

**Universidad Siglo 21**



Trabajo final de grado. Reporte de caso.

Cervecería Checa.

Autor: Lopez Novarino, Juan Francisco

DNI: 42.383.095

Legajo: ADM05625

Tutor: Rinero, Sofia

## Resumen

En el presente reporte de caso se plantea un plan estratégico referido a estrategia de negocios enfocada al desarrollo de nuevo producto para Cervecería Checa. En el mismo se busca aprovechar las oportunidades del entorno enfocando en sus fortalezas y desarrollando nuevas competencias que le permitan ingresar al nuevo mercado.

Puede notarse que en los últimos años, especialmente desde que se reactivó el movimiento en bares, ha crecido notablemente el consumo de gin. Debido a esto se plantea una planeación estratégica buscando el desarrollo de dicha bebida potenciando a Checa a incursionar en la misma. Gracias a su liderazgo en el mercado con la cerveza, cuenta con reputación y cualidades suficientes para lograr la producción y comercialización de manera rentable.

Después de realizado el análisis se concluye con que el plan puede realizarse de manera eficiente en un lapso de 5 años, donde la empresa obtendría un retorno de la inversión y ganancias adicionales. Esto debido a que lograría una incursión rápida con el nuevo producto y se mantendría en el tiempo.

Por esto se concluye que es un proyecto rentable para Cervecería Checa y real, ya que se encuentra en condiciones de realizarlo.

## Abstract

In this case report, a strategic plan is proposed, referring to a business strategy focused on the development of a new product for Cervecería Checa. It seeks to take advantage of the opportunities in the environment by focusing on its strengths and developing new skills that allow it to enter the new market.

It can be noted that in recent years, especially since the movement in bars was reactivated, the consumption of gin has grown notably. Due to this, a strategic planning is proposed seeking the development of said drink, empowering Checa to venture into it. Thanks to its leadership in the beer market, it has a reputation and sufficient qualities to achieve profitable production and marketing.

After carrying out the analysis, it is concluded that the plan can be carried out efficiently in a period of 5 years, where the company would obtain a return on investment and additional profits. This is due to the fact that it would achieve a rapid incursion with the new product and it would be maintained over time.

For this reason, it is concluded that it is a profitable project for Czech and real Brewery, since it is in a position to carry it out.

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de situación.....	7
Análisis macroentorno: PESTEL .....	7
Factor político.....	7
Factor económico.....	7
Factor sociocultural.....	8
Factor tecnológico.....	9
Factor ecológico .....	10
Factor legal .....	10
Análisis microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	11
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
Rivalidad entre competidores .....	12
Poder de negociación de los compradores .....	12
Poder de negociación de los proveedores .....	12
Amenaza de productos sustitutos.....	12
Análisis de mercado.....	13
Análisis interno: Cadena de valor .....	14
Actividades básicas.....	14
Actividades de soporte.....	15
Análisis financiero.....	16
Marco teórico .....	17
Conclusiones diagnósticas .....	18
Plan de implementación.....	20
Bases estratégicas .....	20
Misión .....	20

Visión .....	20
Valores .....	20
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance .....	23
Planes de acción .....	23
Objetivo específico 1 .....	24
Objetivo específico 2 .....	24
Objetivo específico 3 .....	25
Diagrama de Gantt.....	25
Presupuesto .....	26
Análisis financiero.....	27
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Anexos .....	31

### *Introducción*

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de Grupo Meta, específicamente de la Cervecería Checa, con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la que dicha compañía pueda lograr aumentar su rentabilidad por medio de su implementación.

- Grupo Meta es una empresa creada en 2019, cuya gestión se enfoca en cuatro unidades de negocio diferenciadas:
- La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura
- Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con la Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en la ciudad de Bariloche.
- Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital.
- Brewing S.A.S. se encuentra en proceso de apertura, que va a incluir un bar propio Checa.

El grupo creado por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernandez tiene su oficina en la localidad de Sacanta, Córdoba. El mismo tiene como objetivos generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Por parte de la Cervecería Checa, la misma cuenta con José Fernandez, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, licenciado en química, como los encargados. La parte productiva es supervisada por este último. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, todos residen en la localidad de la empresa.

Al analizar el consumo de bebidas alcohólicas, tanto en Argentina como a nivel mundial, puede notarse un importante aumento en la demanda de la bebida gin. Sumado al aumento de la popularidad de dicha bebida, las dificultades para importar hoy en día potencian aún más la producción interna del destilado. Debido a esto también se encuentra una creciente competencia interna, la cual busca aprovechar el crecimiento en la demanda y los relativos bajos costos de ingresar al mercado (A24, 2021).

Dentro de la gran diversidad de unidades de negocio desarrolladas por Grupo Meta se procederá al estudio de Cervecería Checa. En el mismo se desarrollará una estrategia de negocios de desarrollo de nuevo producto. De esta forma se buscará explotar la demanda en aumento, debido a la popularidad de la bebida conocida como gin, aprovechando los conocimientos de la empresa en el rubro de las bebidas.

Hay dos antecedentes relacionados al rubro en el cual se mueve la empresa y en el cual se desarrollará la estrategia, dignos de destacar. Uno es la compra de la bodega Dante Robino por parte de Quilmes en 2020. El gigante de la cerveza busca convertirse en una empresa de bebidas, por esto mismo en 2020 sumo al vino a la variedad de gaseosas, aguas, cervezas y productos energizantes. Lo destacable en esta adquisición es que lo hizo con una empresa que encuentra su mercado objetivo en un rubro muy similar al de las cervezas (Clarín, 2020). Otro caso digno de mencionar es el de la cervecería Patagonia, que desde 2021 agregó a su variedad de cervezas, la venta de sidra bajo el nombre comercial de “Isidra” (Cerveza Patagonia, 2021).

## *Análisis de situación*

### *Análisis macroentorno: PESTEL*

Para estudiar las variables externas del macroentorno que afectan a la organización se utiliza el análisis PESTEL, desarrollando sus 6 factores.

#### *Factor político*

Un tema muy reciente que ha dado de que hablar e influye en más de un factor, pero claro que el político es uno de los más importantes, es Sergio Massa asumiendo como “súper ministro”. De esta manera, el político de 50 años quedó a cargo de los ministerios de economía, desarrollo productivo, agricultura ganadería y pesca, y las relaciones con organismos internacionales.

Dentro de las primeras políticas que tomó se puede destacar que a días de haber asumido su cargo, citó a los responsables de administración de cada uno de los ministerios para comunicarles la programación presupuestaria hasta fin de año y para que conozcan, según señaló, “las prioridades de inversión y los techos de gasto”, entre otras decisiones. Acto seguido, reiteró que, tal como había anticipado el día de su asunción, “no habrá más emisión para financiamiento hasta fin de año”, y sostuvo que el lunes próximo se iniciarán “los reintegros al BCRA” (Argentina, 2022).

También es preciso destacar que el 2023 será año de elecciones. Dato no menor ya que influirá en decisiones de toda índole que afectan al mercado. Una encuesta de satisfacción política y opinión pública elaborada por la Universidad de San Andrés entre el 29 de Julio y el 09 de Agosto de 2022, consulta, entre otras cosas, la intención de voto para las elecciones de 2023. El estudio exhibe a Juntos por el Cambio a la cabeza con un 24% de los votos. Lo sigue de cerca Frente de Todos con el 20%, y tercero se ubica Libertarios llegando al 10% de los posibles votos. Como se puede ver, los posibles partidos electos están muy parejos, y de ideologías opuestas, lo cual deja una gran incógnita para lo que será el gobierno del país en los siguientes 4 años (Universidad de San Andrés, 2022).

