

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI**TRABAJO FINAL DE GRADO****REPORTE DE CASO – GRUPO META****INCORPORACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCTO****Para SAUCO S.A – CERVECERIA CHECA****NOMBRE Y APELLIDO: María Florencia Sanz****NUMERO DE LEGAJO: ADM05715****CARRERA CURSANDO: Licenciatura en Administración****PROFESORA: Patricia Barrón****NUMERO DE ENTREGA: Cuarta Entrega****FECHA ENTREGA: 13 de noviembre de 2022**

Resumen

En el presente reporte de caso para la empresa Cervecería Checa de Grupo Meta, se abordará una planificación estratégica basándose en autores referentes en el tema y partiendo de los análisis internos y externos del entorno, con el fin de contrarrestar las pérdidas de rentabilidad ocasionadas en períodos anteriores e incrementar el nivel de ventas.

Se propone el lanzamiento de una nueva línea de producto, el gin artesanal, el cual está ganando gran porción de mercado y permitirá ofrecer ventajas competitivas sostenibles al diferenciarse mediante la imagen de marca y el valor agregado percibido por los consumidores, los cuales serán fidelizados mediante distintas estrategias que se traducirán en un crecimiento generalizado para toda la empresa.

Abstract

In the present case report for the company Cervecería Checa of Grupo Meta, a strategic planning will be approached based on referring authors in the topic and according to the internal and external analysis of the context, in order to counteract the losses of profitability caused in previous periods and increase the level of sales.

It is proposed to launch a new product line, craft gin, which is gaining a large market share and will offer sustainable competitive advantages by differentiating itself through the brand image and the added value perceived by consumers, who will be loyalised through different strategies that will result in a generalized growth for the entire company.

INDICE

ANÁLISIS SITUACIONAL	7
Análisis Macro Entorno – PESTEL	7
<i>Factores Políticos</i>	7
<i>Factores Económicos</i>	8
<i>Factor Legal</i>	10
<i>Factor Tecnológico</i>	12
Análisis Micro Entorno - PORTER	14
<i>Poder de negociación con los clientes</i>	14
<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	14
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	14
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	15
<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	16
CADENA DE VALOR	16
Actividades Primarias	17
1. <i>Investigación y Desarrollo:</i>	17
2. <i>Producción:</i>	17
3. <i>Servicio al cliente:</i>	17
4. <i>Marketing-Ventas:</i>	17
Actividades de soporte:	18
1. <i>Infraestructura de la empresa:</i>	18
2. <i>Gestión de recursos humanos:</i>	18
4. <i>Logística:</i>	19
ANÁLISIS DE MERCADO	20
MARCO TEORICO	23
<i>Planificación estratégica</i>	23
<i>Estrategias</i>	23
<i>Estrategia Corporativa</i>	23
<i>Estrategia Genérica de negocio</i>	24
<i>Estrategia funcional</i>	25
<i>Cálculo de la rentabilidad</i>	25
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN:	25
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	27

<i>Misión</i>	27
<i>Visión</i>	27
<i>Política de calidad</i>	27
<i>Propuesta</i>	27
<i>Objetivo General</i>	28
<i>Objetivo específico</i>	28
<i>Alcance geográfico</i>	29
<i>Alcance temporal</i>	29
<i>Planes de acción</i>	29
<i>Diagrama de Gantt para los planes de acción</i>	32
<i>Presupuesto de inversión para el proyecto consolidado</i>	33
ANÁLISIS FINANCIERO	35
<i>Análisis indicadores VAN, TIR Y ROI</i>	35
<i>Flujo de fondos</i>	36
CONCLUSIONES	37
ANEXOS	38
REFERENCIAS:	44
BIBLIOGRAFÍA:	45

INTRODUCCIÓN

Una de las principales tareas como administrador en los actuales contextos de gran incertidumbre debido a factores del ambiente tanto internos como externos, consiste en transformar desafíos en grandes oportunidades, proponiendo e implementando cambios, alineando recursos, estrategias y operaciones para lograr los resultados deseados.

El presente trabajo final de grado bajo el marco institucional de la Universidad Siglo 21 para la carrera Licenciatura en Administración, tiene como finalidad llevar adelante un reporte de caso que aporte información para la toma de decisiones relativa a Grupo Meta. La misma fue fundada en 2019 por tres hermanos Juan Cruz, José y Paula Fernández, apasionados cada uno en un rubro diferenciado que los llevó a potenciarla hacia el crecimiento debido a sus capacidades para adaptarse a los cambios, tomando decisiones frente a un contexto de gran incertidumbre y riesgo como el país en el cual se ve envuelta.

Entre los hitos significativos cabe mencionar la agrupación en su conjunto de todas las unidades de negocio bajo un único nombre, la compra y reactivación de La Jirafa que se encontraba con una baja reputación y gestión ineficiente que estaba a punto de llevarla a la quiebra, y por último se destaca la implementación de buenas prácticas en todas las unidades de negocio destacando el uso de las normas ISO 9001 para la elaboración de cervezas artesanales Checa.

La administración y aquellas actividades comerciales, contables y legales se centralizan en la provincia de Córdoba, localidad de Sacanta. Sumado lo anterior, cuenta con tres unidades de negocio dispersas geográficamente: La Tregua SA incluye actividades de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta, Cervezas Argentinas SAS comprende el bar Casa Negra en Córdoba Capital, Brewing SA sería la cuarta unidad que se encuentra actualmente en proceso de apertura e incluirá un bar propio que comercialice cerveza Checa y Sauco SA que abarca la cervecería Checa en la localidad de Sacanta y La Jirafa en Bariloche, sobre esta unidad se realizará la intervención.

Saucu SA como se mencionó precedentemente desarrolla actividades relacionadas con la industria cervecera y gastronómica. La Cervecería Checa, gracias al empleo de las mejores tecnologías en equipamiento produce anualmente alrededor de 360.000 litros de cerveza artesanal

abarcando una variedad de estilos tales como Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee.

En cuanto a la valoración, es reconocida y aceptada por los consumidores estando a la altura de cervecerías como Antares, su competidor directo, pero a pesar de ello apunta a un segmento acotado como es la juventud, y distribuye únicamente en bares y restaurantes.

Debido a que en el rubro a nivel nacional hay fuertes competidores con gran capacidad de adaptarse a las últimas tendencias como así también necesidades y expectativas de los clientes, se considera una amenaza para la empresa que debe contrarrestar con sus fortalezas y oportunidades que a su vez ofrece el entorno.

El análisis expuesto a continuación conlleva a la elaboración de un plan estratégico, basado en autores referentes en el tema como Hill, Jones y Schilling. El mismo tendrá como eje central la incorporación de un nuevo producto, el Gin Artesanal.

Al tratarse de una bebida con una demanda en alza, esta tendencia se toma como una oportunidad para incursionar en su producción, reconvirtiendo la oferta para conquistar nuevos segmentos, con gustos sofisticados y obtener una ventaja frente a los competidores ya que muy pocos están enfocados en la elaboración de ambas bebidas.

A nivel corporativo se propone como estrategia la diversificación relacionada para aprovechar las competencias, experiencia y recursos con los que ya cuenta la empresa lo cual se traducirá en una maximización en la cadena de valor impactando directamente en la rentabilidad. A nivel de negocio se seguirá una estrategia de diferenciación del producto optando por ofrecer una bebida de calidad, a un costo más elevado.

Para ello se tomó como caso de éxito a la cervecería Temple, la cual ya estaba consolidada en el mercado de la cerveza y optó por abrirse a más público con el lanzamiento de un producto premium. Se trata del gin elaborado a base de enebro salvaje como principal diferencial, y su inspiración en la Patagonia fue lo que los llevó a brindarles una experiencia única a los consumidores, conquistando nuevos segmentos a nivel nacional como así también a nivel internacional.

ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación, se presenta la situación diagnóstica en la cual se encuentra la empresa, para ello se iniciará con un análisis externo, para poder conocer las variables del macroentorno se realizará un PESTEL y para el microentorno se recurrirá a las Cinco Fuerzas de Porter. Conjuntamente para finalizar se desarrollará el análisis interno de la Cadena de Valor.

El fin de dicho análisis es poder implementar estrategias y planes de acción congruentes con la misma, en los distintos niveles corporativos, de negocio y funcional.

Análisis Macro Entorno – PESTEL

En este apartado, el presente análisis toma en cuenta aquellos factores externos a nivel macro que afectan al negocio, dentro de este grupo se encuentran: factores políticos, factores económicos, factores legales, factores socio-culturales, factores tecnológicos y factores ecológicos.

Factores Políticos

Alberto Fernández es el actual presidente de la República Argentina, su forma de gestión política se caracteriza por ideologías de centroizquierda, basadas principalmente en el socialismo, este partido es desalentador para el sector económico, productivo y empresarial del país ya que las medidas que ha tomado en su trayectoria desde que asumió al cargo, contrajo drásticamente la economía perjudicando la parte privada que es la principal fuente generadora de ingresos y puestos de trabajo.

Como hecho relevante actual en el contexto político se puede mencionar la polémica renuncia del ministro de Economía Martín Guzmán en Julio de 2022, lo cual se vio reflejado en fuertes turbulencias en los mercados bursátiles y cambiarios del país, acto seguido asumió en su lugar Silvina Batakis quien no pudo hacer frente a la tensión generada siendo Sergio Massa quien ocupó su lugar, todos estos sucesos fueron producidos en menos de un mes. El impacto negativo se hizo evidente en las especulaciones del mercado que llevó a la subida de los dólares no intervenidos a niveles récord.

La urgencia económica que vive el país se encuentra reflejada en las reservas internacionales que se escurren de las arcas del Banco Central, durante el primer trimestre de 2022, la cuenta corriente arrojó un déficit de US\$ 1.130 millones. En este período, el ingreso neto registrado en la balanza de bienes y servicios por US\$ 610 millones, y del ingreso secundario por

US\$ 409 millones, no alcanzaron a compensar el déficit observado en el ingreso primario de US\$ 2.150 millones. Debido a lo mencionado, se concluye que las acciones del gobierno conducen a una devaluación de la moneda nacional es cada vez mayor, provocando una disminución en la capacidad de ahorro, caída de los salarios, aumento de inflación y demás consecuencias.

Factores Económicos

La economía argentina se caracteriza hace años por un panorama desalentador para el sector industrial, debido a la gran volatilidad e inestabilidad acompañado de un proceso inflacionario continuo que se ve reflejado en un déficit fiscal estructural. Sumado esto debido a la Pandemia, la industria cervecera fue una de las más castigadas debido a que la mayoría distribuía su producción principalmente a bares y restaurantes que cesaron su nivel de actividad drásticamente por las medidas restrictivas tomadas de puro conocimiento.

