que entró en la Argentina (2017) vendió 27.500 cajas.

En cuanto a la producción nacional, hay múltiples marcas que intentan competir contra las importadas, sin embargo, estas no tienen volúmenes de venta comparables. Una excepción es Príncipe de los Apóstoles, que aumenta su participación constantemente, y

llegó a vender unas 7.000 cajas en 2017. Se trata de un gin más artesanal, que se comercializa sobre todo en bares, restaurantes y por medio de internet.

Al llegar la pandemia a la Argentina, ya existía buena oferta de Gins premium y súper premium, pero muy pocos desarrollaban las marcas (comercial y comunicacionalmente) como se debe, como dictan los protocolos tácitos en el sistema mundial de Spirits. Con la cuarentena tuvieron muchos problemas de sostener los stocks, y surgieron en un año de Covid-19 aprox. dos centenares de gins artesanales en todo el país. (bar-drinks.com.ar, 2021)

Al día de hoy (abril de 2022) y con información brindada por la página Destil.Ar se puede decir que dentro del territorio argentino existen aproximadamente 311 Marcas de Gin, que son fabricantes de unas 457 Etiquetas.

COMPETIDORES

Al día de hoy, por singularidad y capacidad de producción, Cervecería Checa cuenta con algunos competidores como:

- Antares: empresa marplatense, nacida en 1998, es la cervecería artesanal más grande del país, con una capacidad productiva de 4.800.000 litros anuales. (Santander.com.ar, 2016)
- Peñón del Águila: cervecería de la provincia de Córdoba, nacida en 2013, tiene capacidad de fabricación de 3.600.000 litros anuales. (Prensa.cba.gov.ar, 2021)
- Patagonia: perteneciente al grupo de cervecerías de Quilmes, nacida en 2010 y ubicada en Río Negro, puede fabricar 2.000.000 de litros anuales. (Delfuegonoticias.com.ar, 2017)
- Blest: empresa pionera en la fabricación de cerveza artesanal, poseedora de unos 30 años en el rubro, con su nacimiento en Bariloche, llega a elaborar 1.440.000 litros de cerveza al año. (Tellería A., Trotta L., 2019)

La competencia con la que se va a encontrar en el nuevo desafío del lanzamiento del gin, serán algunas empresas con trayectoria en el mercado, como así también otras que surgieron en estos últimos años. Al día de hoy, son más de 300 las marcas nacionales que ostentan crecer en el mercado. “El fenómeno parece motorizado por las microcervecerías que se animaron a (micro)destilar en pequeñas cantidades. Por eso se

empezaron a ver un par de Gin Tonics tirados desde barril y varios enlatados. Pero la mayoría son grupos de amigos -sin experiencia- que se juntaron y empezaron a probar como un hobby.” expone Rudy Marozzi, un estudioso y aficionado del gin en Argentina.

En un mercado basado en la diferenciación, donde cada detalle y variedad de producto es característico en cada marca. Donde cada una tiene su receta y estilo a la hora de destilar, y eso denota en su sabor. Es muy importante que estas características sobresalientes no se diluyan a la hora de incrementar la producción.

Los principales competidores de este nuevo producto serían marcas como:

- Príncipe de los Apóstoles: se aleja de las notas típicas invernales de las bayas de Enebro de los gins británicos. Tomándolas solo como base para botánicos regionales más representativos y contemporáneos. Destilado en partidas de 200 litros de un alambique de cobre es tan artesanal como puede serlo. Llegó a vender unas 7.000 cajas en 2017 (apostolesgin.com, 2022)
- Destilería Moretti: en variadas presentaciones (gin en botella, lata o barril) el llamado BUENOS AIRES GIN es uno de los competidores más fuertes. Hoy, entre dos de sus productos (Buenos Aires Gin y Caporale Oaked), fabrican unas 17000 botellas al mes. (cronista.com, 2021)
- Restinga: con clásicos y especiales, el gin Restinga es una bebida espirituosa 100% artesanal que busca la excelencia y la diferenciación de producto. (restingagin.com, 2022)
- Alquimista: marca cordobesa, que destila en lotes pequeños y con extremo cuidado en alambiques 100% de cobre de 50L de capacidad, lo que logra una mayor calidad en el producto. (alquimistagin.com, 2022)
- Terrier, Sur, Heráclito, entre otras...

CONSUMIDOR OBJETIVO

El público objetivo de Checa son los y las adolescentes y jóvenes de entre 20 y 38 años, pertenecientes al grupo selecto de personas que poseen ingresos medios-altos, pretenciosos de encontrar en una pinta o un coctel, un cierto estatus, un buen estilo, una aventura.

La venta está dirigida a las personas que se juntan con amigos en bares, o a tomar algo rico en alguna casa, se ofrece como un lugar de encuentro.

También a aquellos que luego de una jornada de trabajo, se reúnen a descontracturar su día en una charla, acompañada de música y una bebida de calidad. Están dedicados a aquellas personas #PuroEstilo, tal cual lo expresan en sus redes: “Porque #PuroEstilo es aquello que nace con nuestros clientes, que se establece con sus gustos y donde se encuentra eso que tanto buscaban en cada sorbo.”

El nuevo producto iría dirigido a las personas habitantes de Argentina, de entre 18 y 45 años aproximadamente, pertenecientes a las clases media alta y alta, mayormente frecuentes de reuniones y eventos sociales relajados tanto en bares o restaurantes como en un hogar.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de Porter es una herramienta de análisis interno estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.

Se divide en dos ramas de actividades, estas son las actividades de SOPORTE (llamadas así porque inciden en costos, pero no están ligadas directamente al producto de la organización); y las actividades PRIMARIAS (las que tienen que ver directamente con el producto de la empresa).

Dentro de las actividades de soporte encontramos:



- **Compras:** En lo que refiere al aprovisionamiento, Checa debe contar con todas las materias primas e insumos en cantidad y calidad adecuada, y los bienes de capital en condiciones para la constante fabricación. Para esto, debe estar en incesante búsqueda de nuevos recursos que ayuden a mejorar la calidad del producto, los costos o la producción.

Quienes se encargan de la adquisición de insumos, son los coordinadores de la producción. Esta es una buena práctica al ser una empresa pequeña, ya que no existe una exagerada burocracia para realizar compras. Además, son ellos quienes conocen cómo y cuánto se utiliza de cada producto, y esto ayuda a poder adelantarse a posibles faltantes.

La gran variedad de sabores de fabricación, es un limitante a la hora de las compras, ya que se necesita tener diversificado el stock en las cantidades proporcionales a lo que se pretende vender.

- **Desarrollo tecnológico:** Se puede observar una buena inversión en este aspecto, Checa está equipada con la mejor tecnología para la fabricación de cerveza. Hoy en día es una gran ventaja poseer el equipamiento y desarrollo con el que se elaboran las bebidas. Esto las adelanta frente a las micro cervecerías de menor escala, y potencia la cantidad de litros fabricados, manteniendo la calidad de un producto artesanal y reduciendo los desechos.

Además, en lo que respecta a I+D, la organización está en constante evaluación midiendo los indicadores de venta y demás variables, que ayudan a entender el mercado y a desarrollar, tanto los productos que más se venden, como los puntos que se deben mejorar.

- **Recursos Humanos:** Dentro de la cervecería, trabajan los 3 socios del directorio de Grupo Meta, como gerentes o encargados de cada área. Paula del área administrativa, Juan Cruz de la comercial y José de la productiva.

La administración se comparte con las demás unidades de negocio, esta se encarga de las cuestiones formales que necesita la cervecería para ejecutar su actividad. La gestión comercial, cuenta con algunos ayudantes externos que ordenan y están en constante evaluación, para poder retroalimentar a la organización.

En cuanto al área de producción, hay 3 puestos operarios ocupados por tres jóvenes de entre 19 y 24 años, residentes de Sacanta. Todos fueron seleccionados teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil

proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

- Infraestructura: La fábrica de cervezas checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo, en la sede central de Grupo Meta, donde se encuentran las oficinas administrativas. Entre los instrumentos específicos en las oficinas, se pueden nombrar los pc, las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas.

Los elementos y bienes de capital de alta tecnología con los que cuenta la industria son: el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

Las actividades primarias, que tienen relación directa con el producto en el caso de Cervecería Checa, son:

- Logística de entrada: La compañía tiene sus proveedores, en su mayoría pertenecientes a la zona donde se encuentra la unidad de negocios, por lo que no sufre de grandes demoras en transporte de materiales para la elaboración. Además, la totalidad de su depósito se encuentra en la planta, lo que facilita el aprovisionamiento correcto en tiempo y forma.

Por los datos con los que se cuenta, la obtención de todas las materias primas e insumos se realiza de forma tercerizada, lo que asegura cierta calidad respecto al producto, pero genera una dependencia total con los proveedores.

- Operaciones: Una vez que se poseen todas las materias primas, se procede a la elaboración de las distintas cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color. Esto genera que el proceso para cada variedad sea distinto y se necesite de constante capacitación. Los estilos de cervezas checas son: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee.

En lo que refiere a la fabricación, se están normando los procesos, a través de la certificación de normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se están gestionando desde octubre del 2020. Esto le otorga calidad al producto y a los procedimientos que se realizan para llegar a ellos.

La elaboración de la cerveza se encuentra a cargo de 3 operarios jóvenes, quienes se encuentran bajo la supervisión y constante capacitación de Luis, Licenciado en Química y gerente del área.

- Logística de salida: Respecto a lo que refiere a la distribución de la mercadería una vez fabricada, se hace entrega en el depósito cuando los compradores pueden pasar a buscarla. De no ser así, y en la mayoría de pedidos al día de hoy, se hacen envíos tercerizados a todo el país. Todo esto depende del cliente y el formato en el que lleve su producto.