#### *Factor económico*

El contexto económico es de gran importancia, y a su vez muy complejo. Entre algunos de los datos más relevantes de este factor destacamos la inflación. La misma en Julio de 2022 alcanzó el 7,4% mensual, 46,2% anual acumulada y 71% de variación interanual con relación a Julio 2021 (INDEC, 2022).

Otra variable a remarcar es el tipo de cambio con relación a monedas extranjeras. Para esto se utiliza de referencia el valor del dólar. Hoy en día se encuentran distintos tipos de precio para la cotización de dicha moneda. Entre los más importantes se destacan el dólar oficial que establece el Banco Central de la República Argentina y de donde se calcularan todas sus variantes, que al 03 de Septiembre de 2022 cotiza a \$137,10 para la compra y \$146,23 para la venta. Una variante muy importante es el dólar “blue”, el cual se negocia en las casas de cambio de manera ilegal por medio de las “cuevas” y los “arbolitos”, que para el 03 de Septiembre de 2022 cotiza a \$281 para la compra y \$285 para la venta (Dolar Hoy, 2022). Esta variante ilegal se da debido a las restricciones para la compra de dicha moneda, por lo cual la gente se ve obligada a comerciar por fuera de la ley, dejándose llevar por la ley de oferta y demanda que surge en el mercado. De esta forma podemos notar una variación de casi el 100% entre el dólar oficial y el ilegal, lo cual denota una importante diferencia al cambiar tal moneda por pesos utilizando la medida impuesta en relación con la ilícita.

La asunción de Sergio Massa como nuevo ministro de Economía, trajo aparejadas muchas medidas, de las cuales destacamos las siguientes:

- Aumento de las tarifas energéticas (luz y gas) para reducir los subsidios a la energía;
- Con el objetivo de reducir la inflación, no se pedirán más adelantos transitorios al Banco Central en lo que resta del año y se financiará el gasto fiscal con recursos del Estado y deuda del sector privado (La Nacion, 2022);
- Para recomponer las reservas, el Banco Central prorrogará las medidas que dispuso a fin de Junio para frenar la salida de dólares por pago de importaciones y que implicó un duro golpe no sólo para la producción sino también para los precios (Infobae, 2022).

#### *Factor sociocultural*

Dentro del contexto actual en el que se encuentra Argentina podemos notar una tendencia por parte de la sociedad a “gastar para ahorrar”. En vez de comprar dólares o depositar su excedente de pesos en el banco, muchos consideran una mejor inversión usarlos para adquirir productos que duran, desde latas de atún, shampoo y botellas de vino hasta bienes durables como ropa, celulares, electrodomésticos y motocicletas (BBC, 2022). "La gente que tiene pesos intenta sacárselos de encima porque queman, entonces los usan para consumir bienes, en especial los que tienen muchos componentes importados, y así mantienen el valor de su dinero". "El ahorro y la inversión no son más que sacrificar consumo presente para tener mayor consumo en el futuro. Pero si vos no tenés esa percepción, si el

horizonte se te acorta cada vez más, como viene pasando acá, lo más probable es que tomes una actitud de gastar ahora, no gastar después" (Manoukian, 2022). También están quienes prefieren gastar su dinero en servicios y experiencias, no por nada se nota en el primer trimestre de este año una variación positiva interanual promedio del 83% de la actividad en restaurantes de la ciudad de Buenos Aires (Buenos Aires Ciudad, 2022).

A esto se agrega el "boom" de los últimos años del gin que, según cifras del sector, aumento su consumo en un 30%. Como pasó en su momento con la cerveza artesanal, ahora llegó el turno de las destilerías que, en diferentes puntos del país, no paran de crecer y ofrecer un producto variado y de alta calidad (A24, 2021).

### *Factor tecnológico*

En la tecnología actual se destaca la creciente industria 4.0. "Esta nueva corriente genera una creciente automatización mediante el empleo de máquinas inteligentes, que generan datos que ayudan a producir de manera más eficiente y productiva en toda la cadena de valor. También mejora la flexibilidad para que las industrias puedan satisfacer mejor las demandas de los clientes a través de la personalización masiva. Es decir, la Industria 4.0 está revolucionando la forma en que las empresas fabrican, mejoran y distribuyen sus productos. Los fabricantes están integrando nuevas tecnologías, que incluyen Internet de las cosas (IoT), computación y análisis en la nube, IA y machine learning en sus instalaciones de producción y en todas sus operaciones" (La Voz del Interior, 2022).

Dentro de dicha industria se remarca la robótica, que afecta de manera directa a los sectores productivos con sus derivaciones a la automatización, robots e inteligencia artificial. "La automatización cubrirá cada vez más aspectos de la economía, por eso funiversity, centro de educación tecnológica para niños y adolescentes a distancia prepara a las nuevas generaciones para un mercado laboral que será exigente" (La Voz del Interior, 2022). El centro de educación comparte que "pese a muchas predicciones pesimistas, Gregg Profozich, consultor de fabricación, operaciones y tecnología, asegura que la robotización dejará un saldo positivo y creará muchos más puestos de trabajo que los que desplazará. Inclusive, evitará para los humanos trabajos riesgosos e insalubres. Lo importante a tener en cuenta es que los nuevos roles tendrán un alto valor agregado, por lo que será fundamental una sólida formación para quienes deseen trabajar en las industrias del futuro junto a los sistemas automatizados" (La Voz del Interior, 2022). En base a esta nueva modalidad de trabajo para las personas, "María Laura Palacios, CEO de G&L Group, afirma que la demanda de mano de obra calificada en tecnología no ha dejado de crecer, por lo que se agrava día a día este margen negativo. En paralelo, las carreras relacionadas con el mundo IT no son las más

concurridas, dejando en evidencia una falla en la cultura escolar a la hora de poner en marcha los incentivos necesarios para generar los recursos que requiere la sociedad” (La Voz del Interior, 2022). Si bien estas noticias son muy prometedoras para la industria en general, no hay que olvidar que Argentina se encuentra lejos de comenzar a explotar estos avances tecnológicos. Según el ranking de la International Federation of Robotics, nuestro país se ubica en el puesto 35, alejado de las economías competitivas. Claramente no es una opción tan clara para todos los participantes en la industria nacional, pero así y todo no hay que perder de vista estos avances ya que son el futuro y no está tan lejano como parece.

#### *Factor ecológico*

La elaboración de cerveza artesanal genera 15 millones de kg de desechos orgánicos al año, lo que representa un problema ambiental. Un estudio académico analizó su uso como materia prima para panificados.

La cebada es el principal insumo de la producción de cerveza artesanal. Los granos del cereal se cocinan y al final del proceso productivo se descartan como un residuo llamado bagazo. En la Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año que, en general, terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero. 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. A su vez, la estrategia permitiría reducir el impacto ambiental de esta industria (SLT, 2021).

#### *Factor legal*

Dentro de este factor se nota que el sector se encuentra regido por la ley 18284, la cual hace referencia al Código Alimentario Argentino. Dentro del mismo, destaca el artículo 1110 que dice “Bebida Alcohólica (con excepción de las fermentadas) es el líquido alcohólico destinado al consumo humano con características organolépticas especiales, con un grado alcohólico mínimo de 0,5% vol. y un máximo de 54% vol. a 20° C, y obtenido:

a) Directamente por destilación en presencia o no de sustancias aromáticas, de productos naturales fermentados y/o por maceración, infusión, percolación o digestión de sustancias vegetales; y/o por adición de aromas, sabores, colorantes y otros aditivos permitidos, azúcares u otros productos agrícolas al alcohol etílico potable de origen agrícola y/o a un destilado alcohólico simple, conforme a los procesos de elaboración definidos para cada bebida.

b) Por mezcla de una bebida alcohólica con:

1. Otra u otras bebidas alcohólicas;
2. Alcohol etílico potable de origen agrícola y/o destilado alcohólico simple;
3. Una o varias bebidas fermentadas, y
4. Una o varias bebidas.

#### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS:

Consideránse aptas para el consumo humano las bebidas alcohólicas que cumplan, sin perjuicio de otras, las siguientes especificaciones de límites máximos, expresados en mg/100 ml de alcohol anhidro:

- Alcohol metílico 200 mg/100 ml (1)
- Ácido cianhídrico 5 mg/100 ml
- Furfural 5 mg/100 ml
- Alcoholes superiores y aldehídos 5 g/l” (Codigo Alimentario Argentino, 2019).

#### *Análisis microentorno: 5 fuerzas de Porter*

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es de gran ayuda a la hora de analizar el entorno de la industria. Aquí se verán competidores, posibles competidores, compradores, proveedores y productos sustitutos con el fin de poder estudiar, junto con los resultados de los demás modelos y matrices, las mejores opciones a la hora de desarrollar la planificación estratégica para la empresa.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Dicha amenaza se considera alta. Puede notarse una creciente demanda de la bebida gin en los últimos años, un 40% en 2021 con relación a 2019, cosa que motiva a invertir en el rubro, además del aplanamiento de la curva de demanda de la cerveza artesanal, factor que puede influir en que los productores de la misma busquen diversificar sus productos. También vemos que la barrera económica para el ingreso es relativamente alta para emprendedores que quieren incursionar en el rubro de la bebida, pero no es así para inversores que busquen penetrar el mercado o empresas ya asentadas en el área que buscan expandirse formando parte de él. Otro factor a destacar es el clima argentino que facilita el desarrollo de las bayas de enebro, principal componente del destilado, y se encuentran en la Patagonia.

### *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre competidores es media alta a nivel nacional, ya que hay algunas empresas internacionales asentadas en el mercado, y también se encuentran grandes destilerías que aprovecharon la oportunidad creciente durante la pandemia, pero no así a nivel provincial. Córdoba cuenta con distintas destilerías, algunas más grandes que otras, pero aun se puede observar una brecha a explotar en el mercado. La ciudad cuenta con distintos polos gastronómicos además de una gran vida nocturna, en gran parte gracias a su constante inmigración de estudiantes jóvenes de otras localidades o provincias. Esto hace que la rivalidad no sea tan alta como podrá serlo en un futuro, encontrando hoy en día una oportunidad antes de que se acapare la totalidad del mercado.

### *Poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación que poseen los compradores es medio-alto en relación con las empresas del mercado. Como se describió anteriormente ya existe un mercado de gin en Córdoba, el cual no se encuentra explotado completamente. Si bien esto es una oportunidad, no hay que olvidar que ya hay empresas consolidadas en el mercado con cierta reputación y “espalda”. Esto hace que los consumidores puedan optar por otras opciones, las cuales están a su disposición. A su vez al no estar completamente explotado el mercado, como en otras regiones del país, y contar con un mercado meta grande y en aumento, disminuye en cierta medida dicho poder por parte de los compradores.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Podemos considerar esta fuerza como media-baja ya que en el país se encuentran gran parte de los insumos para la producción de gin. El insumo principal utilizado para dicha destilación son las bayas de enebro, las cuales crecen en la Patagonia Argentina. Luego cada persona puede complementarlo con los botánicos que le parezcan, como pimienta o distintos cítricos. Que un importante número de los insumos utilizados se cultiven en Argentina favorece que, a través de distintos proveedores, sean accesibles en el mercado. Esto provoca que haya un elevado número de proveedores que comercialicen los mismos, y por consiguiente facilita la negociación por parte de los clientes.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es media-alta debido a la variedad de bebidas alcohólicas que se consumen en Argentina y Córdoba. Dicho mercado es grande, pero si se lo segmenta a donde se suele consumir gin en mayor volumen obtenemos menor variedad de sustitutos. Esta bebida suele encontrarse mucho en bares y boliches, donde

las bebidas más populares son cerveza, fernet y vodka. Se contempla que esta amenaza no es del todo alta ya que, como se expresa anteriormente, en los lugares donde se da su consumo mayoritario disminuyen notablemente los sustitutos.

### *Análisis de mercado*

Dentro de este análisis se definen algunos aspectos importantes a tener en cuenta en el mercado al que se busca ingresar. El público objetivo al que está dirigido el producto son hombres y mujeres residentes de la ciudad de Córdoba, de entre 18 y 50 años, pertenecientes a clases sociales media, media-alta y alta, y que acostumbren a pasar tiempo de dispersamiento con amigos o familia.

El producto se comercializará en la ciudad de Córdoba, ya que se aprovechará la presencia y renombre de la empresa en dicha ciudad. La franja etaria es amplia ya que es un producto que hasta hace poco tiempo era consumido por adultos de 30 años en adelante, pero el “boom” que tuvo estos últimos años lo ha hecho popular entre los jóvenes. También es importante tener en cuenta la clase social perteneciente del cliente, debido a que no es un producto popular en las clases sociales bajas, y el precio del mismo hace más complicado el acceso de los mismos. Por último, es importante tener en cuenta que acostumbren pasar tiempo de dispersamiento ya que es cuando más se acostumbra a consumir gin.

En este rubro se encuentran distintos tipos de competidores, los que ya están asentados en el sector y los que pueden ingresar. Se nota que la competencia en el rubro es media, ya se observan empresas asentadas y fuertes, pero hay otras que no y es ahí donde se encuentra una oportunidad a aprovechar. Algunas de las que forman parte del mercado hoy en día son:

- Maleficio: Gin de origen cordobés, producido por Peñón del Águila. Este destilado apunta a un sector más económico y puede evidenciarse en que es uno de los más accesibles del mercado;
- Gordon's: De origen inglés, cuenta con más de 250 años en la industria del gin. Al igual que Maleficio, es de los más económicos del mercado;
- Alquimista: Producido en Rio Ceballos, Córdoba, Alquimista está destinado a un público con recursos un poco más altos;
- Bombay Sapphire: La empresa inglesa apunta a los sectores más elevados y podemos notarlo en su elevado precio, en referencia a los destilados enumerados anteriormente.

El valor de las distintas marcas varía según la calidad. Esta se da dependiendo de la forma de producción, ya sea en alambiques o torres, la materia prima utilizada y la cantidad de destilaciones por las que pasa el compuesto.

En tanto se refiere a los posibles nuevos entrantes al mercado, puede decirse que esta amenaza es media también. Esto debido a que no es tan accesible para que cualquier persona comience a producir en cantidad. Pero si lo es para una empresa que cuenta con inversores y otra cartera.

### *Análisis interno: Cadena de valor*

#### *Actividades básicas*

- Investigación y desarrollo: En este punto se destaca el producto, propiamente la cerveza, con sus diferentes estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, GoodDevil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

En cuanto a la calidad de los procesos de producción se puede nombrar como proyecto transversal la certificación de normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se están gestionando desde octubre del 2020. Recientemente Checa tuvo la primera auditoría de sistema de gestión de calidad, con buenos resultados, y ya existe la posibilidad de realizar la segunda etapa de auditorías externas.

- Producción: La planta ubicada en Sacanta tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Para alcanzar esta cifra, producción cuenta con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora y filtrador. Además cuenta con las instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Como dato no menor, se encuentra inscripto en AFIP como productor de las siguientes actividades: elaboración de cerveza, bebidas malteadas y malta.