En cuanto a los principales indicadores económicos, hay variables que afectan a todos los mercados, se comenzará analizando los datos arrojados por el INDEC. La estimación preliminar del PBI en el primer trimestre de 2022 arroja un crecimiento de 6,0% comparándolo con el mismo período del año anterior. El PBI desestacionalizado del primer trimestre del 2022, con respecto al cuarto trimestre del 2021, arroja una variación de 0,9%, mientras que la tendencia ciclo exhibe una variación positiva de 1,4%.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 5,3% mensual en junio de 2022, y acumuló, en los primeros seis meses del año, una variación de 36,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 64,0%. (INDEC)

La Tasa de interés por préstamos entre entidades financieras (BAIBAR) determinada por el Banco Central de la República Argentina es otro indicador clave, actualmente arroja una cifra de 61,40% nominal anual lo que impacta en la manera de apalancamiento financiero en todo el ciclo operativo de la industria cervecera, el cual resulta demasiado costoso al ser elevada. (BCRA)

Por otro lado, la política cambiaria y las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan directamente el sector dado que las materias primas de alta calidad que abastecen a dicho sector como son la malta y cebada se encuentran dolarizadas a valor oficial debido a que son exportadas principalmente al mercado latinoamericano, posicionándose Argentina como la principal proveedora de América del Sur. Cabe resaltar también que la levadura al ser un insumo que es mayoritariamente importado para los productores resulta un inconveniente su abastecimiento a

causa de políticas de restricción y regulación a la importación, sumado la gran variabilidad de los precios (SCIELO).

A pesar del riesgo por el contexto la industria cervecera tomó cada vez más relevancia en el país, generando un círculo virtuoso en la economía que permite el crecimiento gracias la fomentación y generación de puestos en dicho sector, empleando a más de 130.000 personas de forma directa e indirecta en el país y posicionándose como la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los últimos dos años con 17.950 millones según el director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlingeri.(TELAM)

En materia de política tributaria por la venta de cervezas se paga un 14% de impuesto interno sobre la base imponible, y aquellas de tipo artesanal producidas por Pymes se le aplica una tasa del 8%.

Comparando estas cifras con otros países de América Latina la tasa es relativamente baja, por ejemplo, en Brasil las cervezas de malta se gravan a un 80%, le sigue Colombia con la segunda cifra más alta que impone el gravamen de estas bebidas a un 48%, Ecuador con una alícuota de 30,90%, en Perú las cervezas sufren una imposición del 27,8% y por último como dato no menor Paraguay establece el mismo porcentaje que Argentina (8%). (DIRECCIÓN NACIONAL DE ALIMENTACIÓN)

A continuación, se presenta gráficamente un cuadro con la evolución de los principales indicadores económicos a nivel nacional para diferentes períodos:

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
PIB (miles de millones de USD)	451,82e	389,06e	455,17	483,77	476,49
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-9,9e	10,0	3,0	2,5
PIB per cápita (USD)	10.054e	8.572e	9.929	10.448	10.189
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,0	-5,7e	0,0	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	88,7	102,8e	0,0	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	53,5	42,0e	48,4	51,7	43,5
Tasa de paro (% de la población activa)	9,8	11,6e	10,0	9,2	9,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,71	3,31e	4,53	3,73	3,98
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,8	0,9e	1,0	0,8	0,8

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2021

Note: (e) Estimated Data

Factor Legal

En el marco legal, el consumo del alcohol se encuentra regulado en la Ley Nacional 24.788 de Lucha contra el alcoholismo, que establece la prohibición en todo el territorio nacional, del expendio de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años de edad, como así también hace mención de los requisitos y ciertos límites referidos a su publicidad comercial, garantizando la atención necesaria ya sea psicológica, farmacéutica y/o médica para las personas alcohólicas. Por otro lado, La ley 27.642 de etiquetado frontal garantiza el derecho a la salud y alimentación adecuada brindando información relevante para el consumidor.

En cuanto a la agrupación de personas para llevar adelante actividades económicas realizando aportes de capital y soportando las pérdidas de forma mancomunada, la Ley General de Sociedades 19.550 será aquella por la cual deberán registrarse.

El relevante desarrollo a nivel nacional de la industria cervecera en el país trajo aparejado la distinción específica mencionando ciertas regulaciones contempladas en el código Alimentario Argentino (CAA.).

En el Artículo 1080 - (Resolución Conjunta SPRyRS N° 63/02 y SAGPyA N° 345/02) del capítulo XIII Bebidas Fermentadas, entre sus artículos de mayor relevancia se toma como referencia el artículo 1° contiene definiciones, entre ellas, “Se entiende exclusivamente por cerveza la bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionado de lúpulo. Una parte de la cebada malteada o de extracto de malta podrá ser reemplazada por adjuntos cerveceros.”

Continúa el artículo 2° con las normas tomadas como referencia para los métodos analíticos. Y por último el artículo 3° que menciona la composición teniendo en cuenta los ingredientes obligatorios como el lúpulo, agua, cebada malteada, y la levadura cervecera, adicional a esto agrega las características propias que debe tener toda cerveza.

Por otro lado, el artículo 1081 de CAA establece las prácticas prohibidas y autorizadas en la elaboración de cerveza. El objetivo de lo mencionado anteriormente es la regulación en su conjunto de la industria cervecera. (INFOLEG).

A nivel provincial el 15 de octubre de 2021, se publicó en el Boletín municipal de la Ciudad de Córdoba la ordenanza 12.839 que se complementa con las disposiciones plasmadas con anterioridad del CAA, creando un marco de producción local y venta de cerveza artesanal.

El propósito es estimular el consumo, producción y distribución de cerveza beneficiando tanto a productores como consumidores, propiciando las condiciones para generar una concentración turística y gastronómica regional de apoyo para los emprendimientos cerveceros locales.

Factor Socio-Cultural

El consumo de cerveza artesanal ha tomado gran auge en los últimos años, siendo una de las bebidas que más espacio está abarcando en el mercado del alcohol argentino, en cifras el rubro creció alrededor del 40% según la cámara argentina de productores de cerveza artesanal. Se cree que un factor influyente en dicho crecimiento fue la Pandemia, que trajo aparejados cambios en los hábitos y tendencias de consumo que impulsaron a los productores a innovar y lanzar nuevas opciones al mercado.

Entre las principales tendencias se puede mencionar que la cerveza es la bebida por excelencia para acompañar distintos momentos, ceremonias y estados de ánimo de los consumidores, es por ello que estos últimos optan por experimentar nuevos sabores y variedades.

Por ejemplo, en la actualidad los dos tipos más consumidos en Argentina son IPA y Honey. La primera se caracteriza por un alto nivel de alcohol y lúpulo con aromas intensos, mientras que en la segunda predominan los sabores y aromas a miel, con un bajo amargor. Otra de las preferencias de los consumidores, principalmente los más jóvenes son las innovaciones que contemplen la naturalidad, tanto en los procesos de elaboración como en los sabores, eligiendo un consumo más responsable, prestando atención a las etiquetas e ingredientes.

Según los datos recogidos por Pablo Rubino, responsable de marketing de la aplicación de cashback “Gelt”, “entre los consumidores centennials la compra es muy pareja: 49,65% son varones, 49,37% mujeres y 0,7% no binarios. En la generación X suelen comprar un poco más los varones: 55,84% ellos, 43,95% mujeres y 0,2% no binarios. Ocurre lo mismo con los millennials, pero no así con los baby boomers. La tendencia se revierte y las mujeres representan el 52,83%, mientras que los varones un 48,40% y los no binarios un 0,25%”. El 64,1% de las compras de cerveza son de lata, mientras que la botella representa un 20,8% y los Six Pack un 15%”. (MUNDO CERVEZA).

Factor Tecnológico

En Argentina se están desplegando cada vez más numerosos proyectos innovadores en materia tecnológica de gran aporte principalmente para las industrias, en lo que respecta a sus procesos productivos y sistemas de gestión.

Una publicación en Agrofy el 17 de junio de 2019 dio a conocer una nueva tecnología que se está implementando en más del 50% de las industrias cerveceras, tiene que ver con el lanzamiento del startup Zoomagri, la cual detectó una oportunidad a partir de identificar la necesidad de determinar con rapidez la variedad de cebada y evitar errores.

Así dio lugar a ZoomBarley, que, por medio de Procesamiento de Imágenes, Inteligencia Artificial (IA) e Internet de las Cosas (IoT), determina la calidad de variedades de cerveza en apenas unos minutos, ahorrando costos a la industria cervecera y maltera. (AGROFY)

En cuanto a los datos obtenidos mediante INDEC, el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones tuvo una suba de 12,2%. Dentro de maquinaria y equipo, el componente nacional ascendió 11,4% (INDEC, 2022). Actualmente existe una amplia gama de sistemas de gestión brindados por empresas como así también según las distintas necesidades particulares por programadores especializados.

Entre ellos los que más predominan en las industrias son:

- Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)
- Sistema de planificación de requerimientos materiales (MRP)
- Sistema de gestión de los procesos empresariales (BPM)
- Sistema de gestión de almacenes (SGA)

Como ejemplo, Guus Groeneweg Propietario del producto, Integración digital, HEINEKEN NV recurrió a IBM® Consulting para desarrollar una estrategia de integración que conecte la red mundial de fábricas de cerveza, clientes y socios comerciales de Heineken Ambos equipos juntos utilizaron una combinación de plataformas de integración tradicionales, una plataforma de integración como servicio (iPaas), soluciones de gestión de API y sucesos —incluyendo IBM API Connect®— para facilitar la comunicación eficiente entre todas las compañías operativas de HEINEKEN (OpCos), tanto si sus datos residen en cloud como en local. (IBM)

Factor Ecológico

El impacto que tienen las empresas en el medioambiente es un tema de preocupación en el mundo y Argentina no es la excepción. Las tendencias hacia la sostenibilidad y un mejor estilo y

calidad de vida conllevan a las organizaciones a esforzarse por satisfacer las demandas ambientales de múltiples grupos que tienen intereses en ellas implementando una manera de gestión conocida como “administración verde”

Las acciones administrativas verdes pueden evaluarse mediante el análisis de los informes en que las empresas hacen del conocimiento público su desempeño ambiental, examinando su nivel de adhesión a las normas de administración ambiental (ISO 14000) y consultando la lista Global 100 de las corporaciones más sustentables del mundo. (Robins y Coulter, 2014).