Las latas, pueden ser vendidas directamente al consumidor, o también se distribuye para ser vendida en vinotecas, supermercados o lugares donde se pueda ingerirlas directamente, como bares y restaurantes. Estos últimos dos lugares, tienen otra forma de vender también, esta configuración de producto se distribuye en barriles y se sirve como cerveza tirada. Para llegar a todos estos lugares se utilizan formas de transporte como, por ejemplo, la mayoría de latas viajan hasta su destino por Mercado Envíos.

- Marketing y ventas: “Como producto se comercializa justamente, cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. La concepción disciplinar del producto es buena. La cerveza, con sus estilos, tiene buena aceptación del público, el 80 % la recomendaría. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud.” (Bibliografía “Grupo Meta”; 2021).

Respecto al posicionamiento en el mercado, es una cervecería artesanal de mediana producción, con proyección a ser una de las más importantes del mercado. El cliente del producto la consume al igual que las cervezas de la competencia, como Antares.

Al tener alta competencia, y según su público objetivo (concurrente en las redes sociales), Cervecería Checa cada cierto tiempo debe pautar publicitariamente en algunas redes, como Instagram, invitando a los jóvenes a participar. Se puede ver que las redes se utilizan bastante para atraer ese público que espera una cerveza con estilo, personalidad y buen sabor.

Como acciones comerciales puntuales, se pueden encontrar distintas promociones para la venta con algunas de las variedades, para llevar un combo de latas a precio promocional.

- Servicios postventa: Para este tipo de servicios, la empresa posee un contador y una consultora, quienes llevan los números más generales. Recaban las métricas más esenciales para el negocio. Además, cuentan con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, que ayudan a mejorar las ventas, y mantener satisfechos a los consumidores.

Como valor agregado para el cliente, Checa tiene un apartado en sus redes, donde muestra su comunidad y las fotos que ellos suben a sus historias. Así, uno puede ver a los demás, conocerse y contactarse a través de sus redes sociales.

En el apartado anterior, se realizó un análisis interno de la organización, dando los puntos claves en cada una de las actividades que se llevan a cabo en la cervecería, para que esta pueda funcionar de buena manera. Pero todas estas acciones, no serían de valor si la empresa no fuera viable financieramente.

La empresa Sauco S.A., a la que pertenece la Cervecería Checa, en sus estados contables, presentó algunas fluctuaciones y tendencias. En los próximos párrafos, se podrán ver algunos puntos en la evolución.

Respecto a los costos de ventas, a medida que fue pasando el tiempo, se fueron mejorando. En 2018, los costos representaban casi un 65% de la venta; en 2019 y 2020 este porcentaje bajo a casi el 60%, lo que no significa una caída brusca, pero es una leve mejora para la rentabilidad de la empresa.

La facturación de ventas, de 2018 a 2019 se duplicó, esto también pasó en una pequeña, pero mayor medida en el resultado neto del ejercicio, que se elevó un 215%, y pasó de una ganancia neta de \$173.849,22 a una de \$374.689,99. Tendencia que se podría haber mantenido, si no fuera por la pandemia que azotó al mundo. El COVID-19 en el año 2020, generó cierres totales e intermitentes en locales, bares y restaurantes. Estos lugares, representan a los mayores consumidores de la cervecería, lo que llevó a que las ventas cayeran casi un 60% de 2019 a 2020. Esta situación, sumada a los proyectos afrontados por la organización, caracterizados por una plena expansión, arrojó una pérdida neta del ejercicio de unos \$7.772.600.- (siete millones setecientos setenta y dos mil seiscientos pesos).

A tener en cuenta, se puede calcular los márgenes de rentabilidad de la organización en los últimos años de los que se tiene conocimiento de estados contables. En 2018, según la Tabla N°1 en la sección de Anexos, el margen de utilidad neta se encuentra en un 1,15%. En 2019, se obtuvo un margen de rentabilidad sobre las ventas

de 1,22%, donde se puede ver un buen incremento de bienes durables para la producción, claramente en apuesta a futuro. Explicando este bajo porcentaje, se puede notar un altísimo costo de comercialización, el cual llega a casi el 50% de los ingresos por ventas, los cuales generarían, de no ser por los resultados financieros y por tenencia positivos, que la organización entrara en pérdidas. Si la organización desea generar mejores resultados, una opción sería, reducir los gastos de comercialización.

En el año siguiente, 2020, azotados por la pandemia mundial, se obtuvieron grandes pérdidas, por lo que no sirve estimar los márgenes de rentabilidad de dicho año.

A pesar de los resultados del año 2020, donde la empresa tuvo dicho quebranto, Cervecería Checa sigue vigente e impulsando sus ganas de crecer. El mercado la apoya y sigue consumiendo, por lo que es probable que en el corto plazo la situación mejore, ya que se suma a lo anterior, la reapertura de los bares y restaurantes, y la vuelta a la normalidad en lo que respecta a las reuniones sociales.

Marco teórico

En el siguiente apartado, tendrá lugar la exposición de los conocimientos científicos y proposiciones teóricas que darán a conocer los conceptos básicos, para el entendimiento del proyecto. Este mismo trata sobre la investigación, elaboración y análisis de una propuesta de aplicación de la planificación estratégica a través del lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Para comenzar, se realizó una investigación inicial donde se utilizaron herramientas para el análisis del macro entorno, del micro entorno y un estudio interno de la organización, siendo todos estos, partes integrantes de la planificación estratégica. Para el análisis macro, se empleó la herramienta del Análisis PESTEL (Fahey, Narayanan; 1968); para examinar el micro entorno, el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, M.; 1979); y la Cadena de Valor (Porter, M.; 1985) para descomponer en partes y hacer más completo el trabajo sobre el interior de la empresa.

PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial". Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. "EL" fue introducido por Liam Fahey y

V.K. Narayanan en su libro, "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica", publicado en 1986. (academia.edu, 2022)

PESTEL es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar el impacto político, económico, social, tecnológico, factores ambientales y legales pueden tener en un proyecto. Eso implica una organización que considera el entorno antes de iniciar un proyecto. Es una buena manera de asegurarse de que uno ha capturado todos los riesgos y problemas potenciales. El análisis PESTEL es una herramienta analítica para planificar las estrategias de negocio. PESTEL es un marco estratégico para comprender las influencias externas en un negocio o en cualquier proyecto. (Rastogi, Trivedi, 2016)

Las siglas de PESTEL, se refieren a los distintos ámbitos del macro entorno:

P= POLÍTICO

E= ECONÓMICO

S= SOCIALES

T=TECNOLÓGICO

E=AMBIENTAL/ECOLÓGICO

L= LEGAL. (Rastogi, Trivedi, 2016).

Respecto al análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el autor expresa: “Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia.” (Porter, 2008)



El siguiente término es el de cadena de valor, y este se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que

valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, Schilling, 2015)

Las actividades primarias incluyen el diseño, la creación y la entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte posterior a la venta. En cambio, las actividades de soporte de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias. Se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía. (Hill, Jones, Schilling, 2015)

Para la ejecución de un breve análisis del accionar de la organización, se utilizó el término margen de utilidad neta, como medida de rentabilidad de la organización. Este, permite calcular el nivel de ganancia por cada peso de venta. Es decir, muestra el porcentaje que queda de las ventas después de pagar todos los gastos e impuestos. Y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

(bold.com.ec, 2022)

Para lo que refiere al desarrollo de la propuesta de aplicación, el proyecto consiste en llevar a cabo la planificación estratégica de la organización. Esta consiste en cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.

5. Implementar las estrategias. (Hill, Jones, Schilling, 2015)

En su expresión más básica, la estrategia de negocios aborda la decisión de la empresa en lo tocante a quiénes cubrirá (qué segmentos de clientes), cuáles necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y cómo habrá de satisfacerlos. (Hill, Jones, Schilling, 2015)

Porter plantea 3 estrategias que tratan de demostrar como las empresas pueden competir por los clientes: “hay tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja en costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. (Porter, 1991)

La estrategia de diferenciación sirve para que una empresa se distinga de las demás en algo que sea valioso para los compradores. Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad. (Porter, 1991)

La matriz de Ansoff, es un modelo, una herramienta creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

Sirve para graficar, evaluar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas y obtener el mejor retorno de la inversión potencial (Álvarez, 2009).

Según Ansoff, existen cuatro estrategias: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. En la que se profundizará, es la estrategia de desarrollo de productos. Esta implica desarrollar un producto nuevo o nueva marca para el mercado existente o desarrollar nuevos modelos o tamaños de un producto que ya se vende en el mercado.

Para concluir, se intentará traducir en números, el objetivo de la propuesta. Para esto se utilizará el ROI o retorno sobre la inversión, este es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio. Con el ROI se puede evaluar las finanzas de una empresa; si el valor es positivo, significa que obtuviste beneficios económicos por tu inversión; pero si es menor o igual a cero, su significado se traduce a que quienes invirtieron están perdiendo dinero. (bancofinandina.com, 2019)

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO}}{\text{INVERSIÓN}}$$

RETURN ON INVESTMENT

Diagnóstico

Cervecería Checa se encuentra en un país donde nunca parece ser el momento ideal para realizar reformas e inversiones en las empresas, ya sea por la inestabilidad económica (alta inflación), social (alto porcentaje de personas bajo la línea de la pobreza) o política (cambios radicales de idea de país). A pesar de esto, y tomando la iniciativa de ser una unidad de negocio totalmente autónoma, se encuentra en una posición ventajosa para aplicar la planificación estratégica planteada. Debe consistir en un replanteo fuerte de sus bases tácticas, para que estas aprovechen sus fortalezas, corrijan sus debilidades y, en congruencia con las metas establecidas generen crecimiento para la organización.