- Marketing y ventas: En esta área se cuenta con un técnico de marketing que mide la satisfacción de los clientes. Debido a que la cerveza cuenta con buena aceptación del público, el 80% la recomendaría, y tiene buenas referencias dentro de la cerveza artesanal, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados en la juventud.

- Servicio al cliente: Checa se relaciona con sus clientes de manera formal y cordial, destacando la presencia de un técnico de marketing que mide la satisfacción de los clientes. Entre algunos de los clientes más destacados se encuentran Lupulus, Casanegra, Hood, Random bar y Cê Arte y Café. Todos ubicados en el polo gastronómico que conforman los barrios de Güemes y Nueva Córdoba, a excepción del último, ubicado en la localidad de Las Varillas.

#### *Actividades de soporte*

- Administración de materiales: La relación de Checa con sus proveedores se da de manera formal y cordial, al igual que con la mayoría de las organizaciones con las que se relaciona. Por sobre esto, se nota una falta de claridad sobre el proceso de selección y compra de la materia prima, y de su distribución final como producto terminado.
- Recursos humanos: En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa. En cuanto a la administración del grupo Meta en relación con la gestión de cada unidad, se concentran perfiles contables y legales, tienen tres contadoras y una abogada. Además se cuenta con un técnico en marketing encargado de medir la satisfacción de los clientes.
- Sistemas de información: En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad, por ejemplo, indicador de ventas de cervezas. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.
- Infraestructura de la empresa: La fábrica se encuentra ubicada en Sacanta, departamento de San Justo, provincia de Córdoba. Cuenta con tres áreas bien

diferenciadas, que son administración, comercial y producción. Dentro del organigrama están dispuestas las personas que componen cada área, pero no sus tareas, cosa que puede ocasionar problemas de cara al futuro. En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años. También se cuenta con dos encargados, uno se centra en los empleados y la parte productiva de la cerveza, y el otro es uno de los fundadores y directivos de grupo Meta.

### *Análisis financiero*

Se analizara el año 2020 ya que es el último del que se tiene registro. Se debe tener en cuenta que en dicho año se estuvo en contexto de pandemia y muchos meses cerrados sin consumir cerveza en bares y reuniones sociales.

Utilidad bruta: \$5.073.394,37

Gastos de comercialización: (\$14.155.405,02)

Gastos de administración: (\$3.318.604,84)

Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM: \$4.628.015,59

Utilidad neta del ejercicio - pérdida: (\$7.772.599,9)

### *Marco teórico*

En este apartado se definirá el marco teórico del trabajo, el cual busca explicar de manera teórica la temática desarrollada en el mismo. Se abordará el concepto de planeación estratégica,

Analizando las palabras de Idalberto Chiavenato en su libro “Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones”, se considera que “el objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios” (Chiavenato, 2017). También define que el resultado empresarial alcanzado constituye la esencia de la planeación estratégica.

A su vez se puede mencionar, tomando de referencia a Hill y Jones, que el proceso de planeación estratégica consta de cinco pasos principales: Elegir la misión y las principales metas corporativas; analizar el entorno externo para encontrar oportunidades y amenazas; analizar el entorno interno para encontrar fortalezas y debilidades; elegir estrategias que aprovechen las oportunidades y fortaleza, y disminuyan las amenazas y debilidades, y que vayan en concordancia con la misión y las metas; implementar las estrategias (Hill & Jones, 2011).

Del párrafo anterior se desprende una sección muy importante, que es la elección de las estrategias. Para esto, el economista Michael Porter define tres tipos de estrategias competitivas genéricas, las cuales son: liderazgo en costos, que es la óptima si la empresa puede ofrecer un producto a un costo inferior que sus competidores; diferenciación, que apunta a compradores que buscan productos con características diferentes a los que ofrecen otras marcas; enfoque, donde se trata un segmento específico del mercado y se cumplen los requerimientos del mismo basándose en uno de los dos enfoques anteriores. De dichas estrategias, enfoque en costos es la que mejor queda con el proyecto, ya que se apunta a un sector del mercado puntual y, a su vez, se trata de mantener los gastos generales al mínimo, mientras se hace lo posible por seguir recortando costos y poder ofrecer el producto a un precio menor que la competencia.

Una forma clave de clasificar la estrategia es según la matriz de Ansoff, la cual aporta que la misma califica dentro de desarrollo de producto. Es así debido a que esta estrategia

exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales. Buscando satisfacer mejor a sus clientes actuales y, a su vez, atraer nuevos compradores.

### *Conclusiones diagnósticas*

Luego de haber realizado el diagnóstico del entorno de Cervecería Checa y un análisis de su situación interna, se aconseja realizar una estrategia de negocios a través del desarrollo de un nuevo producto, incorporando de esta manera a sus procesos productivos la destilación de gin.

El consumidor argentino tiene un pequeño repertorio de bebidas muy arraigado a su paladar y tradición, cosa que hace que muchas veces se limite a tomar bebidas distintas a la hora de salir. Entre estas encontramos al fernet y la cerveza. A pesar de esto, Checa se encuentra con una gran oportunidad dentro de su rubro. Al igual que hace algunos años hubo un aumento en la demanda de cerveza artesanal, cosa que aprovecho la empresa, hoy se denota un incremento en el consumo de gin a nivel mundial y, por supuesto, Argentina no es esquiva mostrando un aumento exponencial de las compras del mismo. También se ve esto debido a que en el país se está pasando por un momento económico difícil, con un elevado y creciente porcentaje de inflación, lo que lleva a los argentinos a gastar su dinero en diferentes productos, viendo que el ahorro en pesos es cada vez menos rentable. Entre estos consumos se encuentran los servicios, entendiendo además que el consumidor local es propenso a salir y disfrutar momentos con seres cercanos.

Por otra parte, hablando del producto principal de la empresa, vemos una leve caída en el consumo de cerveza artesanal y se espera que esta pueda seguir aumentando. Si bien es un producto que se ha afianzado fuertemente en el mercado, ha llegado a su etapa de madurez y se espera que comience a ingresar a la de declive.

Es rentable aprovechar los proveedores actuales de Checa, ya que son conocidos de la empresa y al incorporar nuevos elementos y en cantidades elevadas a los pedidos pueden negociarse acuerdos favorables a la organización. En caso de no llegar a un acuerdo, se cuenta en el mercado con una gran variedad de proveedores de dichos materiales, ya que son, en su mayoría, alimentos y muchos se siembran y producen en el país, lo que los hace más accesibles a la hora de revender.

Haciendo referencia al aumento en la demanda, este trae aparejado la presencia de competidores. Respecto a los que ya se encuentran en el mercado, no cubren el total del mismo dejándole a la empresa la posibilidad de ingresar y cubrir una cuota de dicho negocio. También está la posibilidad de que esta seductora oportunidad traiga nuevos competidores,

cosa que es posible para grandes inversores pero no así para emprendedores más modestos. Analizando el mercado, se encuentra con las complicaciones a la hora de importar que presenta el país, cosa que es beneficiosa ya que fomenta la producción local y disminuye la oferta de reconocidas marcas internacionales que pueden acaparar el mercado. Así y todo, se nota una alta variedad de botellas de distintas empresas en la oferta de vinerías, tanto extranjeras como locales.