Un grupo de investigadores de CONICET realizó un aporte fundamental en lo que concierne al principal insumo para la elaboración de cerveza artesanal. Se trata del lúpulo de origen patagónico, y gracias al análisis sistemático sobre sus características que llevaron a cabo por primera vez en Argentina, arribaron a resultados significantes pudiendo determinar que el lúpulo argentino es muy competitivo frente a estándares internacionales y las condiciones para su cultivo son un factor ventajoso que aportan gran agregado de valor al producto debido a los procesos de cosecha, secado y pelletizado. (CONICET, 2020)

Los residuos orgánicos generados por la industria cervecera son alrededor de 15 millones de kg por año, con el fin de contribuir hacia un desarrollo productivo más sostenible existen numerosas alternativas para aprovecharlos. En un estudio enmarcado en el Máster Internacional en Tecnología de Alimentos (MITA; Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA)-Universidad de Parma, Italia) se elaboraron panificados a partir de este residuo cervecero y se planteó que con su comercialización se podrían mejorar los indicadores económicos y de sustentabilidad de las pymes del sector.

En resumen, el análisis externo realizado de la industria arroja variables importantes a tener en cuenta ya que hay grandes oportunidades para inversionistas y emprendedores gracias al fuerte desarrollo tecnológico que ha experimentado el país y los cambios en la cultura de consumo ha ido evolucionando hacia nuevos horizontes. El valor hoy en día está en lo intrínseco, algo más que el producto en sí, más bien una experiencia, aromas y sabores que estén a la altura de las expectativas demandadas.

Por otro lado, el actual contexto de gran incertidumbre es considerado una amenaza para el desarrollo y crecimiento sostenido de las empresas, a su vez las políticas tomadas por el gobierno son desalentadoras, y la economía sufre alteraciones continuas reflejadas en las tasas de intereses, precios, salarios y demás índices económicos que afectan a las empresas del sector.

Análisis Micro Entorno - PORTER

Este análisis del entorno a nivel micro, sirve para poder identificar qué tan atractiva es la industria en la cual se quiere incursionar, teniendo en cuenta los factores mencionados a continuación.

Poder de negociación con los clientes

Debido a la amplia demanda con la que cuenta el sector cervecero, los consumidores tienen un bajo poder para interferir en la negociación de los precios.

Entre las principales causas se puede mencionar la facilidad para cambiar de marca. Al no haber grandes diferencias económicas en los costos por adquisición del producto, sumado que no existe una brecha significativa en cuanto a las características propias entre las variedades existentes en el mercado cervecero que generen una retención o una marcada preferencia por cierta cerveza.

Poder de negociación con los proveedores

Los insumos requeridos para la producción de cerveza artesanal se pueden conseguir a nivel nacional, por lo que existe una amplia variedad de fuentes de aprovisionamiento dispersas geográficamente a lo largo del país facilitando la accesibilidad según la zona donde se localice la empresa.

En consecuencia a que existen diversos puntos de abastecimiento, los proveedores tienen un bajo poder de negociación a la hora de determinar precios, condiciones de entrega, volúmenes y plazos.

A su vez en términos más específicos, dependerá de la estrategia que siga la empresa, si opta por un producto de alta calidad y diferenciación recurrirá a proveedores que brinden cierto grado de exclusividad con costos elevados y un poder de negociación más alto.

Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de ingresos de competidores potenciales son altas, al tratarse de una industria con empresas de gran trayectoria en el rubro cervecero, tienen gran incidencia en lo que respecta al desarrollo estrategias competitivas para proteger la cuota de mercado y seguir generando

rentabilidad, implementando innovaciones en materia de tecnologías y agregados de valor para el producto en base a las necesidades latentes de los clientes.

Otra de las barreras es la costosa inversión en equipamiento que se requiere para la producción de cerveza artesanal, que abarca desde los sistemas computarizados para controlar el correcto funcionamiento en cada uno de los procesos productivos como así también del tratamiento de los efluentes y desechos generados por los mismos.

Por último, las economías de escala generadas en esta industria son una amenaza para los posibles competidores que quieran adentrarse en la industria.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien la cerveza artesanal tiene una gran lealtad por parte de los consumidores de bebidas alcohólicas, el producto sustituto más cercano es la cerveza de tipo industrial. En términos de costos esta última es mucho más accesible y se distribuye en más puntos geográficos, como supermercados, discotecas, bares, restaurantes, eventos, entre otros.

Entre las bebidas de similar graduación alcohólica se consideran las gasificadas elaboradas a base de vodka o ron, como puede ser “Dr. Lemon”, “Smirnoff Ice”, “Bacardí Cola” y “Bacardí Mojito”.

Al analizar el mercado se identificó una tendencia que está predominando, se trata del gin, con una mayor graduación alcohólica pero ciertas similitudes a la cerveza, como la elaboración artesanal a base de ciertas hierbas e ingredientes naturales que aportan sabores y aromas refrescantes.

En Argentina está liderando el consumo de gin y reemplazando a la cerveza, se cree que los factores causantes de este crecimiento exponencial fue la pandemia y el cambio que generó en los gustos de los consumidores como así también en el enfoque de los mercados. (BAENEGOCIOS, 2022)

En base a lo planteado anteriormente se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre los competidores existentes

La crisis generada por la Pandemia dio lugar a la necesidad de formar alianzas estratégicas entre los productores de cerveza artesanal a nivel nacional, en búsqueda de nuevas oportunidades para superar la volatilidad del contexto y potenciar a toda la industria.

Entre las principales acciones colaborativas entre los competidores se destaca la producción compartida en las mismas plantas que permite la reducción de costos fijos y aprovechamiento de capacidad ociosa, este es el caso de cervecerías como Wara y Pulpo Rojo. Por otro lado, la unión de grandes marcas como Antares, Bierhaus, Peñón del Águila, entre otras, dio lugar a la creación del “Lager Day Argentina”, donde se ofrecen en los locales físicos de cada una de ellas, capacitaciones, promociones y degustaciones de las distintas variedades de cerveza Lager.

El vínculo cada vez más fortalecido entre los agentes de esta industria aportan al desarrollo y crecimiento estratégico, disminuyendo la brecha entre los competidores y fijando un modelo ganar-ganar.

A modo de cierre de este análisis la industria cervecera artesanal es una gran oportunidad para lanzar productos innovadores que aporten valor y diferencial a los clientes, al estar en crecimiento, da pie a la búsqueda de alternativas que marquen la diferencia entre tantas marcas existentes en el mercado. Es por esto que resulta beneficioso aprovechar las ventajas de la innovación mediante la incorporación de otros productos.

Se propone implementar la estrategia de diversificación relacionada e incorporar gin artesanal, la bebida que está siendo tendencia a nivel Nacional y tiene gran potencial de sustituir a la Cerveza.

De esta manera se aprovecharía los recursos, experiencia y conocimientos en el rubro ofreciendo un producto premium que abarque una mayor porción de mercado y brindando una mejor experiencia al cliente.

CADENA DE VALOR

Con el fin de lograr reducir la estructura de costos e incrementar la rentabilidad en la Cervecería Checa, a continuación, se mencionan aquellas actividades que serán clave a la hora de generar valor agregado en cada uno de los productos ofrecidos.

Actividades Primarias

1. Investigación y Desarrollo:

Cabe destacar que Grupo Meta no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, pero aun así presenta un enfoque orientado hacia la innovación continua en lo que refiere a procesos y nuevas técnicas de producción, es por ello que implementaron las normas ISO 9001 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Al centrarse también en mejorar las características de sus productos e incrementar el valor en la mente de sus consumidores, recientemente incorporaron una nueva línea de cervezas con sabores distintivos a los que venían ofreciendo, se trata de las variedades Moravia Tmavé, Silesia Polotmavé y Praha Sveltlé.

2. Producción:

La fábrica cuenta con la mayor tecnología en lo que respecta a maquinarias, sistemas y equipamientos utilizados, con el fin de lograr una mayor eficiencia en cada uno de los procesos involucrados. Para la producción se utiliza un macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

Para la elaboración de cerveza artesanal se comienza con el proceso de Malteado, el segundo paso es la molienda y maceración, continúa la filtración de mosto, luego se realiza la cocción, finalmente se lleva a cabo la fermentación de la cerveza y luego se la somete a bajas temperaturas para que los sabores y aromas se estabilicen y así proceder al envasado. Una vez finalizada la etapa productiva se comercializa en distintos bares y restaurantes.

3. Servicio al cliente:

Por medio de la red social Instagram brindan atención personalizada gracias a los servicios post venta a clientes actuales y potenciales, respondiendo ante quejas y preguntas con la mayor rapidez posible para así lograr incrementar la satisfacción. Así mismo, mediante las reseñas de Google la gente puede redactar sus críticas y son tomadas en cuenta por la empresa para obtener una retroalimentación constructiva.

4. Marketing-Ventas:

Gracias a la gran influencia de la tecnología en la actualidad, la empresa tiene una fuerte presencia en las redes sociales con el fin de tener una mejor imagen de marca, posicionándose en la mente de los consumidores y generando una mayor fidelización.

El técnico de marketing implementa distintas estrategias para promover los productos en lo que respecta a fijación de precios, canales de venta y publicidad.

En cuanto a los precios se ofrecen promociones como happy hour de lunes a sábado de 17:00 a 20:00 hs y 2x1 para fechas especiales destacando las distintas festividades que conmemoran a la cerveza. Por otro lado, Checa cuenta con diferentes puntos de distribución teniendo un amplio alcance ya que realiza ventas a través de e-commerce, y comercializa físicamente a bares, restaurantes y almacenes de bebidas en 136 puntos del país.

Actividades de soporte:

1. Infraestructura de la empresa:

Al ser una empresa familiar el directorio está compuesto por los hermanos Juan Cruz, José y Paula. Para llevar a cabo los controles se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos. Por otro lado, el nivel de satisfacción de los clientes es medido por un técnico en Marketing.

El análisis en materia financiera de los estados contables de Sauco SA para 2020 arrojaron un índice de liquidez de 1.07 indicando que tiene capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo, pero en contraste una rentabilidad negativa de -1,03 que demuestra una inversión mayor en comparación a los ingresos generados por la actividad arrojando pérdida.

Pasando por la comunicación interna, se pudo detectar un armónico ambiente de trabajo donde predominan los valores de compromiso, respeto, confianza y positivismo en todas las unidades de negocio.