Del anterior análisis situacional, se desprende una de las grandes debilidades que posee la empresa, la problemática de la dependencia de una sola bebida (cerveza) para la subsistencia de la marca. En un mundo en cambio constante, pareciera que sólo quedarse en la elaboración de un producto, es poco. Hay que saber leer las tendencias de consumo, como lo fue en su momento la cerveza artesanal, y animarse a invertir, intentando tener la mayoría de los riesgos controlados.

El crecimiento de Checa, se encuentra claramente limitado por esta dependencia. La elaboración exclusiva de cerveza, por más que se realice en diferentes estilos o sabores, es un condicionante para poder ampliar su mercado meta. La empresa debe utilizar, basada en su estrategia genérica de diferenciación en el producto; la táctica específica de lanzamiento de un nuevo producto. Aprovechando así, su mercado ya cautivo e intentando aumentar la cantidad de personas que consuman sus manufacturas.

Sumado a lo anterior y basados en la evidencia empírica del crecimiento en el mercado de bebidas espirituosas, por ejemplo, el boom que está cursando la industria del gin (con el aumento del 43,7% de ventas en el país entre 2019 y 2020). Se manifiesta un desaprovechamiento de una clara oportunidad de crecimiento en el rubro.

Hace unos años, sólo eran contadas las marcas de gin de producción nacional. Desde 2019 hasta el día de hoy, surgieron cantidad de fábricas, llegando a ser más de 300 las que se dedican a destilar gin en el territorio argentino.

Checa está desaprovechando la posibilidad de llegar a nuevos consumidores con un producto novedoso, y que ellos puedan tener otra posibilidad en la elección del “¿qué tomar?”.

Como resolución a lo anterior, y considerando tanto el entorno como las posibilidades internas de la organización; se desarrollará en la siguiente propuesta de aplicación, la posibilidad de lanzamiento de un gin artesanal, destilado en la actual fábrica de la Cervecería Checa.

Este producto se vendería en la misma cadena de distribución en la que hoy se ofrece la cerveza. También puede contar con la característica de tener algunas variaciones en su sabor, ofreciendo así un mismo producto, pero de distinta variedad.

Los resultados esperados luego de la aplicación de la propuesta, serán:

- En el corto plazo, volver a los niveles de facturación de 2019 para que vuelvan a tener una tendencia de crecimiento.
- Obtener un retorno de la inversión o ROI > 1 (uno). Esto quiere decir que el proyecto será beneficioso, que se obtendrán ganancias.
- Recuperar la inversión realizada para el lanzamiento del nuevo producto en el plazo de 1 (un) año calendario. Es decir, PRI < 1 año.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Ya realizado el análisis situacional, con su respectivo diagnóstico y conclusiones, en el siguiente apartado se describirá la propuesta a realizar respecto a la creación de un producto innovador para la marca. Este debe romper con la debilidad interna sobre la

dependencia de la organización a generar rentabilidad con un solo producto o tipo de producto, como lo es hoy, la cerveza.

Esta proposición se sustenta de la elaboración de una bebida espirituosa, más específicamente de un gin artesanal, brebaje que se encuentra en tendencia a lo largo del mundo, y especialmente en el país.

Los procesos de elaboración entre la cerveza y el gin, a grandes rasgos son parecidos, ya que ambos utilizan técnicas como la maceración y el destilado para obtener como finalidad, la bebida a embotellar. Esto sirve para que los operarios no deban cambiar totalmente los procedimientos, y de ser posible y necesario, a futuro, poder utilizar la maquinaria para elaborar tanto cerveza, como gin, el que mayor rentabilidad le otorgue a la empresa.

El nuevo producto será una infusión macerada entre 7 y 10 días, esto significa que, el alcohol base (destilado de maíz) permanecerá en reposo ese tiempo junto con bayas de enebro (elemento esencial para la fabricación de gin y ginebra), y con algunos agregados los cuales le darán un sabor particular. Al principio, se deberán probar distintas proporciones en la combinación, hasta encontrar el sabor que se quiera para la bebida.

Los agregados, o mejor llamados botánicos para este cóctel, pueden ser muy diferentes y cada uno le otorga cierto sabor y perfume al destilado final. En el caso del Gin Checa, se utilizarán algunos clásicos como el cardamomo, la pimienta rosa y un cítrico (limón). Esto permitirá, a futuro, poder agregar otros elementos y jugar con el lanzamiento de nuevos sabores para los consumidores.

Luego de la maceración, se procederá a destilarlo por arrastre de vapor en alambiques de cobre, estos les aportan un sabor característico a las bebidas destiladas que gran cantidad de personas ya tienen incorporado a su paladar; ya que, la mayoría de estos líquidos, en toda su historia y en la actualidad, se elaboran en recipientes de cobre. Este material tiene algunas ventajas, como lo son las excelentes propiedades para conducir temperatura, no se oxida (por ser un metal no ferroso); además permite mantener el destilado dulce, reduce la contaminación bacteriana y absorbe algunos compuestos del azufre que son indeseados en la fabricación de bebidas, por su mal olor.

Los botánicos, embebidos en alcohol y habiendo soltado sus aceites, jugos y aromas en el tiempo de reposo; se incluirán en el proceso de destilación, ya que, aportarán

sabores distintos a los incorporados en el proceso de macerado. La mezcla se verterá en el alambique y a través del aumento calórico y manteniendo refrigerada la serpentina entre los 20°C y 28°C; a los minutos, se empezará a ver cómo se destila el gin. Se deberá tener en cuenta que, a menor fuerza calórica durante la destilación, mejor será el producto final. Esto propone una desmejora en los tiempos de producción, pero es un claro objetivo para una calidad superior del producto final.

El proceso de destilación consta de tres partes, estas son: la cabeza, el corazón y la cola. La primera, es cuando comienzan a condensarse las primeras gotas, todavía la temperatura va en aumento y la densidad alcohólica del producto es todavía muy alta y variable, el resultado de esta parte no se embotellará. La fase del corazón, es la mejor parte de la destilación ya que es el producto que se quiere obtener, en este caso, la temperatura es estable, al igual que la densidad alcohólica de las sucesivas muestras. Para obtener un proceso constante y repetitivo, se deberán medir los tiempos para poder estimarlos, y así reiterar el procedimiento ya establecido. La última etapa, sucede cuando la temperatura en el alambique comienza a elevarse y lo contrario pasa con la graduación alcohólica del destilado, que comienza a bajar gradualmente. El producto de esta última, al igual que la cabeza, no se aprovechará, para no disminuir la calidad del gin.

A través de estos procedimientos se fabricará el Gin artesanal Checa, en tandas que irán desde los 100 a 200 litros, capacidad que limitará el alambique. Luego se embotellará en recipientes de 500 ml., con la posibilidad de realizar ediciones limitadas de 700 ml. Los envases estarán cerrados con el tapón correspondiente y, para seguridad, se le realizará un termo sellado a dicha tapa. Para culminar el proceso de preparación, se le adherirá una etiqueta autoadhesiva con el nombre del producto y algunas características.

La venta se realizará en cajas de 12 botellas, independientemente de la capacidad de las mismas. Esto facilitará el traslado y hará que los recipientes de vidrio viajen más seguros y con mayor protección.

Haciendo base en los canales de ventas en los que ya se despacha la cerveza Checa, el gin artesanal se ofrecerá a los distribuidores y casas de expendio de bebidas, que hoy cuentan con la representación de la marca. El ideal, es que la gente genere que el nombre de Checa, pase a ser y sonar como una marca fuerte en el mercado de bebidas alcohólicas. Ya no sólo como una cervecería, sino apuntando a generar confianza y

fidelidad en clientes consumidores de varios productos. Logrando así, establecer su identidad también, como una unidad económica y productiva independiente.

Además de ofrecer este producto a los compradores ya conocidos y recurrentes, actividad que no tendrá un costo significativo. Para aquellos que desconocen la marca, se deberán llevar a cabo acciones de marketing para darle relevancia a este nuevo producto, tanto en redes como en los locales donde se lo pretende vender, ya que la competencia es grande.

Como primera aproximación al precio de venta al público, la idea sería arrancar con un precio promocional por unos 6 a 9 meses, para poder ingresar al mercado y dar a conocer la calidad del producto. El gin se caracterizará, como la cerveza al día de hoy, por ser de buena calidad y apuntado a ese selecto sector, intentando obtener buenos costos para no ser de la línea más cara de destilados nacionales.

Como lo más económico del mercado y con una política de venta agresiva para el público masivo, hoy se encuentran marcas como Gordon´s o Brighton en el orden de los 1300 a 1700 pesos, en presentaciones de 750 ml o Beat de 500 ml. en 1500 pesos. Este no es el sector donde se apunta con el destilado de la marca. El plan es dirigirse a la porción del mercado que prefiere hacer un gasto un tanto mayor, para obtener un destilado de gran clase. En este caso, estará destinado a quienes hoy están abonando entre los 2000 y 2600 pesos la botella de 500 ml., donde se pueden encontrar marcas más exclusivas como Alquimista o Bosque.

Para su lanzamiento, el precio a público deberá ser bajo dentro de la sección a la que se apunta, por lo que debería salir de la fábrica, cada botella, a unos 1400/1500 pesos. Para que cada revendedor pueda obtener un buen margen (entre un 35% y un 40% real de la venta); y el producto llegue a comercializarse al público consumidor alrededor de los 2000 pesos. Esto tendrá el objetivo de lograr ingresar al mercado, como se expuso anteriormente, dando la idea de que el producto no es de lo más económico del mercado, sabiendo que esto asociaría a la marca con falta de calidad; pero si seguramente, renunciando a una rentabilidad mayor, que en un futuro se podrá hacer efectiva, ya contando con un lugar en el rubro de destilados.