Debido a lo analizado anteriormente, se concluye en que lo óptimo para Checa es apuntar al consumo masivo, haciendo énfasis en las estrategias de liderazgo en costos y enfoque. El mercado meta al que se apuntará serán los bares de la ciudad de Córdoba, aprovechando la venta en cantidad de los mismos y la reputación de la marca en dicha ciudad. Entre ellos, se realizarán nuevas asociaciones con las distintas empresas a las que ya se les provee cerveza, aprovechando la confianza y conocimiento que tienen sobre la organización, cosa que los hizo confiar en la misma. Estos bares ya conocen la forma de trabajar de la compañía, detalle que ayuda a la hora de fortalecer la alianza a través de la comercialización de un nuevo producto. A su vez, Grupo Meta podrá hacer opción de una integración vertical hacia atrás logrando proveerse a sí mismo en lo que a sus bares propios respecta.

### *Plan de implementación*

Luego de realizado el diagnóstico organizacional, se distingue una clara oportunidad a explotar a favor de Checa. Según este análisis se puede ver el crecimiento exponencial de la demanda de gin, el cual es un producto sustituto del fabricado por la empresa, por este motivo no solo se ve una conveniencia en el mercado emergente, sino también una forma de contrarrestar la incipiente baja en la demanda de cerveza. Tomando como referencia las bases estratégicas de misión, visión y valores, se planteará explotar todas las competencias de la empresa, desarrollar el trabajo conjunto entre todas las áreas, invertir en los sectores que se considere necesario, todo en pos de lograr el objetivo planteado.

Se buscare aprovechar esta demanda creciente a través de la producción propia de gin. Al estar introducida Checa en este mercado, sacará provecho del know how propio. Unos de los puntos fuertes a aprovechar son los bares a los que provee de cerveza, ya que se buscará aprovechar esta relación para servir a los mismos de dicha bebida espirituosa.

#### *Bases estratégicas*

##### *Misión*

“Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo” (Grupo Meta, 2019).

##### *Visión*

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Grupo Meta, 2019).

##### *Valores*

- “Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo” (Grupo Meta, 2019).

La propuesta es acorde a las bases estratégicas. Se nota que desarrollando la misma se cumplen la misión, en especial al permitir un crecimiento diversificado y sustentable a largo

plazo, la visión, buscando generar un buen momento al disfrutar de una buena bebida familia y en comunidad, y los valores, aplicando cada uno de los mismos en cada etapa y proceso en la implementación de la propuesta.

### *Objetivo general*

Se plantea como objetivo general lograr una rentabilidad en relación al desarrollo de destilación y venta de gin de un 30% sobre el valor de la inversión inicial para Diciembre de 2027.

Justificación: Dicho objetivo se selecciona debido a que Checa forma parte del mercado fabricando y distribuyendo un producto que lo introduce en tal, por lo cual cuenta con conocimiento e información del mismo, lo cual facilitara su inserción buscando aprovechar dicha oportunidad mencionada anteriormente. Se comienza desglosando esta afirmación desde el punto en que la demanda de gin aumento un 40% en 2021 con relación a 2019. Tomando como referencia estos datos del mercado, se considera que el aumento de la demanda disminuirá, dejando un incremento del 20% desde principios de 2024 a su equivalente de 2026. Esto se da debido a que el público alcanzado es cada vez mayor, cosa que hace más pequeño el porcentaje de aumento en relación al año base. Asumiendo esto, Checa deberá aprovechar la cuota de mercado que seguirá en aumento, para que cuando la demanda se estanque ya formar parte del sector de gin.

### *Objetivos específicos*

- Contar con los permisos necesarios para producir gin, patentes, contratos con los clientes y todos los recursos, humanos y materiales, para Julio de 2023.

Justificación: Básicamente se buscará tener todo listo para comenzar a distribuir en Julio de 2023. Tanto el proceso de selección de personal como el de adquirir los recursos materiales no son sencillos ni se realizan de un día para el otro, deben comenzarse con tiempo ya que el personal deberá constar de 2 operarios y un responsable de producción, el cual será Luis (ingeniero responsable de producción de cerveza) y deben ser capacitados para estar en condiciones de comenzar a producir para principios de Abril. También tener en cuenta los tiempos de adquisición de maquinarias y materias primas ya que estas mismas deben estar instaladas y a disposición al momento de comenzar la producción. Además no se debe olvidar

que los procesos burocráticos de solicitud de permisos y pruebas necesarios para la producción de un bien son largos, por lo cual se debe comenzar con estos en el primer trimestre de 2023, para contar con la aprobación y comenzar a producir a principios del tercer trimestre de dicho año. Como los clientes a los que se apuntará serán los bares de Córdoba capital a los que ya se provee de cerveza, debe acordarse, por medio de contratos, los litros exactos que se les proveerá por mes, el precio de los mismos, entre otros detalles.

- Alcanzar un total de 5200 litros de gin vendidos entre los 7 bares a abastecer en Córdoba capital para Agosto de 2024.

Justificación: Dentro del ejido municipal de Córdoba Cervecería Checa es proveedor de 7 bares. Para lograr alcanzar el objetivo general planteado se debe lograr una cantidad de ventas medida en litros de gin, la cual se determino que es 5200 litros al culminar de un año desde que se comienza a distribuir. Este número indicará un punto en el cual se deben tomar decisiones; si se alcanzó el objetivo es un buen camino y se debe buscar continuar por el mismo, en caso contrario, realizar una investigación de por qué no se logro dicho número y corregir lo que sea necesario para buscar alcanzar el objetivo general. Para esto mismo se deberá asegurar la producción de 450 litros por mes y tomar el recaudo de realizar un control en Enero de 2024 buscando medir que se hayan alcanzado las ventas por 2600 litros.

- Realizar eventos y tomar medidas en busca de hacer conocido el nuevo producto, en pos de alcanzar una satisfacción del 80% en nuestros clientes y 70% en los consumidores directos de gin para Julio de 2024. La misma se medirá a través de encuestas que reflejen su pensamiento.

Justificación: En este caso no solo es importante saber la opinión de los clientes con respecto al producto, sino la de los consumidores ya que son los que lo degustarán. Para esto mismo se armaran dos encuestas diferentes y sencillas, una buscará conocer la opinión de los clientes directos de Checa, y la otra apuntará a un feedback por parte de los consumidores del gin. Las mismas se llevarán a cabo durante el mes de Enero de 2024 con el fin de corregir posibles fallas y repetirlas en Julio de dicho año buscando alcanzar los parámetros mencionados en el enunciado. Para alcanzar este nivel de satisfacción se realizará una fuerte campaña de marketing anunciando el lanzamiento del gin a través de un evento temático con descuentos y juegos orientados a la promoción del nuevo producto en los distintos bares a los

que se proveerá del mismo. Estos eventos se repetirán, en menor intensidad, cada dos meses, buscando mantener la conciencia del mismo en el público y lograr obtener niveles altos de satisfacción en los consumidores y en los clientes directos de Checa, ya que estos tendrán sus bares llenos de compradores gracias a las promociones.

#### *Alcance*

En el presente reporte de caso se lleva a cabo una planificación estratégica para la Cervecería Checa, donde se buscará llegar a un segmento de los clientes actuales de la empresa ofreciéndoles un nuevo producto. La idea es alcanzar a los bares que son provistos por Checa y se encuentran en Córdoba capital ya que se busca un mercado grande, conocido, y cercano a la fábrica y la administración para un mejor control al comienzo del proyecto. El horizonte temporal del mismo será de tres años, finalizando en Enero de 2026.

#### *Planes de acción*

Se llevará a cabo un plan de acción por cada objetivo específico, donde se denotarán las acciones a implementar, el tiempo de las mismas y los recursos, tanto humanos, físicos y económicos.