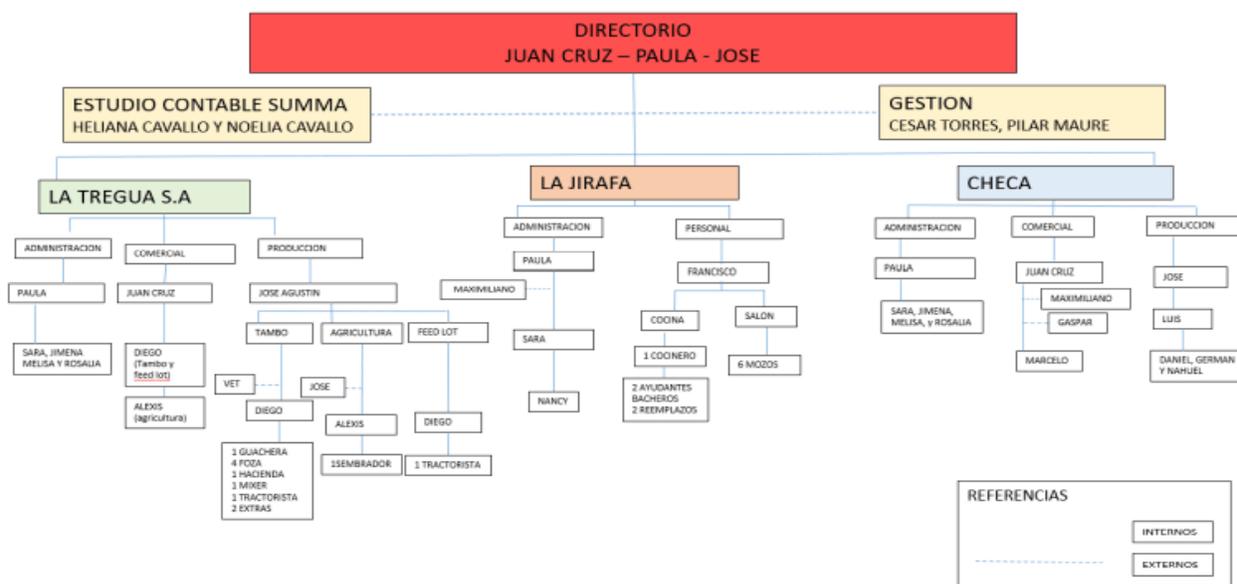
2. Gestión de recursos humanos:

La departamentalización en la cervecería Checa está compuesta por los responsables José, quién fue fundador y se encarga de la dirección de Grupo Meta junto con Paula y Juan Cruz, y por otro lado el Licenciado en Química Luis, que gestiona a los recursos humanos y se encarga a su vez de todo lo referente a la elaboración de cerveza. El

área de producción es coordinada por tres jóvenes que también llevan a cabo tareas administrativas

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal son liderados por los creadores de la empresa, teniendo en cuenta criterios como la proactividad, la calidad humana y formación en cada uno de los perfiles buscados. Además, se realizan capacitaciones que contribuyen a potenciar las habilidades de cada miembro de la organización y evaluaciones continuas para medir el desempeño tanto individual como colectivo.

A continuación, se presenta el organigrama de Grupo Meta:



Fuente: Grupo Meta.

3. Sistemas de información:

Para gestionar integralmente cada uno de las operaciones y procesos involucrados en la cadena de valor la empresa utiliza un Sistema de Planificación de Recursos empresariales (ERP). Así mismo, la información obtenida a partir de dicha automatización es recolectada por un agente externo que genera informes sobre los parámetros productivos en pos de obtener una retroalimentación útil para la toma de decisiones.

4. Logística:

La administración de materiales es llevada a cabo por el área de producción, quienes a través de un sistema de planificación de requerimientos materiales (MRP) logran tener en los tiempos óptimos las materias primas, gestionando los niveles de inventarios y las órdenes de producción.

La planta cervecera posee un layout que permite disponer de una correcta instalación de los equipamientos y maquinarias aprovechando eficientemente los espacios y así contribuir a la logística tanto interna como externa. Se resalta que en la fábrica existen ambientes refrigerados que contribuyen al mantenimiento de la cerveza para evitar que sufra alteraciones y se produzcan posibles pérdidas.

Para distribuir las cervezas se utiliza como medio de transporte camiones ya que debido a las formas de packaging utilizadas como son las botellas de vidrios, latas y barriles, el producto se mantiene en las condiciones óptimas y los costos en que se incurren son bajos.

ANÁLISIS DE MERCADO

Con el fin de validar una idea de negocio, para saber si va a ser exitosa y viable teniendo en cuenta el contexto y sus variables es necesario llevar a cabo una investigación de mercado.

A partir de dicha evaluación se podrá anticipar el riesgo de operar en la industria del gin como así también el potencial a explotar y desarrollar una estrategia de negocio sólida teniendo una visión integral del mercado, lo que permitirá posteriormente la ejecución de un plan de negocio convincente.

La bebida de origen holandés elaborada a base de ginebra, conocida como “Gin”, ha llegado a la Industria Argentina para quedarse. Si bien se trata de una tendencia a nivel global, hubo factores que contribuyeron en su auge para comenzar a producirlo de manera artesanal a nivel nacional:

- Faltante de stock de marcas internacionales debido a problemas para su importación.
- La pandemia impulsó una movida de producción de tipo artesanal.

- Una importante cantidad de micro cerveceros a partir del 2020 comenzaron con la elaboración de gin a partir de micro destiladores, debido a la necesidad de reestructurar la oferta.
- Su crecimiento fue muy similar al de la cerveza unos años atrás, demostrando en la actualidad que está llegando a reemplazar el consumo de la misma, sobre todo en bares y restaurantes.
- Accesibilidad para la obtención de materias primas como es el alcohol y ciertos botánicos, como así también la maquinaria necesaria para destilar, llamada Alambique y a un costo relativamente bajo que ronda los \$160,000 para una fase inicial de experimentación de no más de 10 Litros.

Partiendo por analizar el caso de éxito como es el Bar Temple, ellos comenzaron con la producción propia de cerveza artesanal un tiempo después de haber encaminado la marca que habían comprado y reestructurado. Posteriormente, en el 2018 al acrecentarse la demanda de la bebida Gin Tonic, detectaron dicha oportunidad y emprendieron un nuevo rumbo con la incorporación de esta línea de producto, el Gin Bosque.

“Nosotros consumíamos mucho gin en los bares y teníamos muy en claro lo que quería el consumidor. Buscábamos algo artesanal, que tuviera insumos nacionales, notas cítricas, de alta calidad pero que no fuera complejo y que tuviera una muy buena tomabilidad”, explica Nielsen, uno de los socios. (CRONISTA)

Según un estudio revelado por International Wines and Spirits Report (IWSR), el crecimiento del consumo de gin en Argentina entre 2017 y 2020 fue exorbitante, tratándose de una cifra de 174%, y en 2020 aumentó más de 55% ocupando el primer lugar dentro de la categoría de bebidas con mayor aumento. Así mismo, para los próximos 5 años el pronóstico realizado en este informe prevé un alza del 16%. Por otra parte, otro dato relevante es el crecimiento de las bebidas espirituosas saborizadas, con un 60%.

En cuanto a la evolución del mercado, su crecimiento es sostenido, actualmente al hablar de producción de gin artesanal Buenos Aires concentra la mayor cantidad con 133 marcas, Córdoba ocupa el segundo lugar con 33, le sigue Santa Fe con 26 y por último Mendoza con 24.

Las marcas que lideran el mercado en Argentina según el certamen International Wines and Spirits Competition (IWSC) son Alma Gin, Runa Craft Gin y Andes Gin, las cuales fueron premiadas con medalla de oro. Si bien hay una amplia variedad de competidores, las principales marcas artesanales son Bosque y Maleficio, originarias de cervecerías de Córdoba, la primera de Temple y la segunda de Peñón del Águila. Ambas son de las más reconocidas a nivel provincial, y comparten características similares en cuanto a su precio, basándose en estrategias de diferenciación apuntando a ofrecer calidad y experiencias únicas para los consumidores.

Al analizar el comportamiento de los consumidores, se pudo identificar que el segmento que apunta esta bebida es clase media/alta, de un rango etario que va desde los 18 a los 60 años aproximadamente con gustos sofisticados y un paladar fino, sensible a los aromas y sabores en los que resaltan la intensidad. Según la Federación Argentina de Destilados y Aperitivos el 80% de las bebidas espirituosas la ocasión preferida para consumirlas es los fines de semana por la noche y comúnmente en grupo o distintos eventos, de tal manera que está incluso compitiendo con la cerveza.

A los clientes les atrae la elaboración de tipo artesanal, y en la Industria Nacional un 93% de bebidas espirituosas son producidas localmente y tan solo el 7% restante son importadas. Un dato no menor es que prefieren etiquetas de calidad, un producto “premium” que les brinde una sensación adicional de bienestar, en lugar de aquellos que son baratos.

Hoy en día los consumidores están más informados, tienen un gran acceso a información y las redes sociales, principalmente Instagram es su herramienta principal a la hora de hacer comparaciones entre marcas, ver campañas publicitarias, y por ello se torna fundamental la creación de contenido que sea llamativo para los mismos, y así poder potenciar las ventas y fidelización.

Una tendencia popular es la combinación del gin con diferentes especias y frutas, lo cual permite versatilidad y creatividad a la hora de hacer la elección, esto impulsó al surgimiento de bares especializados en este tipo de bebida llamados Gintonerías. En los mismos, se ofrecen cartas particulares con sus diferentes opciones para mezclar.

A modo de cierre del presente análisis se concluye que la idea de negocio propuesta resulta viable y una oportunidad para potenciar la marca y las ventas en su conjunto, captando una mayor porción

de mercado y obteniendo ventajas competitivas que se traducirán en un incremento de la rentabilidad y capacidad financiera. Si bien es un mercado que está en crecimiento aún no se encuentra sobreexplotado y debido a esto resulta atractivo y prometedor a largo plazo.

MARCO TEORICO

En esta sección se comenzará con el desarrollo del concepto de planificación estratégica y todos sus elementos para poder abordar un plan de acción exhaustivo sobre la empresa, tomando como referencia diversos autores referentes en el tema cuyos aportes teóricos contribuyeron al desarrollo e investigación en el campo disciplinar de la administración.

Planificación estratégica

Según los autores Hill y Jones, la planeación estratégica se trata de una formulación de planes teniendo en cuenta la incertidumbre de distintos escenarios futuros tanto optimistas como pesimistas. Al contemplar diferentes estrategias para hacer frente a las contingencias se podrá mejorar el desempeño, asignar de una manera más eficiente los recursos y así incrementar la rentabilidad organizacional. (Hill y Jones, 2011)

Para Chiavenato, uno de los más destacados contribuyentes en el campo de investigación de administración, propone una serie de pasos que abarcan el proceso de planeación estratégica, estos son: definir la misión y visión de la organización, realizar un diagnóstico interno y externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinar los factores críticos de éxito, definir los objetivos, formular las estrategias y por último implementar el plan estratégico. (Chiavenato, 2017)

Estrategias

Siguiendo con lo planteado por estos autores a nivel más específico la estrategia la definen como el conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa.