Visión, Misión y Valores

Por lo expuesto hasta aquí, y a causa de no poseer elementos que la identifiquen como una empresa independiente del Grupo Meta. Se definirán la visión, misión y valores

de la Cervecería Checa, que, de seguir adelante con esta propuesta, deberá pasar a nombrarse “CHECA – Gin & Beer”. La decisión estratégica de redefinir las estructuras y elementos de la organización, ayudará al objetivo de lograr autonomía como unidad económica y productiva.

- Visión: “Ser una empresa de excelencia, logrando exportar a los países de la región y caracterizada por la calidad de sus bebidas.”
- Misión: “Brindar diversión y estilo a través de bebidas que superen las expectativas de calidad de nuestros clientes.”
- Valores:
 - o Compromiso: con nuestro cliente y con el producto.
 - o Diferencia: todos somos inigualables, como nuestros productos.
 - o Excelencia: la calidad llevada al máximo.
 - o Pasión: una empresa apasionada por lo que hace, y por lo que hace sentir.
 - o Estilo: todo lo elaborado, será con una gran particularidad.

Objetivos

Objetivo general:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa un 100% para diciembre de 2025, teniendo como base el resultado del año 2019, a través de la venta e incorporación de un nuevo producto, un gin artesanal.

Justificación: Respecto a este objetivo, se buscará aumentar la rentabilidad que se encuentra un tanto baja, aproximadamente un 1,2% del total de ventas (año 2019). Este porcentaje se puede analizar si se mira el panorama completo; como argumento principal, la industria artesanal cervecera se encuentra en un punto de madurez, por lo que no sucederán cambios abruptos en el crecimiento de demanda del producto que se viene fabricando. De hecho, hasta quizás pueda que comience a descender en un futuro no muy lejano. Para esto, se aprovechará la diversificación propuesta mediante el lanzamiento del nuevo producto.

La empresa, al día de hoy, es muy poco redituable para sus accionistas, se puede ver una gran cantidad de gastos en comparación con los ingresos, por lo que el objetivo general se plantea en base a poder mejorar esta cuestión, ya que un margen de 1,2% del total de ingresos por ventas, en este rubro, es un porcentaje realmente bajo.

El ideal que perseguirá el proyecto, es mejorar los márgenes de utilidad neta en el mediano plazo, ya que se estima hacerlo crecer un 100%, es decir que debe llegar al 2,44% de los ingresos, para fines del año 2025.

Para el logro de este objetivo general o principal, se deberán cumplir los siguientes objetivos específicos de forma integral y conjunta.

Objetivos específicos:

1- Lograr tener un equipo de personal totalmente capacitado para las tareas que se llevarán a cabo para la producción y venta del gin para el mes de marzo de 2023.

Justificación: Este objetivo de formación y desarrollo, es esencial ya que uno de los recursos más importantes con los que cuenta una empresa, son sus recursos humanos. Lograr recursos humanos capacitados y comprometidos con la elaboración y venta de las manufacturas de hace tiempo, como de los nuevos productos, sin dudas aportará los pilares fundamentales para el crecimiento. Además, ayudará a llevar a cabo constantes mejoras tanto en lo comercial, como en la fabricación.

2- Alcanzar una fabricación mensual de 1000 botellas de gin artesanal para el mes de mayo de 2024.

Justificación: Otro de los pasos para lograr mejorar la rentabilidad, es el de mejorar todo lo posible el proceso de elaboración. Para esto, se propone el objeto de fabricar cierta cantidad de botellas mensualmente, para que esto le dé continuidad e importancia al nuevo producto y pueda generar mayor satisfacción de la demanda. El proyecto debe estar en constante crecimiento, para lo que se plantea un objetivo audaz, a un año del comienzo de producción de este nuevo producto.

3- Conseguir facturar el equivalente al 50% (\$15.401.247,84) del total vendido en 2019 (\$30.802.495,68), sólo con ingresos generados por la venta del nuevo producto (gin), para fines de 2023.

Justificación: Para ayudar al logro del objetivo principal, se deberá trabajar con la intención de bajar costos y mejorar la productividad. Pero realizarlo, sin contar con un buen volumen de ventas puede ser totalmente inservible. Es por esto que, como objetivo específico comercial a cumplir, se propone lograr una cierta facturación en ventas, que signifique, a fin del año de lanzamiento del nuevo gin artesanal, un 50% de lo que

representó la comercialización de cerveza en 2019. De lograrse esta meta, se podría asegurar que el negocio va por buen camino, para el logro del objetivo mayor.

Planes de acción

Para cada uno de los anteriores objetivos específicos, se establece una seguidilla de actividades como plan de acción infalible para su consecución. Además, a continuación, se podrá encontrar un diagrama de Gantt para cada plan de acción, estableciendo de forma gráfica los tiempos, expresados en semanas, que llevará cumplir con cada actividad.

PLAN DE ACCIÓN - OBJETIVO ESPECÍFICO N°1								
ACT. N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO			RRHH		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN
		PLAZO	INICIO	FIN	ÁREA ENCARGADA	RESPONSABLE		
1	Definir necesidades de personal para el lanzamiento del nuevo producto, cuántos puestos se cubrirán.	1 semana	01/07/2022	08/07/2022	PRODUCCIÓN + COMERCIAL	Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
2	Descripción de puestos de trabajo a ocupar y publicación de la oferta.	3 semanas	08/07/2022	29/07/2022	ADMINISTRACIÓN	Paula (Adm.)	Personal, Materiales	-
3	Preselección y evaluación de candidatos.	4 semanas	29/07/2022	26/08/2022	ADMINISTRACIÓN + PRODUCCIÓN + COMERCIAL	Paula (Adm.), Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
4	Selección y contratación del nuevo personal.	3 semanas	26/08/2022	16/09/2022	ADMINISTRACIÓN + PRODUCCIÓN + COMERCIAL	Paula (Adm.), Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
5	Definir necesidades de capacitación para el personal, tanto el nuevo como el permanente.	4 semanas	16/09/2022	14/10/2022	PRODUCCIÓN + COMERCIAL	Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
6	Búsqueda de cursos y profesionales que lleven a cabo la capacitación.	4 semanas	14/10/2022	11/11/2022	ADMINISTRACIÓN + PRODUCCIÓN + COMERCIAL	Paula (Adm.), Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
7	Ejecutar capacitación en producción (Cibart) y ventas (Daniel Dominguez).	8 semanas	11/11/2022	06/01/2023	PRODUCCIÓN + COMERCIAL + ASESOR EXTERNO	Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.) + Profesional/Institución que capacita.	Personal, Materiales, Pago de cursos y capacitaciones.	Daniel Domínguez (Ventas) + CIBART (Producción)
8	Evaluar capacidades adquiridas por el personal.	4 semanas	06/01/2023	03/02/2023	PRODUCCIÓN + COMERCIAL + ASESOR EXTERNO	Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.) + Profesional/Institución que capacita.	Personal, Materiales, Pago de cursos y capacitaciones.	Daniel Domínguez (Ventas) + CIBART (Producción)
9	Corregir y profundizar conocimientos.	4 semanas	03/02/2023	03/03/2023	PRODUCCIÓN + COMERCIAL + ASESOR EXTERNO	Luis (Prod.) y Juan Cruz (Com.) + Profesional/Institución que capacita.	Personal, Materiales, Pago de cursos y capacitaciones.	Daniel Domínguez (Ventas) + CIBART (Producción)

* Los materiales, parte de los recursos físicos, pueden ser instalaciones, oficinas, maquinarias, equipos, herramientas y/o depósitos.

* Los recursos económicos a utilizar se plasmarán en la sección de Presupuesto.

PLAN DE ACCIÓN - OBJETIVO ESPECÍFICO N°2								
N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO			RRHH		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN
		PLAZO	INICIO	FIN	ÁREA ENCARGADA	RESPONSABLE		
1	Definir necesidades de maquinaria para la producción del nuevo gin (3 maceradores y 1 alambique).	1 semana	15/07/2022	22/07/2022	PRODUCCIÓN	Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-
2	Definir necesidades de insumos para la producción del nuevo gin (alcohol base, bayas de enebros, botánicos, botellas, plástico p/sellado, etiquetas).	1 semana	15/07/2022	22/07/2022	PRODUCCIÓN	Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-
3	Búsqueda de proveedores de los bienes de capital a adquirir.	6 semanas	22/07/2022	02/09/2022	ADMINISTRACIÓN + PRODUCCIÓN	Paula (Adm.) + Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-
4	Búsqueda de proveedores de materias primas.	6 semanas	22/07/2022	02/09/2022	ADMINISTRACIÓN + PRODUCCIÓN	Paula (Adm.) + Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-
5	Evaluación de presupuestos de bienes de capital necesarios para la nueva producción.	3 semanas	02/09/2022	23/09/2022	ADMINISTRACIÓN	Paula y equipo de compras	Personal, Materiales	-
6	Evaluación de presupuestos de insumos para la elaboración de gin.	3 semanas	02/09/2022	23/09/2022	ADMINISTRACIÓN	Paula y equipo de compras	Personal, Materiales	-
7	Ejecutar compra de maquinaria que optimice los recursos y la calidad.	2 semanas	23/09/2022	07/10/2022	ADMINISTRACIÓN	Paula y equipo de compras	Personal, Materiales	-
8	Instalación de maquinaria.	4 semanas	07/10/2022	04/11/2022	PRODUCCIÓN + ASESOR EXTERNO	Luis (Prod.) + Instalador maquinaria	Personal, Materiales y Honorarios del instalador	Instalador
9	Realizar habilitaciones y trámites correspondientes para poder comercializar el nuevo producto.	8 semanas	04/11/2022	30/12/2022	ADMINISTRACIÓN	Paula (Adm.)	Personal, Materiales	-
10	Ejecutar compra de insumos para las primeras partidas del destilado.	2 semanas	16/12/2022	30/12/2022	ADMINISTRACIÓN	Paula y equipo de compras	Personal, Materiales	-
11	Comenzar con las pruebas de destilación. Hasta dar con la fórmula deseada.	8 semanas	30/12/2022	24/02/2023	PRODUCCIÓN	Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-
12	Pruebas de producción en serie y embotellado.	4 semanas	24/02/2023	24/03/2023	PRODUCCIÓN	Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-
13	Acrecentar la producción escalonada y periódicamente, en la medida de las posibilidades.	64 semanas aprox.	24/02/2023	01/05/2024	PRODUCCIÓN	Luis (Prod.)	Personal, Materiales	-

* Los materiales, parte de los recursos físicos, pueden ser instalaciones, oficinas, maquinarias, equipos, herramientas y/o depósitos.