*Objetivo específico 1*

El siguiente plan de acción está diseñado para todos los procesos previos necesarios antes de comenzar a producir

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos económicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Adquisición maquinaria	02/01/2023	01/02/2023	Administración	-	\$ 350.212,85	-	-
Acondicionamiento planta	02/02/2023	15/02/2023	Producción	-	\$ 200.000,00	Gasista y electricista	El recurso economico incluye materiales y mano de obra
Contratos con clientes	15/02/2023	01/04/2023	Administración	Sueldos y gastos administrativos	\$ 300.000,00	-	-
Patente de la marca	01/04/2023	01/05/2023	Administración	-	\$ 40.000,00	Estudio jurídico	-
Contratación recursos humanos	01/05/2023	15/05/2023	Paula Fernandez, José Fernandez y Luis	Sueldos y gastos administrativos	\$ 410.000,00	-	-
Capacitación recursos humanos	15/05/2023	01/06/2023	Producción	-	\$ 31.599,40	Curso Cibart	-

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

*Objetivo específico 2*

El siguiente plan de acción está dirigido para alcanzar y medir el objetivo de ventas a la mitad del proyecto

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos económicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Producción para cubrir los requerimientos	01/06/2023	01/07/2023	Producción	Materia prima, sueldos	\$ 687.011,25	-	Se producirá el mes de Junio para comenzar a vender en Julio
Encuesta de medición media	02/01/2024	15/01/2024	Comercial	Sueldo	\$ 37.500,00	-	Si lo indica la encuesta se realizarán ajustes en el área que se requiera para cumplir los objetivos planteados
Encuesta de medición	15/06/2024	01/07/2024	Comercial	Sueldo	\$ 37.500,00	-	Si lo indica la encuesta se realizarán ajustes en el área que se requiera para cumplir los objetivos planteados

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia

*Objetivo específico 3*

El siguiente plan de acción se enfocará en averiguar el nivel de satisfacción de los clientes directos y los consumidores, buscando alcanzar los estándares previamente mencionados

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos económicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Elaboración de encuestas	15/12/2023	30/12/2023	Comercial	-	\$ 275.000,00	Agencia de marketing	Llevará todo a cabo hasta entregar a Checa un informe con los resultados de las encuestas
Realización de las encuestas	02/01/2024	15/01/2024	Comercial	-			
Recolección de datos y elaboración de informes	16/01/2024	31/01/2024	Comercial	-			
Elaboración de encuestas	01/07/2024	15/07/2024	Comercial	-			
Promociones	01/08/2023	01/07/2024	Comercial	-			
Toma de decisiones	01/02/2024	15/02/2024	Administración	Sueldo	\$ 150.000,00	-	-

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

*Diagrama de Gantt*

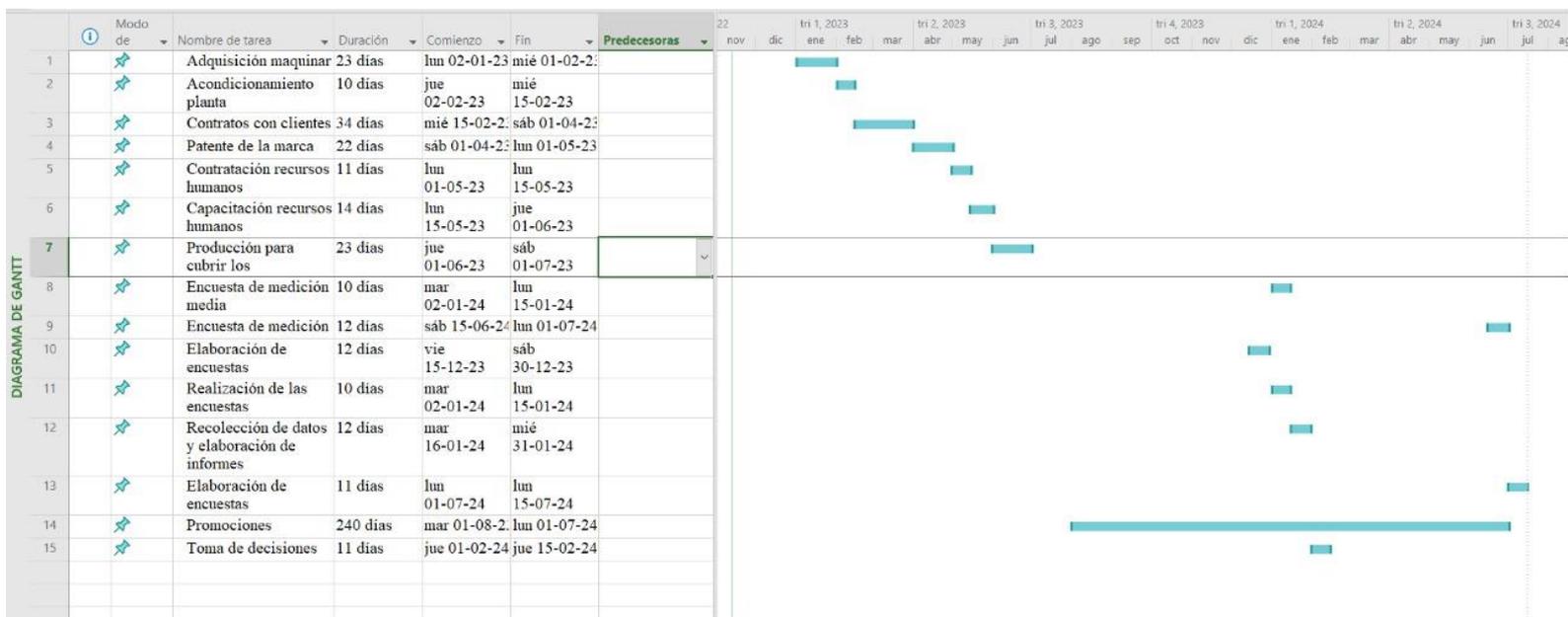


Tabla 4

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto

Actividad	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor	Valor total	Observaciones
<b>Plan de acción 1</b>						
Adquisición maquinaria	Maquinaria	Unidad	1	\$ 350.212,85	\$ 350.212,85	Destilador 110 litros
Acondicionamiento planta	Tercerizado	Unidad	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	Electricista y gasista
Contratos con clientes	Sueldo	Meses	1,5	\$ 200.000,00	\$ 300.000,00	-
Patente de la marca	Tercerizado	Unidad	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	Estudio jurídico
Contratación recursos humanos	Sueldo	Días	15	\$ 410.000,00	\$ 410.000,00	-
Capacitación recursos humanos	Tercerizado	Unidad	4	\$ 7.899,85	\$ 31.599,40	Curso
<b>Plan de acción 2</b>						
Producción para cubrir los requerimientos	Costo producción	Meses	1	\$ 687.011,25	\$ 687.011,25	-
Encuesta de medición media	Sueldo	Unidad	0,5	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	-
Encuesta de medición	Sueldo	Unidad	0,5	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	-
<b>Plan de acción 3</b>						
Elaboración de encuestas	Tercerizado	Unidad	1	\$ 275.000,00	\$ 275.000,00	Honorarios DigLab
Realización de las encuestas						
Recolección de datos y elaboración de informes						
Elaboración de encuestas						
Promociones						
Toma de decisiones	Sueldo	Días	15	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	-
<b>Total presupuestado</b>					<b>\$ 2.573.823,50</b>	