Estrategia Corporativa

Las estrategias corporativas surgen del proceso de formulación estratégica, lo que se pretende es generar un modelo de negocio competitivo teniendo una visión a largo plazo, considerando las variables del entorno que puedan repercutir tanto en las estrategias actuales como futuras. El fin, es fomentar la creación de valor, manteniendo ventajas competitivas e incrementando la rentabilidad en negocios presentes y potenciales. (Hill y Jones, 2011)

En este apartado se desarrollará la estrategia de Diversificación Relacionada que va en concordancia con el reporte de caso para Cervecería Checa. Los autores Kotler y Keller (2012) plantean que se logra un crecimiento por la diversificación si las oportunidades de la industria son prometedoras y se cuenta con las fortalezas internas necesarias. Por otra parte, Hill Jones y Schilling hablan de un modelo multinegocio que permite incrementar la rentabilidad mediante el uso de esta estrategia de las siguientes maneras:

- Transmitir competencias que se destacan entre las industrias para potenciarlas, aprovechando las similitudes que comparten.
- Aprovechar las competencias distintivas para crear una unidad de negocio completamente nueva
- Compartir recursos y capacidades para lograr economías de alcance
- Insertarse en nuevas industrias con un paquete de productos relacionados
- Utilizar las competencias generales del nivel corporativo

Estrategia Genérica de negocio

En el segundo nivel de estrategias se torna relevante tomar la concepción de Porter, quien plantea la siguiente clasificación estratégica: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

Para el caso de análisis se profundizará en la estrategia de diferenciación. Siguiendo el concepto propuesto por el autor, sostiene que lo que se pretende lograr concentrándose en la diferenciación es destacar ofreciendo calidad superior, al crear y comunicar valor aceptado por los clientes. (Porter 2006)

Así mismo, Robbins y Coulter plantean que para que las empresas alcancen altos niveles de diferenciación que les permita obtener una ventaja competitiva deben ofrecer productos con atributos únicos, apostando por la excelencia en la calidad, teniendo un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores, recurriendo a la innovación y el uso de las mejores tecnologías. (Robbins y Coulter, 2014).

Estrategia funcional

Siguiendo la línea de Hill y Jones, sostienen que este nivel es el que permite llevar adelante el modelo de negocio y las ventajas competitivas, mejorando el desempeño organizacional. Las estrategias funcionales básicas son aquellas que permitirán potenciar las capacidades y los recursos para así mejorar la respuesta al cliente y para que sea exitosa debe estar mancomunada a los niveles mencionados precedentemente.

Cálculo de la rentabilidad

Para evaluar si un proyecto de negocio es viable resulta necesario tener en cuenta una serie de indicadores elementales.

El Magíster en Administración Nassir Chain, argumenta que los métodos recomendados a seguir son, en primer lugar, el que mayor eficacia arroja conocido como Valor Actual Neto (VAN), permite conocer el excedente que puede presentar el proyecto una vez que se recupera la inversión teniendo en cuenta la tasa de retorno deseada. En segundo lugar, otro de los indicadores a seguir es la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual cobra relevancia al analizarla en conjunto con la anterior mencionada, y expresa en porcentaje la rentabilidad del proyecto. Por último, el tercer indicador más utilizado es el Período de recupero de la inversión (PRI), y demuestra el plazo en el cual se podrá recuperar la inversión teniendo en cuenta el costo de capital. (Nassir Sapag Chain, 2011)

A modo de cierre los autores y temas mencionados en esta sección sustentarán al presente Trabajo Final de Grado basado en el reporte de caso de la Cervecería Checa, aportando bases sólidas, evidencias y diferentes teorías. Específicamente se tuvo en cuenta aquellos elementos de relevancia que servirán de guía para el proceso de planificación estratégica.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN:

En base al análisis y la información descripta tomando como referencia el marco teórico presentado, se pudo detectar que la empresa podría lograr un crecimiento sostenido al atender un nuevo mercado, estando a la vanguardia y adaptándose a las nuevas necesidades y cambios en la cultura de consumo.

Al analizar el entorno como punto de partida se observa que, si bien el contexto económico-político presenta una gran volatilidad, y las medidas que han sido tomadas durante estos años resultaron perjudiciales para el sector productivo, con miras a las próximas elecciones en el 2023 se espera un cambio de paradigma alentador que puede llegar a favorecer dicho sector revirtiendo poco a poco la situación. Por otro lado, el cambio en las tendencias de consumo es un punto favorable ya que hoy en día se opta por aquellos productos innovadores, que aporten un diferencial y en esta línea toma gran relevancia el concepto de la responsabilidad social empresarial.

En cuanto al mercado de la Cerveza se puede concluir que cuenta con una gran presencia de marcas fuertes y establecidas en la industria, y aunque la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores existentes resulta ser baja, un factor que se detectó más bien como una problemática es la facilidad de sustitución que posee esta bebida, y un producto que entra en juego captando gran porción de mercado es el gin.

Al analizar el mercado del gin se observa que presenta un crecimiento vertiginoso tanto a nivel nacional como internacional, esta tendencia ya está establecida y es una bebida con carácter trascendental para el mercado. Debido a todos los factores que se tomaron en la evaluación de este producto como su facilidad de producción ya que no requiere tantos pasos como la cerveza ni necesita proceso de fermentación, además de la accesibilidad a materias primas y recursos necesarios, resulta conveniente apostar por su producción.

Por otra parte, al presentar la empresa una disminución de su rentabilidad, con la implementación del plan estratégico para incorporar gin artesanal, en un plazo de tres años se pronostica un incremento del 10% de las ganancias. Las estrategias a seguir para llevar adelante el plan de acción de manera exitosa y en congruencia con los objetivos de la organización, serán a nivel corporativo la diversificación relacionada para poder aprovechar los conocimientos y competencias que ya se tienen en la industria de la bebida, y por otro lado a nivel de negocio se llevará a cabo una estrategia de diferenciación, debido a que no se puede optar por liderazgo en costo al tratarse de una bebida que apunta a la clase media/alta porque si la percepción sobre la calidad que tienen los consumidores es demasiado baja se puede producir una disminución en el nivel de las ventas, y en adición, resultaría difícil competir con las grandes marcas que siguen eficazmente esta estrategia gracias a sus grandes volúmenes de producción al considerar que la empresa bajo análisis no posee la capacidad financiera suficiente.

Para finalizar con el lanzamiento de dicha línea de producto la empresa aprovechará sus fortalezas y seguirá un curso de acciones tendientes a la innovación con el propósito de poder subsanar la pérdida de rentabilidad ocasionada en el último período, reposicionándose con una imagen de marca más consolidada que atraerá una mayor cantidad de clientes, creando valor para los mismos al identificar sus deseos y necesidades y generando una ventaja competitiva sostenible.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Misión

“Ofrecer una experiencia memorable a los consumidores de la Argentina: creando productos y espacios únicos que nos permitan estar presentes en los momentos más importantes. Celebrar las ideas, el conocimiento y la creatividad.”

Visión

“Ser una marca de referencia en el mercado de cerveza artesanal de Argentina en los próximos 10 años: reconocida por la calidad y la innovación de su línea de productos, por su dinámica comercial y por el diseño de una experiencia memorable para sus clientes.”

Política de calidad

“Convencidos de que la satisfacción a los requerimientos de nuestros clientes y otras partes interesadas, es la clave para el desarrollo de la empresa, es que nos enfocamos en lograr altos estándares de calidad y de innovación como ejes centrales de la gestión, cumpliendo en todo momento con los requisitos legales y reglamentarios que rigen la actividad.” (CHECA)

Propuesta

Para poder aumentar el nivel de los ingresos en la compañía y subsanar la pérdida de rentabilidad detectada, se propone seguir la estrategia de diversificación relacionada acompañada del lanzamiento de una nueva línea de producto, el Gin en conjunto con una estrategia de diferenciación basada en los factores principales de la misma como son la imagen de marca y el producto en sí. Para sustentar la misión y sobre todo la política de calidad de la empresa, ambas basadas en la experiencia de los consumidores, la calidad y la innovación, el producto y sus insumos serán cuidadosamente seleccionados para crear un valor distintivo en la mente de los consumidores consagrándose como una marca cercana a la naturaleza.

Objetivo General

Incrementar el nivel de ingresos para la Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba en un 10% para los próximos 3 años (diciembre de 2022 a diciembre de 2025) con la finalidad de poder revertir la pérdida de rentabilidad ocasionada.

JUSTIFICACIÓN: En base a reportes obtenidos sobre la industria del gin, el consumo de esta bebida en los últimos 5 años, creció más del 20% y se espera continúe con un incremento exponencial para los próximos años. Teniendo en cuenta dicha cifra, se prevé una estimación del 10% acorde al ritmo de crecimiento de la industria más allá de la evolución positiva que presente, se toma en cuenta la incertidumbre y el riesgo propio del contexto en que la empresa se encuentra. El período mencionado corresponde a 3 años ya que llevar a cabo un proyecto de tal magnitud en un tiempo más acotado con el fin de recuperar la pérdida generada resultaría inviable. (BAE NEGOCIOS)

Objetivo específico

- Crear la nueva línea de producto Gin en un período aproximado de 12 meses para poder comenzar a comercializarlo a inicios de 2024, mediante barriles y botellas.

JUSTIFICACIÓN: Al dividir la manera de comercialización del producto, un 20% en barril y 80% en botella se produce una reducción importante en la estructura de costos aproximadamente en un 20% ya que se ahorra en envases, botellas, etiquetas, y costos de manipulación. Se trata de un formato versátil, que apuntará a posicionarse como un producto exclusivo, de calidad que será comercializado en el bar Casanegra de manera “tirada” como así también en botellas ubicadas estratégicamente en una estantería que capte la atención de quienes ingresen y así inviten a probar la nueva bebida y la lleven a sus casas, para regalo, o compartir en diferentes momentos. Además, se comercializará a través del canal E-commerce que posee la empresa.

La estrategia pensada conjuntamente influirá en las decisiones de compra y acelerará el nivel de ventas.

Debido a que no sería posible llegar a demasiados puntos del país por su situación financiera actual, se comenzaría con una línea limitada de producción, de 1000 Litros mensuales.

- Fidelizar la nueva cartera de clientes en un 40% para finales del 2025

JUSTIFICACIÓN: La Cervecería Checa ya cuenta con un buen renombramiento y valor por parte de los clientes, y un 80% la recomienda. Tomando esta cifra se propone en el lapso de un año desde el lanzamiento del nuevo producto lograr captar la mitad de esa proporción a través de diferentes estrategias para fidelización de clientes, partiendo por consolidar la imagen de marca ofreciendo atributos únicos como el etiquetado y embotellado de gran atractivo visual. Por otro lado, se realizarán programas de marketing especiales a través de las redes sociales, que permitirá lograr un crecimiento sostenido.