* Los recursos económicos a utilizar se plasmarán en la sección de Presupuesto.

PLAN DE ACCIÓN - OBJETIVO ESPECÍFICO N°3								
N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO			RRHH		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN
		PLAZO	INICIO	FIN	ÁREA ENCARGADA	RESPONSABLE		
1	Comenzar la venta del nuevo gin artesanal.	2 semanas	31/03/2023	14/04/2023	PRODUCCIÓN + COMERCIAL	Luis (Prod.) + Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
2	Definir campaña de marketing (producto, promoción, plaza y precio)	2 semanas	14/04/2023	28/04/2023	COMERCIAL	Juan Cruz y equipo comercial.	Personal, Materiales	-
3	Lanzar campaña de comercialización para promocionar el nuevo producto.	2 semanas	28/04/2023	12/05/2023	COMERCIAL	Juan Cruz y equipo comercial.	Personal, Materiales	-
4	Ofrecer el nuevo producto a los grandes distribuidores, con descuentos exclusivos.	4 semanas	28/04/2023	26/05/2023	COMERCIAL	Juan Cruz y equipo comercial.	Personal, Materiales	-
5	Adoptar una política agresiva de ventas, ofreciendo muy buen margen a los revendedores.	8 semanas	26/05/2023	21/07/2023	COMERCIAL	Juan Cruz y equipo comercial.	Personal, Materiales	-
6	Evaluar constantemente los resultados de campañas y métricas de volumen de ventas.	16 semanas	21/07/2023	10/11/2023	ADMINISTRACIÓN + COMERCIAL	Paula (Adm.) + Juan Cruz (Com.)	Personal, Materiales	-
7	Corregir en caso de ser necesario las políticas de venta.	4 semanas	10/11/2023	08/12/2023	COMERCIAL	Juan Cruz y equipo comercial.	Personal, Materiales	-

* Los materiales, parte de los recursos físicos, pueden ser instalaciones, oficinas, maquinarias, equipos, herramientas y/o depósitos.

* Los recursos económicos a utilizar se plasmarán en la sección de Presupuesto.

Diagrama de Gantt

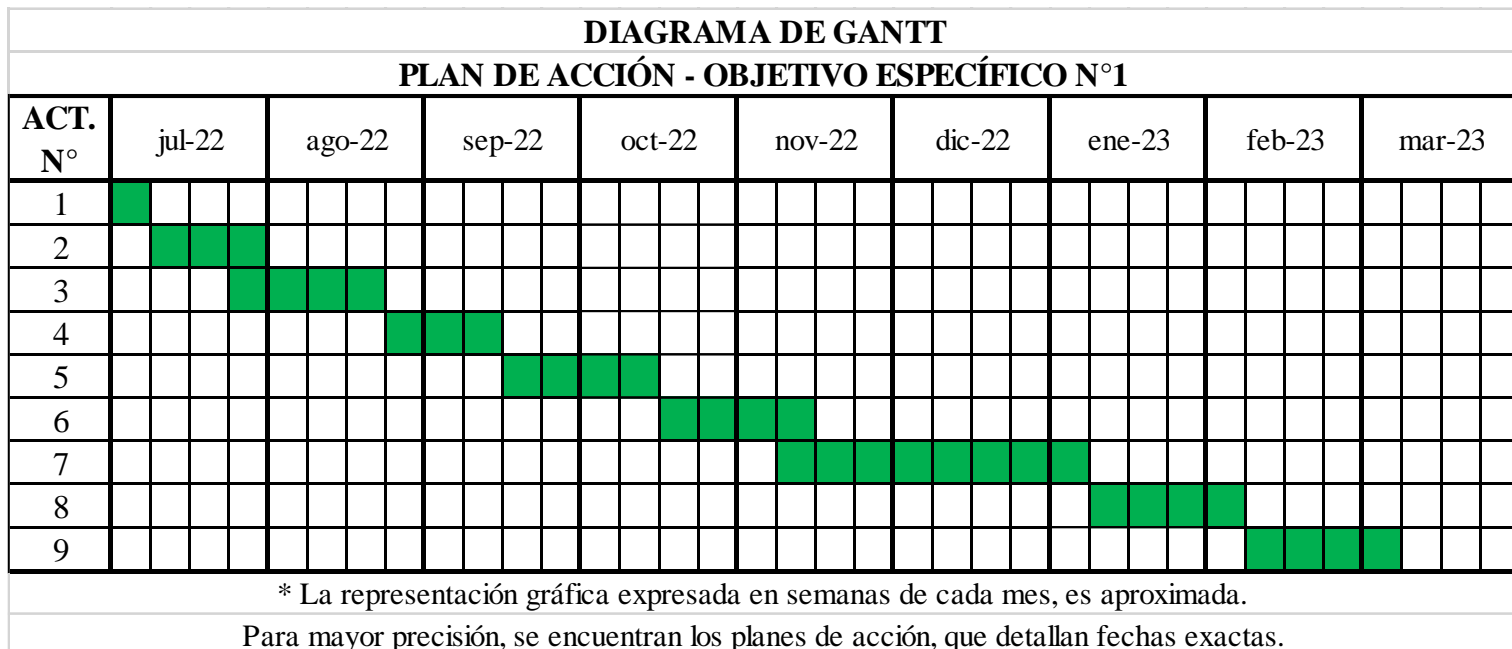


DIAGRAMA DE GANTT

PLAN DE ACCIÓN - OBJETIVO ESPECÍFICO N°2

ACT. N°	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											

* La representación gráfica expresada en semanas de cada mes, es aproximada.

Para mayor precisión, se encuentran los planes de acción, que detallan fechas exactas.



Sigue en el tiempo hasta el mes de Mayo de 2024.

DIAGRAMA DE GANTT

PLAN DE ACCIÓN - OBJETIVO ESPECÍFICO N°3

ACT. N°	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									

* La representación gráfica expresada en semanas de cada mes, es aproximada.

Para mayor precisión, se encuentran los planes de acción, que detallan fechas exactas.

Presupuesto

Para la realización del presupuesto o cálculo anticipado de costos y beneficios que tendrá la propuesta completa, se dividirá el mismo teniendo en cuenta cada plan de acción por separado.

- PLAN DE ACCIÓN N°1

Este programa de actividades, tiene el objetivo de llevar a cabo todo lo que tiene que ver con la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, para la fabricación y venta del nuevo producto, tanto los recientemente contratados como los que ya poseen experiencia dentro de la organización.

Se tendrá en cuenta que, los costos de materiales y de selección de personal serán de \$150.000.-, pagados en una sola vez en el año 2022, en concepto de materiales a utilizar, y de bonos para los colaboradores internos (Paula, Luis y Juan Cruz) que estarán a cargo de las tareas, ya que son actividades que exigirán un esfuerzo extra para ellos, y no se encuentran comprendidas entre las que deben cumplimentar en su día a día.

Como primera medida de recursos humanos, se avanzará con la contratación de un integrante para el área de producción y uno para el área comercial. Estos tendrán que realizar tareas específicas de cada área y relacionadas con el nuevo proyecto.

Como ya es práctica habitual de la empresa con los demás colaboradores, los novatos serán reclutados formalmente a través del convenio de empleados de comercio. Por lo que, según las escalas salariales vigentes, el costo en sueldos de los nuevos empleados ascenderá a \$2.249.000.- anuales (\$84.500.- mensuales al auxiliar de producción y \$88.500 al vendedor aproximadamente por 12 meses + S.A.C). Se debe tener en cuenta que este costo tendrá validez sólo el último trimestre del año 2022, y luego se actualizará respecto al REM del año anterior, es decir, a año vencido (se explicará en las premisas del Presupuesto).

Los costos de tercerización para las capacitaciones y evaluaciones, se encontrarán en la sección de Anexos. En este plan de acción, se contará con la participación de Daniel Domínguez, de la Consultora OECCI, como capacitador en ventas. Este cursado será de 4 meses de duración, y además de darle herramientas al nuevo integrante, se podrá aprovechar para mejorar las capacidades de todo el equipo de ventas, ya que por mismo el precio se puede

capacitar hasta 10 personas; tendrá un costo total de \$249.600.- divididos en el flujo de fondos ya que se gastarán \$104.000.- en el año cursante y \$145.600.- en 2023, ya presupuestados para esa fecha, teniendo en cuenta que de un año al otro se incrementará el costo de la hora de capacitación, por lo que no se ajustará por inflación.