Tabla 5

Fuente: Elaboración propia

### Análisis financiero

Luego de observar los objetivos y analizar sus correspondientes presupuestos, se procederá a realizar el flujo de caja del proyecto y calcular sus respectivos indicadores financieros, con el fin de ejecutar un completo y eficiente análisis sobre la rentabilidad del mismo.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 10.477.350,00	\$ 18.429.658,65	\$ 32.417.769,57	\$ 57.022.856,67	\$ 100.303.204,87
Costos variables		-\$ 2.773.075,50	-\$ 4.877.839,80	-\$ 8.580.120,22	-\$ 15.092.431,46	-\$ 26.547.586,94
Costos fijos		-\$ 5.674.500,00	-\$ 9.243.984,75	-\$ 16.260.169,18	-\$ 28.601.637,58	-\$ 50.310.280,50
SUBTOTAL		\$ 2.029.774,50	\$ 4.307.834,10	\$ 7.577.480,17	\$ 13.328.787,63	\$ 23.445.337,43
IG		\$ 710.421,08	\$ 1.507.741,93	\$ 2.652.118,06	\$ 4.665.075,67	\$ 8.205.868,10
UTILIDAD DESPUES DE IG		\$ 1.319.353,43	\$ 2.800.092,16	\$ 4.925.362,11	\$ 8.663.711,96	\$ 15.239.469,33
Inversion inicial	-\$ 3.936.705,83					
FLUJO DE CAJA	-\$ 3.936.705,83	\$ 1.319.353,43	\$ 2.800.092,16	\$ 4.925.362,11	\$ 8.663.711,96	\$ 15.239.469,33

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar el Cash Flow se calcularon los siguientes indicadores:

VAN	\$ 535.033,60
TIR	82%
ROI	637%

Tabla 7

Fuente: Elaboración propia

Primero se encuentra el Valor Actual Neto (VAN). El mismo mide la rentabilidad obtenida luego de recuperar la inversión y, en general, si el mismo es mayor a cero se acepta el proyecto. El valor arrojado implica que se recupera la inversión inicial, se alcanza el rendimiento mínimo esperado por el inversionista y se genera una ganancia adicional de \$287.304,96 ajustados por inflación.

En segundo lugar se ve la Tasa Interna de Retorno (TIR), que de igual manera mide la rentabilidad del proyecto, pero en este caso a través de un porcentaje. Aquí se busca comparar la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista en caso de colocar el dinero en otros movimientos, con la que le generaría el proyecto. Para este caso se utilizó de referencia la tasa BADLAR que es del 70,125%, es decir que el 82% arrojado por la TIR resulta beneficioso para el inversionista.

Por último se aprecia el Retorno de la Inversión (ROI por sus siglas en ingles). El mismo indica la ganancia por cada peso invertido. Al dar 637%, se advierte que por cada peso invertido hay un excedente de \$6,37.

Para concluir se deduce que invertir en la producción de gin es una opción redituable para Cervecería Checa.

### *Conclusiones y recomendaciones*

A partir del análisis realizado sobre Cervecería Checa, unidad de negocio que forma parte de Grupo Meta, se puede decir que es rentable aplicar una estrategia de negocios de desarrollo de nuevo producto, apuntando a la producción y comercialización de gin. Esto es debido, entre otras cosas, al aumento en la demanda de dicha bebida, que la empresa cuenta con renombre y experiencia en el mercado y los indicadores financieros positivos con respecto al proyecto.

A medida que se transcurre por el proyecto, puede notarse el punto de aumentar la rentabilidad de la empresa. Esto se busca a través del desarrollo de un nuevo producto que se encuentra en auge, buscando, a su vez, la expansión de la marca hacia otros productos sustitutos.

Al realizar los análisis del entorno pudo notarse la oportunidad creciente en el mercado de gin. La demanda del mismo viene en aumento y nos encontramos con un mercado local sin explotar al 100%. También a nivel macroeconómico notamos una barrera a las importaciones, medida que beneficia la producción local. Por parte de los consumidores, de la mano con el “boom” del gin, se denota un leve declive en el consumo de cerveza artesanal, que se espera aumente levemente, motivo por el cual Checa debe reinventarse y estar a la vanguardia con los movimientos sociales respecto al consumo para no perder el posicionamiento actual que lo encuentra como un referente en el mercado.

A la hora de incursionar en este nuevo producto, Cervecería Checa cuenta con importantes fortalezas. Podemos destacar el contacto con proveedores que brindan los productos para producir gin, y al tratarse de una empresa líder cuenta con ventajas a la hora de negociar. También se destaca el renombre ya conocido por los consumidores, quienes no sentirán la incertidumbre de consumir un producto de una empresa desconocida. Por supuesto no hay que olvidar a los bares socios de Checa, punto a favor, ya que gracias a la buena relación profesional, serán con quienes se negociará y se les proveerá de la nueva bebida.

En cuanto al análisis financiero, puede evidenciarse a través de los valores obtenidos que el proyecto de desarrollo de producto a través de la destilación de gin es rentable para la empresa. Pueden notarse el VAN positivo, la TIR mayor a la tasa máxima de rendimiento exigida por el inversionista y el ROI compuesto por un valor elevado.

Se aconseja seguir los lineamientos estratégicos presentados en el informe a fin de alcanzar los objetivos deseados. Los mismos brindarán una guía para alcanzar las metas especificadas, buscando la maximización de la rentabilidad del proyecto, desarrollando la

nueva unidad de negocios de Cervecería Checa. Las acciones están planteadas en base a una proyección de costos acorde a la empresa.

Por último, es importante recordar que los valores están expuestos en base a previsiones, por lo cual será necesario llevar un control de los mismos para estar atentos a cualquier variable que pueda surgir, especialmente en términos económicos, debiendo ajustarlos según corresponda.

## Anexos

### Anexo 1: Presupuesto marketing DigLab Marketing Digital

## DigLab Marketing Digital

Av. 24 de Septiembre 1536. Piso 4.  
Córdoba, Capital.  
(+54) 351 3089-475

# Factura

#### A la atención de

Nombre de la empresa: Checa Cervecería.  
Dirección postal: 5000.

#### N.º de factura

123456

Descripción	Precio unitario	Precio total
Gestión de Facebook e Instagram Ads	\$42.500,00	\$42.500,00
Presupuesto publicitario de Facebook e Instagram Ads	\$30.000,00	\$30.000,00
Gestión de Google Ads	\$42.500,00	\$42.500,00
Presupuesto publicitario de Google Ads	\$30.000,00	\$30.000,00
Servicio de Community Manager	\$40.000,00	\$40.000,00
Desarrollo de sitio web Wordpress	\$90.000,00	\$90.000,00
Notas:	Subtotal	<b>\$275.000,00</b>

## Anexo 2: Presupuesto patentamiento marca, Estudio Bildenex

The screenshot shows a WhatsApp chat interface. At the top, the contact name is "BILDENLEX ABOGADOS" with a phone number "+54 9 11 2472-1302". The chat background has a pattern of legal icons. A synchronization message is at the top: "Se están sincronizando mensajes más antiguos. Haz clic para ver el progreso." Below this is a date separator "JUEVES". A security notice follows: "Los mensajes están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Haz clic para obtener más información." The chat history includes: 1. A green bubble from the user: "Hola buenas tardes Me presento mi nombre es Juan, estoy realizando la tesis de la licenciatura en administración de la siglo 21" (5:46 p. m.). 2. A white bubble from BILDENLEX ABOGADOS: "¡Bienvenido a BILDENLEX ABOGADOS! Esperamos tus consultas para ayudarte." (5:46 p. m.). 3. A white bubble from BILDENLEX ABOGADOS: "Hola, gracias por tu mensaje. En este momento no podemos responderte pero déjanos tu Nombre y consulta y te llamamos a la brevedad. Muchas gracias! + Informacion [www.bildenlex.com](http://www.bildenlex.com) | [estudio@bildenlex.com](mailto:estudio@bildenlex.com)" (5:46 p. m.). 4. A green bubble from the user: "Quisiera consultarles qué valor tiene realizar el trámite de patentamiento de una marca con respecto a un producto Estamos hablando de una empresa que produce cerveza y ahora agregaría a sus procesos la producción de gin" (5:48 p. m.). 5. A white bubble from BILDENLEX ABOGADOS: "Hola Juan el costo es de unos 40.000 pesos por dos clases para esos productos" (6:47 p. m.). 6. A green bubble from the user: "Bien muchas gracias!" (8:07 p. m.).