Según un informe sobre el impacto de la fidelización de clientes en las organizaciones, aumentar la tasa de fidelización un 5% tendría un impacto en los ingresos de entre un 25% y un 95%. Un aumento del 2% en la retención puede reducir los costes de la empresa hasta un 10%. Un cliente fidelizado es hasta 10 veces más valioso que un cliente que solo ha comprado una sola vez en nuestra tienda. (SALECYCLE)

Alcance geográfico

El presente reporte de caso para Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta, abarcará únicamente la provincia de Córdoba incluyendo el Bar Casanegra y los consumidores que deseen consumir el producto y habiten en dicha región podrán hacerlo mediante el canal de e-commerce.

Alcance temporal

El período de tiempo comprendido será de 3 años para llevar a cabo el plan, iniciando en diciembre de 2022 hasta diciembre de 2025.

Planes de acción

Plan de acción 1: Creación de la nueva línea de producto

El primer plan de acción consiste en crear gin artesanal, con el objetivo de poder incrementar el nivel de ingresos para el período comprendido dentro de la planificación estratégica.

Se distribuirá en la provincia de Córdoba a través del canal de e-commerce que posee la empresa y a través de sus propios distribuidores al bar Casanegra a través de barriles y botellas.

En cuanto al impacto del producto en la mente de los consumidores potenciales, estará dado por la experiencia sensorial que se ofrecerá y sobre todo el atractivo visual de los envases y la etiqueta que seguirá la línea del diseño particular y creativo que apunta Checa, estando a cargo

de una gráfica que orientará sus esfuerzos para que el primer contacto del cliente con el producto sea favorable y de gran impacto.

Se comenzará con la presentación del proyecto para abarcar todos los aspectos tratados en el reporte de caso, posteriormente sigue la búsqueda y comparación entre los proveedores existentes de las materias primas necesarias y la maquinaria. Para el proceso productivo se utilizará los siguientes botánicos: bayas de enebro, pimienta de Jamaica, flor de hibisco, canela, cardamomo raíz de angélica y coriandro.

Las maquinarias necesarias serán un alambique, bomba de líquidos, alcoholómetro, conductímetro, osmosis inversa y chiller.

PLAN DE ACCIÓN 1: CREACIÓN DE LA NUEVA LINEA DE PRODUCTO								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Presentación del proyecto y objetivos	1/12/22	15/12/22	Jefes de administración, producción y comercio	Área de administración, producción y comercio	Computadora, internet y sala de reuniones	No	\$0	
Asignación de roles y tareas	1/12/22	15/12/22	Técnica en recursos humanos	Área de administración	Sala de reuniones, computadora	No	\$0	
Búsqueda de información específica e investigación sobre el proceso productivo	1/1/22	1/8/23	Jefe de producción	Área de producción	Computadora, internet	No	\$0	Ver Anexo 2 del proceso de producción
Investigación y selección de opciones de financiamiento	1/6/23	1/8/23	Jefa de administración	Área de administración	Computadora, internet, teléfono	No	\$0	Se recomienda incorporar socio accionista
Búsqueda y contratación de un operario	1/8/23	1/9/23	Técnica en recursos humanos	Área de administración	Computadora, internet, teléfono	No	\$888.637,5	Sueldo desde el 1/1/23 hasta el fin del proyecto
Búsqueda de proveedores para los insumos requeridos	1/9/23	1/10/23	Jefe de producción	Área de producción	Computadora, internet y teléfono	No	\$0	
Selección y compra de las materias primas y maquinaria	1/10/23	1/11/23	Jefes de producción, y administración	Área de producción y administración	Computadora, internet y teléfono	No	\$11.698.335	En base a entrevista adjunta en Anexo 1
Packaging	1/10/23	1/11/23	Técnico en marketing y jefe de producción	Área de comercio y producción	Computadora, internet y teléfono	Tercerizado	\$244.695	Ver anexo Incluye presupuesto de etiquetado a cargo de una gráfica, y embotellamientos. (costo incluido en el ítem anterior)
Desarrollo del producto	1/11/23	1/12/23	Jefe de producción	Área de producción	Computadora, internet, materia	No	\$383.435	Ver presupuesto sobre costo por período de prueba

mínimo viable (PMV)					prima, maquinaria			
Evaluación y correcciones del PMV	1/12/23	1/1/24	Jefe de producción	Area de producción	Computadora, internet y sala de reuniones	No	\$0	
Lanzamiento de la línea de producción	1/1/24	1/12/25	Jefe de producción	Area de producción	Computadora, internet, materia prima, maquinaria, envases	No	\$0	
Lanzamiento de publicidad por redes sociales (prelanzamiento y post del producto)	10/12/23	7/12/25	Técnico en Marketing	Area comercial	Computadora, internet	No	\$0	En el plan de acción 2 se incluyen todos los costos de publicidad
Realizar reuniones de seguimiento del proyecto cada 15 días	1/12/22	7/12/25	Jefe de Producción, comercio y administración	Area de producción	Sala de reuniones, internet, computadora	No	\$0	

Plan de acción 2: Programa de fidelización de clientes

Con el segundo plan de acción lo que se busca es lograr que el cliente tenga una experiencia de compra excepcional y la recomiende a otros posibles consumidores. Para ello se procede a seguir una estrategia de marketing conocida como “Branding” la cual tiene como finalidad poder diferenciar el producto gracias al posicionamiento de la imagen de marca en la mente de los consumidores, que logrará un sentido de pertenencia hacia la misma al identificarse con los valores y mensajes transmitidos, como así también la fidelización. Se trata de un enfoque muy utilizado en la actualidad que tiene gran poder de influencia en las decisiones de compra.

Una vez identificada dicha estrategia, resulta conveniente enfocarse en la creación de contenido. Para ello se contrata a un community manager que se encargará de la gestión de redes sociales y la promoción del nuevo producto.

La publicidad se centrará en hacer una campaña creativa de material audiovisual y fotográfico para publicar en los reels y el feed de Instagram orientado a comunicar el valor detrás de la marca, logrando un fuerte posicionamiento en el público objetivo.

TAREA	INICIO	FIN	2022	2023												2024												2025											
			12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de acción 2																																							
Establecimiento de los objetivos sobre fidelización	1-12-22	1-1-23																																					
Segmentar el grupo de clientes para cada tipo de bebida	1-12-22	1-1-23																																					
Establecimiento de un plan de marketing basado en "Branding"	1-2-23	1-10-23																																					
Crear una propuesta de valor	1-10-23	15-10-23																																					
Establecer los canales de comunicación	1-10-23	15-10-23																																					
Contratación de un community manager	15-10-23	1-12-25																																					
Producción audiovisual y fotográfica para publicidad	15-10-23	31/11/23																																					
Crear, organizar y publicar contenido para redes sociales	1-12-23	1-12-25																																					
Realizar mediciones para obtener feedback de los clientes	1-12-23	1-12-25																																					
Realizar reuniones de seguimiento mensuales	1-12-22	1-12-25																																					

Presupuesto de inversión para el proyecto consolidado

Para el presupuesto se buscó achicar los gastos en la mayor medida posible al detectar que la situación económico-financiera de la empresa no era la más favorable. Si bien se espera un escenario optimista debido a la evolución del mercado post pandemia fue positiva, mas en la industria de la bebida, se consideró necesario lo siguiente:

- En cuanto a la producción la etapa productiva durará 2 años y la fase de desarrollo de pruebas solo 2 meses dado que en el plan de acción se aboco la mayor cantidad de tiempo a la investigación sobre el proceso productivo lo cual disminuiría posibles gastos en desperdicios y tiempo a la hora de la producción, debido a posibles ineficiencias a causa desconocimiento.
- Los pagos comienzan recién con la contratación del operario de producción, el cuál además cabe destacar que a partir del período en que es incorporado a la organización (1/10/23) hasta que se comienza con el desarrollo de las pruebas de producción (1/11/23), recibirá la formación necesaria por parte del jefe de producción quien destinará su tiempo a este proyecto con el fin de no contratar a un asesor externo.
- Para lo relacionado con la publicidad un reconocido creador de contenido, Juan Cruz Ferniot brindó información en cuanto a los costos, lo que abarca al community manager que se encarga de la gestión de redes y piezas gráficas para las mismas, cobra alrededor de \$40.000. Y por otro lado una producción audiovisual en la actualidad es lo que más capta la atención y genera impacto en las decisiones de los consumidores, por ello se realizará para comenzar una producción que rondará los \$20.000 siguiendo los lineamientos del enfoque en "Branding".

- Con respecto al etiquetado se tomó como referencia el presupuesto de una gráfica sobre etiquetas para botellas “Q Print”.
- El proveedor de los envases de vidrio es “Rigolleau” y se tomó la información del costo anexado en la entrevista con la fábrica de Gin.
- En cuanto a la maquinaria, lo principal es el alambique para destilar y la máquina de osmosis inversa, entre otras maquinarias se utiliza conductímetro, chiller, alcoholómetro y bomba de líquidos. La cifra fue tomada por la información que brindó Nicolas Gómez, creador de gin Le Utóh según sus costos.
- Para los botánicos se obtuvo un presupuesto mediante la búsqueda y comparación entre varios proveedores, y el mejor precio se obtuvo de “Botánicos y Gin”.
- Para la fase de desarrollo del producto mínimo viable se toma en cuenta por separado los costos para un mes.
- El costo fijo en que se incurre cabe destacar que es gas utilizado para el alambique, y se contabiliza a partir que se inicia la producción.
- Los costos para el período en que se inicia con la producción del gin son:

Presupuesto para el PMV		
Categoría	Cantidad 2 MESES	Precio
<i>Botánicos</i>	12 bolsas de 1 Kg c/u	\$ 38.770
<i>Alcohol</i>	1450 litros	\$ 580.000
<i>Botellas de litro</i>	1.600,00	\$ 208.000
<i>Barriles reutilizables</i>	1 de 200 litros	\$ 2.500
<i>Etiquetado</i>	1.600,00	\$ 480.000
<i>Corchos</i>	1.600,00	\$ 40.000
<i>Luz</i>	-	\$ 180.000
<i>Gas</i>	-	\$ 108.000
<i>Impuestos y cargas sociales</i>	-	\$ 140.000
<i>Sueldos y jornales</i>	-	\$ 240.000
<i>Honorarios (redes)</i>	-	\$ 80.000
<i>Mantenimiento</i>	-	\$ 250.000
<i>Alambique</i>	1,00	\$ 1.500.000
<i>Maquinaria secundaria</i>	3,00	\$ 1.200.000
<i>Máquina de osmosis</i>	1,00	\$ 184.400
<i>Producción audiovisual</i>	1,00	\$ 20.000
Gastos totales		\$ 5.251.670_a

El precio de venta para el producto será:

- Para comercializarlo al bar propio de la empresa, estratégicamente al barril de 200 litros por mes se lo distribuirá al precio de costo tratándose de \$235.477, ya que de esta manera no se estaría utilizando los fondos propios de la empresa para pagarlo. A su vez, no se incurrirá en esta unidad de negocio en cuanto al precio que fijará para su venta de manera “tirada” ya que excede el estudio de caso, pero cabe destacar que generará una importante rentabilidad.
- Para comercializarlo en botellas de 1Lt: \$3000,00 tomando como referencia los precios de competidores de la misma categoría y los costos de producción de 1 litro de gin que es \$1177,00 se establece un margen de 60,7% de ganancia sobre el precio de venta, al tratarse de una bebida alcohólica es posible obtener .