Para la formación en el área productiva, serán 3 los participantes que realizarán el curso de destilación de Gin en CIBART, Luis (encargado del área), un integrante ya participante en la producción y el nuevo colaborador del sector. Por lo que, costará \$6.000.- aprox. por participante, y se tendrán en cuenta unos \$10.000.- extras por cada uno, para viáticos y gastos extras (viajes a Córdoba capital). El total del costo de la capacitación en producción será de \$48.000.-.

Hasta aquí, se incluyen todos los costos y gastos que se realizarán para que se pueda llevar a cabo el plan de acción n°1.

Este plan de actividades generará ingresos de dos maneras. La primera, será a causa de la mejoría en las ventas de los productos que ya se comercializaban, por lo que sólo incrementará un 5% los ingresos por ventas estimados para 2022 y se mantendrá ese porcentaje para los siguientes años. La siguiente manera, no tendrá un impacto inmediato, pero se dejará ver en los siguientes programas de actividades.

- PLAN DE ACCIÓN N°2

Este es el plan de tareas que tiene por objetivo conseguir producir, desde cero, una nueva bebida espirituosa. Teniendo en cuenta que esto implicará desde la propuesta y aprendizaje de todo el proceso, al lanzamiento del producto y su posterior potenciación del nivel industrial.

Para comenzar, se deben tener en cuenta los costos que se tendrán a la hora de comprar bienes de capital para la destilación. Se necesitarán 3 ollas para macerar de 200 litros, marca Metalúrgica Cervecera (serán tres, porque se utilizarán intercaladas para poder cumplir con los tiempos de maceración), su precio total será de \$318.000.- (\$106.000.- cada una); además para comenzar se precisará 1 alambique “Arturito” de Fratelli Faccin Hnos. de 200 litros, con la posibilidad a futuro de agregar un encamisado boiler gas y un sistema de automatización (para que, cuando se conozcan los tiempos de destilación, se pueda poner en automático el proceso). Este alambique de cobre, costará \$768.000.- aprox. (USD 6.000, dólar vendedor BNA: \$128.-). Se tendrá en cuenta

que la instalación de la maquinaria, puede tener algunos costos extras, como los honorarios de instalador en caso de necesitarlo, que se estimarán en unos \$200.000.-.

Además de las maquinarias, se deben tener en cuenta todos los insumos para la fabricación del nuevo producto. Será de especial importancia tener los precios detallados de cada materia prima para poder controlarlos y estar al tanto de los cambios en los mismos, ya sean aumentos o posibilidades de disminuirlos. Para ello, se presentará en la Tabla N°2 de los Anexos un boceto de los valores logrados en la investigación de la propuesta. Se deberá tener en consideración que, con 210 litros de alcohol base y sus respectivos botánicos, se destilarán y embotellarán 180 litros para la venta, ya que como se explicó en el proceso de destilación la primera parte y la última, se desechan.

Luego de realizar los cálculos, el total por botella de 500 ml. nos arroja un costo aproximado de \$600.-. Teniendo en cuenta que la venta se realizaría hoy por \$1500.-, podemos concluir que el costo representa un 40% del precio de comercialización para distribuidores. Proponiendo así, una bebida con un excelente margen para comercializar, y sin lugar a dudas, para poder escalar la producción logrando mejores costes y mayores cantidades.

Una vez conseguidos los insumos y realizadas las pruebas, se podrán ir estimando las cantidades que se necesitarán, para nunca quedar desabastecidos a lo largo del tiempo. Esto debe estar contemplado, ya que, como meta a cumplir, se deben lograr fabricar 1000 botellas mensuales para el primer año de haber dado por comenzada la manufactura.

Dentro de este conjunto de actividades, en el cash flow proyectado, incluirá la planificación de ventas de botellas del nuevo gin artesanal, como ingresos. Y el CMV, como gasto o egreso del plan. Teniendo en cuenta, que la proyección de venta se realizó sobre un escenario optimista, en el cual todo lo que se fabrica del nuevo producto, se vende. Se puede encontrar el proyecto de elaboración y venta, en la Tabla N°3 de la sección de Anexos.

En este plan de acción, no se tendrán que tener en cuenta costos extras para el personal, ya que las actividades a realizar y sus respectivos responsables, se tuvieron en cuenta en el primer programa de tareas.

- PLAN DE ACCIÓN N°3

Dentro de este conjunto de actividades a realizar, y en pos de lograr el objetivo mayor (mejorar la rentabilidad de la organización mediante el lanzamiento del nuevo producto), se plantea un audaz proyecto de ventas. Con previo conocimiento del rubro, por su historia cervecera, y apuntando a atraer el público objetivo, Checa definirá y llevará a cabo una campaña de marketing para dar a conocer y promocionar el nuevo gin artesanal de la marca.

Para llevarlo a cabo, no se tendrán costos extras en lo que respecta al personal, ya que las tareas que deben realizar, se encuentran incluidas en las que deben realizar actualmente.

Como una breve explicación, se puede decir que el principal objetivo del equipo comercial, a la hora del lanzamiento, debe ser el de generar el “ruido” suficiente en los potenciales consumidores, para que ellos noten la presencia de esta nueva bebida en el mercado.

Para dar a conocer el nuevo gin, se utilizarán estrategias de campaña como la de llegar a la mayor cantidad de personas posibles (alcance). Y se pondrán en acción mediante folletos y banners publicitarios para colocar en los locales comerciales, restaurantes y bares que ya venden las cervezas de la marca, para lo que se contará con \$200.000.-; y también se realizarán campañas publicitarias en las redes sociales como Instagram y Facebook, donde el público objetivo habitúa y desde donde recibe buena cantidad de información, que luego utiliza en decisiones de compra. Para esta última, el equipo dispondrá de \$25.000.- mensuales para cada una de las redes sociales, por 6 meses, estableciendo un total de \$300.000.-.

Como táctica de venta, se ofrecerá un gin de calidad Premium, a un precio más accesible que los competidores de la gama (marcas como Alquimista o Bosque) para que la entrada al mercado sea un poco más simple. Lo que no puede ocurrir, es ofrecerlo a precios muy bajos, ya que la marca desea mantener su status en el mercado de bebidas, donde un consumidor puede y prefiere hacer un gasto un tanto más alto para encontrar ese dote de calidad en el producto.

El presupuesto final con el que contará la campaña de marketing será de \$500.000.-. Esta, pretende generar una gran demanda, ayudando así al supuesto de que la producción se logrará vender en su totalidad, situando a la organización y el presupuesto de ventas en un escenario optimista, pero teniendo en cuenta que

es posible, ya que no se trata de una cantidad desmesurada, teniendo en cuenta que se poseen cerca de 150 distribuidores a lo largo del país.

Luego de la exposición de los 3 planes de acción que guiarán a la organización hacia el logro del objetivo principal y apoyados en el sustento numérico de los estados financieros de años pasados y del cash flow proyectado para los próximos años; se puede concluir este análisis de Presupuestos, que la propuesta generará gastos totales (hasta el final del horizonte de planificación, en este caso: diciembre de 2025) por \$103.530.964,00 e ingresos totales por \$336.773.993,00; teniendo en cuenta los ajustes por inflación necesarios.

Análisis financiero

Como análisis financiero de la propuesta realizada, se podrán ver a continuación los resultados pertenecientes a la puesta en números del proyecto. Para poder realizar una evaluación exhaustiva de viabilidad del mismo, se calcularon en base al Cash Flow Proyectado, los siguientes indicadores:

Inversión a realizar	-103,530,964
Flujo del período 1	27,248,699
Flujo del período 2	53,874,901
Flujo del período 3	103,402,369
Flujo del período 4	175,912,698
VAN	5,430,941
TIR	52%
ROI	
Beneficios	336,773,993
Costos	-103,530,964
ROI	225%

Todas las premisas, estados contables y el cash flow proyectado de la propuesta (con todos sus cálculos y proyecciones), se podrán ver en detalle y con mayor resolución en el siguiente link:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zy2kxtzGKQSVHrrKKPtnjDE5gjsgpnoYVAXQ_9wQCnY/edit?usp=sharing

Como resultado, se obtuvo un VAN (Valor Actual Neto) positivo, a grandes rasgos, significa que el proyecto de inversión es viable, ya que los ingresos generados son mayores a la inversión, teniendo en cuenta, como tasa de interés alternativa de inversión, la tasa BADLAR (tasa para depósitos a plazo fijo mayores a un millón de pesos fijada por el BCRA). Además, ligado al VAN, el proyecto concluyó con una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 52%, la cual indica el porcentaje de beneficio que se obtuvo de la inversión.

El Retorno Sobre la Inversión, ROI por sus siglas en inglés, arrojó como resultado que, el rendimiento generado por la inversión fue del 225%, es decir, la empresa logró ganancias de \$2,25.- por cada \$1.- invertido.

Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo se comenzó con el análisis, tanto interno como externo, de la unidad de negocios Checa, de la empresa Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta. Se diagnosticó en la organización, una dependencia exclusiva en la fabricación y demanda de un solo producto, como lo es la cerveza artesanal.

Teniendo en cuenta que este mercado se encuentra en una fase de madurez, y es riesgoso que la vida de la unidad de negocio esté subordinada a la venta de un solo artículo, se planteó, a través de la aplicación de la planificación estratégica, una táctica de crecimiento por desarrollo de un producto innovador, como es el caso del gin artesanal, siguiendo con su estrategia genérica de diferenciación de producto y con su estilo distintivo en cada una de sus creaciones.

Luego de finalizado el estudio del proyecto, se puede concluir exponiendo que Checa se encuentra en capacidad de llevar a cabo la propuesta planteada en este trabajo, ya que solucionaría sus problemas de dependencia planteados anteriormente. Y, además aportaría a uno de los objetivos que se plantea la organización, de trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado.