## Anexo 3: Presupuesto Cibart

 <b>cibart</b> CENTRO INTEGRAL DE BEBIDAS ARTESANALES	<input checked="" type="checkbox"/> No valido como factura	C.U.I.T.: 30-71531674-6 Ingresos Brutos: 30-71531674-6																														
	<b>PRESUPUESTO</b>																															
CIBART S.R.L. Av. Juan B. Justo 5185 Tel/Fax: +54 (0351) 900-3437 E-mail: info@cibart.com.ar	Comprobante N°: 0001 - 00027145 Fecha: 9/11/2022																															
Señor/es: CONSUMIDOR FINAL Calle y Nro: Teléfono: Localidad: CORDOBA Referencia:	Cod. Cliente: 0994f IVA: CONSUMIDOR FINAL CUIT: Ing. Brutos: Cond Venta: CONTADC																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">CODIGO</th> <th style="text-align: left;">CANT.</th> <th style="text-align: left;">DESCRIPCION</th> <th style="text-align: right;">PRECIO UNIT.</th> <th style="text-align: right;">DTO.</th> <th style="text-align: right;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1162</td> <td>1.00</td> <td>DESTILADOR DE 110 LTS - IMPORTADO</td> <td style="text-align: right;">350,212.85</td> <td></td> <td style="text-align: right;">350,212.85</td> </tr> <tr> <td>1264</td> <td>1.00</td> <td>KIT DE INSUMOS - NEW WORLD GIN</td> <td style="text-align: right;">654.32</td> <td></td> <td style="text-align: right;">654.32</td> </tr> <tr> <td>1250</td> <td>1.00</td> <td>ALCOHOL PARA DESTILAR X 5 LT</td> <td style="text-align: right;">3,085.85</td> <td></td> <td style="text-align: right;">3,085.85</td> </tr> <tr> <td>1271</td> <td>1.00</td> <td>CURSO DE ELABORACION GIN Y DESTILADOS</td> <td style="text-align: right;">7,899.85</td> <td></td> <td style="text-align: right;">7,899.85</td> </tr> </tbody> </table>	CODIGO	CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	DTO.	TOTAL	1162	1.00	DESTILADOR DE 110 LTS - IMPORTADO	350,212.85		350,212.85	1264	1.00	KIT DE INSUMOS - NEW WORLD GIN	654.32		654.32	1250	1.00	ALCOHOL PARA DESTILAR X 5 LT	3,085.85		3,085.85	1271	1.00	CURSO DE ELABORACION GIN Y DESTILADOS	7,899.85		7,899.85		
CODIGO	CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	DTO.	TOTAL																											
1162	1.00	DESTILADOR DE 110 LTS - IMPORTADO	350,212.85		350,212.85																											
1264	1.00	KIT DE INSUMOS - NEW WORLD GIN	654.32		654.32																											
1250	1.00	ALCOHOL PARA DESTILAR X 5 LT	3,085.85		3,085.85																											
1271	1.00	CURSO DE ELABORACION GIN Y DESTILADOS	7,899.85		7,899.85																											
<b>TRANSPORTE SUGERIDO</b>  <b>"PRESUPUESTO VÁLIDO POR 24 HORAS."</b>																																
Observaciones:  ATENDIÓ: MELINA  Son pesos: TRESIENTOS SESENTA Y UNO MIL OCHOCIENTOS CINQUENTA Y DOS CON OCHENTA Y SIETE CENTAVOS	FIRMA  DNI N°	<table border="0"> <tr> <td>Sub-Total</td> <td style="text-align: right;">361,852.87</td> </tr> <tr> <td>Dto/Rec:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sub-Total</td> <td style="text-align: right;">361,852.87</td> </tr> <tr> <td><b>Total:</b></td> <td style="text-align: right; background-color: black; color: white;"><b>361,852.87</b></td> </tr> </table>	Sub-Total	361,852.87	Dto/Rec:		Sub-Total	361,852.87	<b>Total:</b>	<b>361,852.87</b>																						
Sub-Total	361,852.87																															
Dto/Rec:																																
Sub-Total	361,852.87																															
<b>Total:</b>	<b>361,852.87</b>																															

## Anexo 4: Análisis financiero

[Análisis financiero.xlsx](#)

### Referencias

*A24.* (24 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.a24.com/economia/gin-industria-nacional-que-crece-la-produccion-local-esta-bebida-alcoholica-n871508>

*Argentina.* (07 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/massa-dio-un-informe-sobre-sus-primeras-48-horas-de-gestion-en-economia-y-marco-la-hoja-de>

*BAE Negocios.* (11 de Junio de 2022). Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Gin-Tonic-la-tendencia-que-crece-en-Argentina-y-reemplaza-a-la-cerveza-20220611-0048.html>

*BBC.* (28 de Julio de 2022). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-62273809>

*Buenos Aires Ciudad.* (Julio de 2022). Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>

*Cerveza Patagonia.* (09 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=geeaSftVgSo>

(2017). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. En I. Chiavenato.

*Clarín.* (17 de Febrero de 2020). Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/quilmes-suma-vino-negocio-cerveza-compro-bodega-dante-robino\\_0\\_Vzbw6Y4j.html](https://www.clarin.com/economia/economia/quilmes-suma-vino-negocio-cerveza-compro-bodega-dante-robino_0_Vzbw6Y4j.html)

*Codigo Alimentario Argentino.* (Julio de 2019). Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo\\_xiv\\_beb\\_alcoholicas\\_actualiz\\_2019-07\\_.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_xiv_beb_alcoholicas_actualiz_2019-07_.pdf)

*Dolar Hoy.* (03 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://dolarhoy.com/>

(2019). Grupo Meta.

(2011). Administración estratégica. En C. W. Hill, & G. R. Jones.

*INDEC.* (11 de Agosto de 2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_222F36DA2F1A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf)

*INDEC.* (Junio de 2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi\\_06\\_22.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi_06_22.pdf)

*Infobae.* (26 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/26/el-banco-central-extendera-hasta-fin-de-ano-restricciones-al-pago-de-importaciones/>

*La Nacion.* (03 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-medidas-de-sergio-massa-una-por-una-que-implican-para-la-vida-cotidiana-nid03082022/#/>

*La Voz del Interior.* (22 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/cinco-datos-sobre-robotica-que-no-conocias-y-por-que-incorporarla-a-la-formacion-de-los-jovenes/>

*La Voz del Interior.* (2 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-institucional/revolucion-que-es-la-industria-40/>

Manoukian, S. (28 de Julio de 2022). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-62273809>

*SLT.* (29 de Marzo de 2021). Obtenido de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>

*Universidad de San Andres.* (Agosto de 2022). Obtenido de [https://udesa.edu.ar/sites/default/files/30.\\_udesa\\_espop\\_agosto\\_2022.pdf](https://udesa.edu.ar/sites/default/files/30._udesa_espop_agosto_2022.pdf)