ANÁLISIS FINANCIERO

Análisis indicadores VAN, TIR Y ROI

A partir de los indicadores presentados a continuación es posible concluir la ejecución del proyecto, al observar los flujos del período comparado con la inversión inicial se procede a calcular la VAN, TIR Y ROI.

En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) es el indicador que define la viabilidad del proyecto. Al arrojar un resultado positivo de \$13.315.737,64 esto quiere decir que recupera la inversión inicial obteniendo un excedente en esa cifra y logrando alcanzar el rendimiento mínimo deseado en comparación a la Tasa de referencia LELIQ de un 52%.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) arroja un valor positivo, es decir que por cada peso invertido se obtiene un retorno de 294%, y supera así mismo a la Tasa de referencia LELIQ en un 242%.

Para finalizar el último indicador es el Retorno sobre la Inversión (ROI), el cual indica cuanto es el rendimiento del proyecto en base a la inversión realizada, y al tratarse de 170% alcanzando valores mayores a la tasa de inflación proyectada para el período se concluye que la

inversión del proyecto es rentable desde el primer año al ser una cifra superior al 100%, y se obtiene como excedente un 70% todos los años.

INDICADORES FINANCIEROS	
Inversión a realizar	-\$ 2.906.900,00
Flujo del periodo 2023	\$ 2.992.820,03
Flujo del periodo 2024	\$ 23.387.603,94
Flujo del periodo 2025	\$ 38.823.422,53
VAN	\$ 13.315.737,64
TIR	294%
ROI	
Beneficios	144.917.501
Costos	53.692.104
ROI	170%
Rentabilidad 2020	0,34%
Rentabilidad 2025	4,01%
Diferencia	3,67%

Flujo de fondos

A continuación, se presenta el flujo de fondos para la empresa y se encuentra la información de los cálculos realizados en detalle en el Anexo 4.

CASH FLOW PROYECTADO CERVECERÍA CHECA							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS							
Incluye	\$30.802.495,68	\$46.203.743,52	\$69.767.652,72	\$138.837.628,90	\$266.568.247,49	\$442.503.290,84	\$734.555.462,80
Planes de acción 1 y 2					\$5.270.954,00	\$52.498.701,84	\$87.147.845,05
Resultados financieros y por tenencia	\$6.149.832,17	\$9.224.748,26	\$13.929.369,87	\$27.719.446,03	\$53.221.336,38	\$88.347.418,39	\$146.656.714,53
TOTAL DE INGRESOS	\$36.952.327,85	\$55.428.491,78	\$83.697.022,58	\$166.557.074,93	\$325.060.537,87	\$583.349.411,07	\$968.360.022,38
EGRESOS							
Costo de Mercadería Vendida	\$18.914.484,82	\$28.371.727,23	\$42.841.308,12	\$85.254.203,15	\$163.688.070,05	\$271.722.196,29	\$451.058.845,84
Gastos de Comercialización	\$14.396.023,33	\$21.594.035,00	\$32.606.992,84	\$64.887.915,76	\$124.584.798,25	\$206.810.765,10	\$343.305.870,06
Gastos Administrativos	\$3.447.905,58	\$5.171.858,37	\$ 7.809.506,14	\$15.540.917,22	\$29.838.561,05	\$49.532.011,35	\$82.223.138,84
Gastos Financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros Egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Planes de acción 1 y 2					\$2.344.770,00	\$19.303.509,20	\$32.043.825,27
TOTAL DE EGRESOS	\$36.758.413,73	\$55.137.620,60	\$83.257.807,10	\$165.683.036,13	\$320.456.199,36	\$547.368.481,94	\$908.631.680,02
UTILIDAD BRUTA- utilidad neta	\$193.914,12	\$290.871,18	\$439.215,48	\$874.038,81	\$4.604.338,51	\$35.980.929,13	\$59.728.342,36
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$67.869,94	\$101.804,91	\$153.725,42	\$305.913,58	\$1.611.518,48	\$12.593.325,20	\$20.904.919,83
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$126.044,18	\$189.066,27	\$285.490,06	\$568.125,23	\$2.992.820,03	\$23.387.603,94	\$38.823.422,53

Fuente: elaboración propia en base a planes de acción y Balance Sauco año 2019

CONCLUSIONES

A partir de los análisis presentados a lo largo de este reporte de caso para Cervecería Checa se pudo percibir que la empresa no está atendiendo las nuevas exigencias de los consumidores, y gracias a su enfoque en la innovación y el potencial para adaptarse a los cambios e ir anticipándose al entorno competitivo, se sugiere incorporar una nueva línea de producto de Gin artesanal.

Mediante la planificación estratégica realizada se contemplaron todos los pasos necesarios a seguir, sirviendo como eje de dirección en el accionar de los recursos humanos involucrados, los procesos implicados y actividades que contribuyan a cumplir con los objetivos. En cuanto a la viabilidad económica del plan, a partir de las proyecciones financieras y las cifras arrojadas mediante los indicadores para evaluar proyectos de inversiones se arriba como resultado la implementación de la propuesta.

Cabe destacar que, si bien se proyecta como objetivo general incrementar la rentabilidad en un 10% al finalizar el período, al ahondar en las estimaciones financieras hubo una variabilidad en dicha cifra de un 6%, la cual es influenciada en mayor medida por los datos históricos de la empresa y las tasas de inflación a lo largo del horizonte de tiempo contemplado. Aún así es una condición favorable que puede mejorar proporcionalmente acorde a la evolución de Cervecería Checa.

Por último, se recomienda comercializar el gin en el bar propio Casanegra y de esta manera lograr una posición más competitiva en el mercado para obtener un importante incremento en el nivel de ingresos que repercutirán en un beneficio para la empresa en su totalidad. Por otro lado, no hay que descuidar la evolución de las tendencias y cambios en los hábitos de consumo sumado las expectativas de los clientes para poder incorporar nuevos atributos a los productos, mejorar procesos productivos o incluso lanzar una propuesta novedosa para comercializar, esto permitirá mantener el valor agregado y reforzar la imagen de marca consolidándose una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA GIN LE UTÓH

¿Cómo arrancaron con la producción de gin?

Somos 3 amigos que nos conocemos hace muchos años, agente de mercado Julio Terzaghi, arquitecto Federico Viale, ingeniero mecánico Nicolás Gómez, nos encontramos en pandemia medios aburridos y sin trabajar, nos llamó la atención como se estaba consumiendo gin, buscamos estadísticas, investigamos un poco y pusimos en marcha el proyecto. Compramos un equipo chiquito y arrancamos la aventura. Hoy en día solo quedamos julio y Nico

¿Qué tipo de alambique utilizan y cuánto cuesta? ¿Hay algún tipo en especial o son todos iguales?

El alambique que utilizamos es totalmente en cobre y hoy en día estará costando \$1.500.000, la capacidad mensual que tiene son 1000 a 1300 litros. Hay muchos tipos de alambiques, el nuestro es uno de los más completos, ya que tiene etapa de rectificación de alcohol con columnas de 6", canasto infusionador de botánicos y enfriador de coraza y tubo.

¿Qué maquinaria necesito? ¿Qué mantenimiento necesita?

Las maquinas satélites que necesitas son varias, bomba de líquidos, alcoholómetro, conductímetro, osmosis inversa, chiller, entre otros. El precio que ronda aproximadamente la adquisición es de \$1.400.000

El mantenimiento es conservar todo limpio con los limpiadores correctos para cobre, tener la bomba lubricada, chiller lubricado con nivel de gas correcto, y al alambique se le hace cada 2 años una prueba de desprendimiento de cobre es para saber qué vida útil le queda.

¿Qué tipo de insumos se utilizan en la producción del gin y donde conseguirlos?

Los insumos son agua de osmosis, que se consigue comprando la máquina, alcohol comprado al mejor de argentina Porta hnos., botánicos algunos en Mendoza otros en bs as y otros en rio cuarto. Generalmente son distribuidora de alimentos. se pregunta el origen del botánico ya que varía y si las condiciones son las correctas se efectúa la compra al mejor postor.

¿Qué estrategia utilizan? ¿Como se diferencian en el mercado?

La estrategia que estamos utilizando es estar en el segmento medio en cuanto a precio, sabiendo que es un producto premium, el utilizado es el gin Le Utóh para introducirnos en el mercado, pronto vendrán más productos, mucho Instagram de calidad que eso lo tercerizamos con un estudio. La diferencia que tenemos con los demás, dicho por clientes, es el diseño de la etiqueta que llama mucho la atención está bien lograda, como es lo primero que se ve cuando haces el primer contacto, eso vende mucho. Se invirtió mucho tiempo, dinero y formado de un buen equipo para el diseño.

¿Qué pasos requiere la elaboración de gin?

La elaboración consta de:

Maceración, destilación, hidratación, reposado y embotellado

¿Qué tipo de gastos en impuestos y publicidad tiene?

Los impuestos son IVA en 21% e impuesto al alcohol de 35.12%. En publicidad está el impuesto por utilizar un servicio internacional que ronda el 60% hablando de Instagram.

¿Qué tipo de proveedores conoce y utilizan?

Proveedores de equipos de frio, de alambiques, ferreterías, distribuidoras de alimentos.

¿De qué formas se puede innovar con tecnologías y demás en este producto?

Se puede automatizar todo el proceso a costa de Arduino u otros similar, llegando a utilizar solamente 1 operario.

¿Dónde se puede conseguir los envases y a qué precio?

Los envases puedes conseguirlos desde china costando en la puerta de la fábrica u\$d 1.5

En argentina Rigolleau (fábrica de vidrios) sale \$130 en la puerta de fábrica.

¿Cuántos litros producen?

Actualmente rondamos los 1300 L.

¿Quiénes son sus principales clientes?

Distribuidoras de alcohol, de cada provincia.

ANEXO 2: ELABORACIÓN DEL GIN

El proceso comienza con la maceración hidroalcohólica por 48 horas, luego el paso siguiente es la destilación en un alambique de Cobre el cual tiene una capacidad de 1000 litros mensuales. En esta etapa se mezclan los botánicos (31,75 Gr. Por cada litro¹) junto con el alcohol para obtener los aromas y sabores esperados, al mismo tiempo que se produce la maceración por la entrada en contacto de los componentes mencionados precedentemente, se produce un aumento de la temperatura que va intensificándose hasta lograr la evaporación.