Se puede aseverar entonces, que la propuesta de lanzar el nuevo Gin Artesanal CHECA, atacando al mercado con su estilo diferencial, generaría que la empresa logre sus metas y se afirme dentro del rubro de las bebidas alcohólicas, aportando no sólo calidad en sus elaboraciones, sino también, variedad en su cartera de productos.

Considerando que todo lo planteado en la propuesta se lleva a cabo y se cumple, teniendo en cuenta los supuestos y premisas, se puede afirmar que el objetivo general y los específicos se cumplirían con creces. El personal se capacitaría en tiempo y forma. La producción no solo llegaría a fabricar 1000 botellas mensuales, sino que elaboraría 1800 botellas para mayo del año 2024. La facturación perteneciente a la venta del nuevo gin Checa, a fines del año de lanzamiento (2023), sobrepasaría el 50% estimado en el tercer plan de acción, para llegar a ser un 75% del total de facturación del 2019. Y como último y principal objetivo (el cual se estableció un tanto sesgado por la baja rentabilidad que venía obteniendo la empresa, en sus primeros años de vida), se pensó duplicar el margen de utilidad neta, como medida de rentabilidad, y de plantearse llegando a un 2,44%, llegaría a un 31,28% el margen de rentabilidad para fines de 2025.

Además de la viabilidad para el cumplimiento de los objetivos de manera cualitativa y cuantitativa, en la última parte del trabajo, se plantea la propuesta y su factibilidad en cuanto a los resultados de la inversión y todo lo que eso implica, teniendo en cuenta algunos supuestos y premisas. Arrojando resultados positivos en varios indicadores, como lo fueron: un VAN positivo de \$5.430.941,00.- (rendimiento del proyecto teniendo en cuenta una alternativa de inversión), una TIR de 52% (representando la tasa de interés o rentabilidad anual de la inversión), y un ROI de 225% (rentabilidad sobre la inversión, en el horizonte total de tiempo proyectado).

Algunas recomendaciones profesionales a tener en cuenta, pueden ser las siguientes:

- En el corto plazo, la organización deberá hacer hincapié en el cuidado de los gastos de comercialización, que se encuentran excesivamente altos. Sería necesario realizar un análisis profundo, el cual no tuvo lugar en este trabajo, y luego seleccionar cuáles se deberán mantener, cuáles reducir, y cuáles eliminar.
- A lo largo del trabajo, se puede encontrar la idea de separar las unidades de negocios, en la que no se profundizó a causa de la propuesta fue por el lado del lanzamiento de un nuevo producto. A futuro, podría seguirse tratando el tema de la autonomía de cada entidad, definiendo las características y los elementos esenciales; y llevando a Checa a ser una unidad económica y productiva totalmente independiente.
- Hoy por hoy, y especialmente en el público al hoy apunta Checa, es muy importante lograr “comunidad”, generar ambientes en donde personas con los

mismos objetivos y creencias, puedan concurrir y compartir sentimientos y experiencias. Sería una buena táctica a aplicar, la de originar estos espacios y una comunidad “Checa” con estilo propio.

- Se le aconseja a la organización, generar retroalimentación de los clientes y consumidores respecto a sus productos, en especial de los nuevos lanzamientos. Esto se puede realizar de diversas formas, y sirve para entender qué pretenden los compradores a la hora de adquirir sus artículos.
- Se debe tener noción de los entornos cambiantes en los que viven actualmente las organizaciones, por lo que se recomienda a Checa estar en constante actualización de métricas e indicadores, que puedan dar cuenta de cambios en el mercado, para poder así, responder de manera efectiva y proactiva.
- Por último, se debe tener en cuenta que todas las posibilidades o alternativas de inversión, pueden encontrarse sesgadas por el punto de vista de quien las proponga. Es por esto, que para poder evaluar y llevar a cabo alguna de ellas, sería de gran ayuda, conformar un equipo de trabajo interdisciplinario que conozca la realidad de la organización y pueda determinar la factibilidad o viabilidad de las mismas.

Bibliografía

- Alltournative.com (2022). *GASTRONOMÍA SUSTENTABLE: AMBIENTE, CULTURA Y ECONOMÍA*.
<https://alltournative.com/blogs/news/blog-gastronomia-sustentable-ambiente-cultura-y-economia>
- Alimentosargentinos.gob.ar (2014). *El mercado de la ginebra*. [Archivo PDF].
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/productos/ginebra_2014_07Jul.pdf
- Alquimistagin.com (2022). *ALQUIMISTA LONDON DRY GIN*.
<https://alquimistagin.com/>
- Anmat.gov.ar (2007). *El sistema nacional de control de alimentos*. [Archivo PDF].
http://www.anmat.gov.ar/publicaciones/reportaje_de_nicola.pdf
- Ambito.com (2019). *Prueba PISA: Argentina cayó en ranking educativo mundial y matemática sigue dando la nota*.
<https://www.ambito.com/informacion-general/aprender/prueba-pisa-argentina-cayo-ranking-educativo-mundial-y-matematica-sigue-dando-la-nota-n5068994>
- Amexcorporate.com.ar (2022). *8 tendencias que cambiarán la alimentación y la gastronomía*.
<https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/columnista/8-tendencias-que-cambiaran-la-alimentacion-y-la-gastronomia>
- Apostolesgin.com (2022). *Príncipe de los Apóstoles – Mate Gin*.
<http://www.apostolesgin.com/>
- Argentina.gob.ar (1969). *Ley 18284*.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841>
- Argentina.gob.ar (1996). *Ley 24674*.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24674-38621>
- Argentina.gob.ar (1997). *Ley 24788*.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24788-42480>
- Bancofinandina.com (2019). *¿Cómo calcular el retorno de la inversión (ROI)?*
<https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/18/como-calcular-mejor-el-roi>
- Bancomundial.org (2022). *Argentina: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Bar-drinks.com.ar (2022). *EL FENÓMENO DEL GIN EN ARGENTINA*.
<https://bar-drinks.com.ar/el-fenomeno-del-gin-en-argentina/#:~:text=El%20C3%BAltimo%20a%C3%B1o%20el%20GIN,del%2024%25%2C%20gran%20n%C3%BAmero>
- Barrionuevo Lozano, M. (2017). *Estudio de la estrategia empresarial de Pepsico Inc. a través de los Portfolio Models y la matriz Ansoff* [Archivo PDF].

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66580/Estudio_de_la_estrategia_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bbvaresearch.com (2022). *Situación Argentina. Primer trimestre 2022.*

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>

Bold.com.ec (2022). *Indicadores de rentabilidad: Qué son y cómo mejorar este índice.*

<https://bold.com.ec/que-es-y-como-mejorar-los-indicadores-de-rentabilidad/#:~:text=Margen%20de%20utilidad%20neta,-El%20C3%ADndice%20de&text=Esta%20raz%20B3n%20financiera%20compara%20los,todos%20los%20gastos%20e%20impuestos.>

Casarosada.gob.ar (2022). *Organización.*

<https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organización>

Cms.argentinosporlaeducacion.org (2019). *¿Cómo le fue a Argentina en las pruebas PISA 2018?* [Archivo PDF].

https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/Como_le_fue_a_Argentina_en_pruebas_PISA_2018_.pdf

Comercio y Justicia (2020). *El gin tonic, una tendencia que crece en todo el país.*

Comercioyjusticia.info. <https://comercioyjusticia.info/salidas/el-gin-tonic-una-tendencia-que-crece-en-todo-el-pais/>

Cronista.com (2021). *Estos hermanos hacen el mejor gin de la Argentina y esperan que el negocio crezca por 10.*

<https://www.cronista.com/pyme/garage/destileria-moretti-los-secretos-del-mejor-gin-made-in-argentina/>

Del Fuego Noticias (2017). *Prohibieron la producción de la cerveza Patagonia.*

Delfuegonoticias.com.ar. <https://www.delfuegonoticias.com.ar/noticias/provinciales-6/prohibieron-la-produccion-de-la-cerveza-patagonia-10922>

Electoral.gob.ar (2022). *Elecciones 2021 - Elecciones generales*

<https://www.electoral.gob.ar/nuevo/paginas/btn/elecc2021.php>

Esan.edu.pe (2017). *El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas.*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas#:~:text=El%20per%20C3%ADodo%20de%20recuperaci%20B3n%20de,ser%20C3%A1%20cubierta%20la%20inversi%20B3n%20inicial.>

Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling. (2015) *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. edición. Editorial: Cengage Learning Editores S.A.

INDEC (2019). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo.* [Archivo PDF].