Cabe destacar que las graduaciones alcohólicas van variando en las distintas etapas. Al principio el alcohol se encuentra en 96%, se macera en 70%, se destila en 58%, sale en 80% y hay que llevarlo a 40%. Es por ello que el agua es uno de los insumos principales que va cumpliendo su rol al utilizarse en cada una de estas etapas. La máquina de Osmosis Inversa Aqua Home sugerida consta de una capacidad de 400 Lts. Diarios.

El resto de las maquinarias utilizadas en el proceso son las máquinas satélites como bomba de líquidos, alcoholómetro, conductímetro y chiller. Se realizará el mantenimiento de las maquinarias cada 6 meses los días sábado para no interrumpir la producción.

¹ El cálculo utilizado gracias a la Fórmula de destilería Moretti, toma como referencia los litros al macerar el alcohol (165 litros) y los litros obtenidos luego de la destilación inmediata (102 litros), entonces:

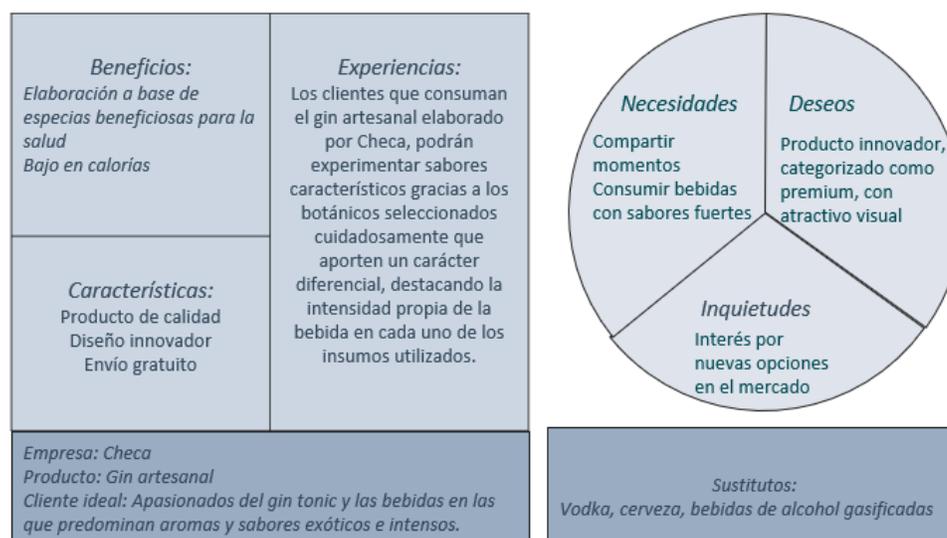
$$31,75 \times 165 = 5238$$

$$31,75 \times 102 = 3238,5$$

$$(5238 - 3238,5) / 2 = 1000 \text{ Gr de botánicos}$$

ANEXO 3: PROPUESTA DE VALOR

Propuesta de valor: Gin artesanal



ANEXO 4: PROYECCIONES FINANCIERAS

Año 2023 (prueba pmv)				
Costos fijos				
Concepto	Unidad	Cantidad unidad (al mes)	Precio x unidad consumida (al mes)	Total anual
Luz	Kw		\$ 15.000	\$ 180.000
Gas	Kilo Calorías	30000 kcal.	\$ 9.000	\$ 108.000
Impuestos y cargas sociales	Pesos	-	\$ 70.000	\$ 140.000
Sueldos y jornales	Pesos	-	\$ 120.000	\$ 240.000
Honorarios (servicio de redes)	Pesos	-	\$ 40.000	\$ 80.000
Mantenimiento	Pesos		\$ 250.000	\$ 250.000
Total			\$ 504.000	\$ 998.000
Costos variables				
Concepto	Unidad	Cantidad unidad (al mes)	Precio x unidad consumida (al mes)	Total anual
Botánicos	Kilos	6 bolsas de 1 kilo	\$ 19.385	\$ 38.770
Alcohol	Litros	725 litros	\$ 290.000	\$ 580.000
Etiquetado	-	800 etiquetas	\$ 240.000,00	\$ 480.000
Botellas	-	800 al mes	\$ 104.000	\$ 208.000
Corchos	-	800 al mes	\$ 20.000	\$ 40.000
Total			\$ 673.385	\$ 1.346.770
Costos totales (fijo y variable)			\$ 1.177.385	\$ 2.344.770
COSTO DE PRODUCIR 1 LT DE GIN				\$ 1.177

Año 2024				
Concepto	Unidad	Cantidad unidad (al mes)	Precio x unidad consumida (al mes)	Total anual
Luz	Kw		\$ 24.900	\$ 298.800
Gas	Kilo Calorías	30000 kcal.	\$ 14.940	\$ 179.280
Impuestos y cargas sociales	Pesos		\$ 116.200	\$ 1.394.400
Sueldos y jornales	Pesos	-	\$ 199.200	\$ 2.390.400
Honorarios (servicio de redes)	Pesos	-	\$ 66.400	\$ 796.800
Mantenimiento	Pesos		\$ 415.000	\$ 830.000
Total			\$ 836.640	\$ 5.889.680
Costos variables				
Concepto	Unidad	Cantidad unidad (al mes)	Precio x unidad consumida	Total anual
Botánicos	Kilos	6 bolsas de 1 kilo	\$ 32.179	\$ 386.149
Alcohol	Litros	725 litros	\$ 481.400	\$ 5.776.800
Etiquetado	-	800 etiquetas	\$ 398.400,00	\$ 4.780.800
Botellas	-	800 al mes	\$ 172.640	\$ 2.071.680
Corchos	-	800 al mes	\$ 33.200	\$ 398.400
Total			\$ 1.117.819	\$ 13.413.829
Costos totales (fijo = variable)			\$ 1.954.459	\$ 19.303.509
COSTO DE PRODUCIR 1 LT DE GIN				\$ 1.954

Año 2025				
Costos fijos				
Concepto	Unidad	Cantidad unidad (al mes)	Precio x unidad consumida (al mes)	Total anual
Luz	Kw		\$ 41.334,00	\$ 496.008
Gas	Kilo Calorías	30000 kcal.	\$ 24.800	\$ 297.605
Impuestos y cargas sociales	Pesos		\$ 192.892	\$ 2.314.704
Sueldos y jornales	Pesos	-	\$ 330.672	\$ 3.968.064
Honorarios (servicio de redes)	Pesos	-	\$ 110.224	\$ 1.322.688
Mantenimiento	Pesos	-	\$ 688.900	\$ 1.377.800
Total			\$ 1.388.822,40	\$ 9.776.869
Costos variables				
Concepto	Unidad	Cantidad unidad (al mes)	Precio x unidad consumida (al mes)	Total anual
Botánicos	Kilos	6 bolsas de 1 kilo	\$ 53.417	\$ 641.008
Alcohol	Litros	725 litros	\$ 799.124	\$ 9.589.488
Etiquetado	-	800 etiquetas	\$ 661.344,00	\$ 7.936.128
Botellas	-	800 al mes	\$ 286.582	\$ 3.438.989
Corchos	-	800 al mes	\$ 55.112	\$ 661.344
Total			\$ 1.855.580	\$ 22.266.956
Costos totales (fijo = variable)			\$ 3.244.402,11	\$ 32.043.825
COSTO DE PRODUCIR 1 LT DE GIN				\$ 3.244,40
COSTOS TOTALES				\$ 53.692.104

Ingresos 2023 (2 meses)				Beneficio neto 2023	
Concepto	Precio	Cantidad	Total	Ingresos	
Gin tirado (barril)	\$ 235.477	2	470.954	Costos	\$ 2.344.770
Gin en botella	\$ 3.000	1600	\$ 4.800.000	Total	\$ 2.926.184
TOTAL			5.270.954		
Ingresos 2024 (anual)				Beneficio neto 2024	
Concepto	Precio	Cantidad	Total	Ingresos	
Gin tirado	\$ 390.892	12	\$ 4.690.702	Costos	\$ 19.303.509
Gin en botella	\$ 4.980	9600	\$ 47.808.000	Total	\$ 33.195.193
TOTAL			\$ 52.498.702		
Ingresos 2025 (anual)				Beneficio neto 2025	
Concepto	Precio	Cantidad	Total	Ingresos	
Gin tirado	\$ 648.880	12	\$ 7.786.565	Costos	\$ 32.043.825
Gin en botella	\$ 8.267	9600	\$ 79.361.280	Total	\$ 55.104.020
TOTAL			\$ 87.147.845		

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
		50%	1,5	50,90%	1,51	99%	1,99	92%	1,92	65,50%	1,66	65,50%

Fuente: Banco Central de la República Argentina

REFERENCIAS:

<https://www.baenegocios.com/negocios/La-cerveza-inesperada-protagonista-de-la-recuperacion-economica-mundial-20220322-0053.html>

<http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>

http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/265203/20220629?busqueda=1>

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/181640/conoce-tecnologia-que-esta-revolucionando-industria-cervecera>

<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/ediciones/23/Impuestos.htm>

<https://www.conicet.gov.ar/el-lupulo-argentino-con-buena-nota-a-nivel-internacional/>

<http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>

<https://www.baenegocios.com/negocios/Gin-Tonic-la-tendencia-que-crece-en-Argentina-y-reemplaza-a-la-cerveza-20220611-0048.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=i5StHbYExFE>

<https://www.a24.com/economia/gin-industria-nacional-que-crece-la-produccion-local-esta-bebida-alcoholica-n871508>

<https://bar-drinks.com.ar/el-fenomeno-del-gin-en-argentina/>

<https://fada-argentina.org.ar/cifras/>

<https://www.infohoreca.com/productos/20220830/gin-tonic-de-grifo-buenos-aires-gin#.Yz2RnHZBzrc>

<https://steemit.com/spanish/@homeginkit/10-beneficios-del-gintonic>

<https://destileriamoretti.com/tecnicas-destilacion-gin/>

<https://ar.talent.com/salary?job=operario+de+producci%C3%B3n#:~:text=El%20salario%20operario%20de%20producci%C3%B3n,a%C3%B1o%20o%20%24%202023%20por%20hora.>

<https://www.salecycle.com/es/blog/guias/fidelizar-clientes/>

BIBLIOGRAFÍA:

Hill, P. y Jones, G. (2011). Administración estratégica un enfoque integral

Kotler, P. y Keller K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson

Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental

Chiavenatto, I. (2017). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill

Chain, N. (2011). Proyectos de Inversión, formulación y evaluación. Pearson

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. Pearson