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr_2018_resultados_definitivos.pdf

- INDEC (2021). *Condiciones de vida Vol. 5, n°15. - Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos* [Archivo PDF].
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_11_212835481506.pdf
- INDEC (2021). *Condiciones de vida Vol. 6, n°4. - Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos* [Archivo PDF].
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- Infobae.com (2021). *Resultados de Elecciones 2021: cómo quedó el mapa político de Argentina tras la derrota del oficialismo*.
<https://www.infobae.com/politica/2021/11/15/elecciones-2021-como-queda-el-mapa-politico-de-argentina-tras-la-derrota-del-oficialismo/>
- Porter, M (1991). *Ventaja competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial: Rei Argentina S.A.
- Porter, M (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review - América Latina. Reimpresión R0801E-E
- Prensa.cba.gov.ar (2021). *Peñón del Águila llegó a los mercados internacionales*. Gobierno de Córdoba. <https://prensa.cba.gov.ar/industria-comercio-y-mineria/penon-del-aguila-llego-a-los-mercados-internacionales/>
- Ratogi, Trivedi (2016). *PESTLE TECHNIQUE – A TOOL TO IDENTIFY EXTERNAL RISKS IN CONSTRUCTION PROJECTS*
International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET) Volume: 03 Issue: 01
- Restingagin.com (2022). *Destilación*.
<https://restingagin.com/destilacion/>
- Santander.com.ar (2016). *Antares*. Santander S.A.
<https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/inspiracion-empresarial/antares>
- Santandertrade.com (2022). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- SENASA (1999). *CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO*.
<http://www.senasa.gob.ar/tags/codigo-alimentario-argentino>
- Infoleg.gob.ar (2002). *Ley 25.675 - Ley General de Ambiente*.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Telam.com.ar (2022). *Crecieron la producción y exportaciones de bebidas durante 2021*.
<https://www.telam.com.ar/notas/202203/585126-crecieron-en-2021-la-produccion-y-las-exportaciones-de-bebidas-impulsadas-por-el-rubro-sin-alcohol.html>
- Tellería A., Trotta L. (2019). *Los primeros 30 años de Blest. A la fresca!*.
<https://alafresca.com.ar/los-primeros-30-anos-de-blest/>

Tn.com.ar (2022). *Gin saborizado, la nueva tendencia para los amantes de los aperitivos.*

<https://tn.com.ar/general/2022/02/24/gin-saborizado-la-nueva-tendencia-para-los-amantes-de-los-aperitivos/>


Vesga, G. (2022). *5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?* .


Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos#fuerza-3>

Anexos

TABLA N°1:

Margen de Utilidad Neta de SAUCO S.A.			
		$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas netas}} = \text{Margen de utilidad neta}$	
BOLD			
	Utilidad neta	Ventas	Margen de ut. Neta
2018	\$ 173.849,22	\$ 15.090.517,07	1,15%
2019	\$ 374.689,29	\$ 30.802.495,68	1,22%
2020	-\$ 7.772.599,90	\$ 13.091.918,87	-59,37%

PRESUPUESTO p/ SAUCO S.A. (CHECA)			
	Consultora OECCI		
	Daniel Domínguez Entrenador profesional en Ventas, Oratoria Estratégica y Coaching		
Cant de horas.	Descripción	Precio unit.	Total
16	Hora de capacitación en ventas 2022 Nov - Dic (1-10 alumnos)	\$ 6.500,00	\$ 104.000,00
16	Hora de capacitación en ventas 2023 Ene - Feb (1-10 alumnos)	\$ 9.100,00	\$ 145.600,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO			\$ 249.600,00

PRESUPUESTO			
	METALÚRGICA CERVECERA		
	Cliente: SAUCO S.A. (Cervecería Checa)		
Cant de horas.	Descripción	Precio unit.	Total
3	Olla para macerar 200lts.	\$ 106.000,00	\$ 318.000,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO			\$ 318.000,00
* Presupuesto pedido a través de Messenger (Facebook)			
** Presupuesto válido del 01/06/2022 al 30/06/2022			

Cotización Capacitación en Destilado de GIN

(0351) 5232910 | +54 9 351 5204676 | Kits de Elaboración | Nosotros | Franquicias CIBART | Novedades | Preguntas Frecuentes | Contacto

cibart CENTRO INTEGRAL DE BEBIDAS ARTESANALES

CERVEZA VINO DESTILADOS CAPACITACIÓN ALL BEER

ACCEDER \$ 0,00

INICIO / CAPACITACIÓN / CURSOS / CURSOS PRESENCIALES



Curso de Destilación y Elaboración de Gin
\$ 5.949,99

Incursoná en el mundo de la **Elaboración de Destilados y del Gin Artesanal**, donde obtendrás las herramientas necesarias para elaborar de forma casera.

Curso dictado por CIBART (Centro Integral de Bebidas Artesanales), líder en Capacitación y Provisión de Insumos para Elaboración de Bebidas Artesanales, con más de 20 años de experiencia.

- Fecha: Jueves 2 de Junio
- Horario: 8:30 a 13:30 hrs

Capacitate de la mano de **Profesionales** y comenzá a elaborar tu **Propio Destilado en Casa!**

Mirá el Programa Completo más abajo

TABLA N°2:

TABLA N°2: DETALLE DE COSTO POR BOTELLA DE GIN			
COSTOS DEL DESTILADO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	PRECIO UNIT.	TOTAL
2,5	kg de bayas de enebro	\$ 5.525,00	\$ 13.812,50
2	kg de limón	\$ 150,00	\$ 300,00
1	kg de pimienta rosa	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
1	kg de cardamomo	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
210	litro de alcohol de cereal (apto para consumo)	\$ 251,00	\$ 52.710,00
TOTAL para elaborar 180 LTS.			\$ 84.822,50
COSTO DESTILADO por botella 0,5 lts.			\$ 235,62
COSTOS EXTRAS DE PRESENTACIÓN			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	botella de 500 ml. c/tapón	\$ 230,00	\$ 230,00
1	etiqueta autoadhesiva impresa	\$ 120,00	\$ 120,00
1	precinto plástico termocontraíble	\$ 15,00	\$ 15,00
COSTO EXTRA por botella 0,5 lts.			\$ 365,00
COSTO TOTAL POR BOTELLA 0,5 LTS.			\$ 600,62

** Costos calculados con base en precios de mercado, algunos pueden encontrarse en los siguientes links:

- <https://bit.ly/39O1mMt>
- <https://bit.ly/39O1jjL>
- <https://bit.ly/3Nq5nEi>
- <https://bit.ly/3ODInCX>
- <https://bit.ly/3QQmKRw>

- <https://bit.ly/3OnO7kx>

TABLA N°3:

TABLA N°3: PRODUCCIÓN / VENTA DE BOTELLAS DE GIN ARTESANAL															
CANTIDAD DE BOTELLAS MENSUALES													PRECIO UNIT (s/REM)	FACT. ANUAL	CMV ANUAL
AÑO/MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
2023	-	-	360	360	720	720	720	1080	1080	1080	1440	1440	\$ 2.595	\$ 23.355.000	\$ 9.342.000
2024	1440	1440	1440	1440	1800	1800	1800	1800	1800	1800	2160	2160	\$ 4.152	\$ 86.693.760	\$ 30.342.816
2025	2160	2160	2160	2160	2520	2520	2520	2520	2520	2520	2880	2880	\$ 6.145	\$ 181.399.219	\$ 54.419.766

Cotización ALAMBIQUE FRATELLI FACCIN HNOS. “Línea ARTURITO”



ARTURITO
(USD a cotización
vendedor BNA)

MODELO / VOLUMEN	30 Lts.	50 Lts.	120 Lts.	200 Lts.	300 Lts.	400 Lts.	500 Lts.
MIXTO	1.400	1.600	2.900	3.300	4.200	5.000	6.500
COBRE	2.000	2.200	4.300	6.000	6.800	8.500	9.200
CALEFACCIÓN ELÉCTRICA	800	900	1.200	1.700	2.000	2.600	3.200
ENCAMISADO BOILER GAS	550	700	950	1.200	1.400	1.500	1.800
ENCAMISADO BOILER BAÑO MARÍA	800	1.000	1.500	1.800	2.200	2.500	3.000
ENCAMISADO BOILER VAPOR	-	-	2.000	2.500	2.900	3.100	3.500
SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN	2.500	2.500	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000



PREMISAS GENERALES Y ESPECÍFICAS DEL PROYECTO
Premisas generales:
- El aumento de ingresos será proporcional a la inflación (REM - Ver Tabla N°1).
- Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 60%
- Al aumentar los ingresos, los gastos aumentarán un 40%, a excepción de los gastos de comercialización.
- Los gastos de comercialización tendrán un tratamiento especial por considerarse que se encuentran muy altos (No se lo indexarán por inflación como los demás).
Para el año 2022, los gastos de comercialización se calcularán un 40% más altos que a los estados de referencia de 2019.
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
- Se toma como referencia los estados financieros del año 2019, que se ajustarán al 2021 respecto al IPC del INDEC
- La propuesta tiene base en un escenario optimista, en el que se considera que se vende todo lo fabricado del nuevo producto s/ Tabla N°3 de Anexos.
Premisas de Plan de Acción 1:
- Se considera que el curso de ventas mejorará un 5% los ingresos por ventas de productos ya existentes al 2022. Luego se ajustan por inflación.
- Los sueldos 2022 de nuevos empleados, corresponden sólo al último trimestre, los siguientes serán completos y ajustados s/inflación (REM) del año anterior.
Ejemplo: En 2023, se abonará el sueldo de 2022 indexado por la inflación de ese mismo año (73%).
- La capacitación en ventas no se ajusta por inflación por estar cotizada directamente para el año correspondiente.
Premisas de Plan de Acción 2:
- El precio de venta del nuevo producto se estima en \$2595.- para 2023, en \$4152.- para 2024, y en \$6145.- para 2025.-
- Se consideran costo/gasto del plan, los CMV del nuevo producto. Considerando que el CMV es un 40% del precio de venta, y disminuye un 5% por año por mejoras en los costos de materias primas y en la productividad de factores.
- La producción de botellas de gin aumenta progresiva y constantemente, tal cual se plasma en la Tabla N°3 de Anexos.
Premisas de Plan de Acción 3:
- No genera ingresos extras. Sólo aporta a cumplir el supuesto de que se vende todo lo fabricado del nuevo producto.

Para ver los Estados Financieros y el Cash Flow Proyectado, podrá hacerse desde el siguiente link, el cual deberá ser copiado y pegado en el buscador:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zy2kxtzGKQSVHrrKKPtjDE5gjsgpnoYVAXQ_9wQCnY/edit?usp=sharing