UNL • FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129–2020)
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

Maestría en Administración de Empresas

Mención Negocios

Planificación estratégica para una PyME del rubro bebidas de la ciudad de Rafaela

Alumno: Lic. Nahuel Nicolas Ruiz

Directora: Mg. Florencia Modesto

Santa Fe, octubre 2023

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme ayudado a discernir y guiado en este camino para seguir formándome académicamente.

A toda mi familia, mi novia Jesica y amigos por los momentos que he sacrificado para realizar este posgrado, por su incondicional apoyo y palabras de aliento.

A mi amigo Lucas Aimo y a todo el equipo de trabajo que hacen Flaming por el tiempo brindado y la buena predisposición, que desde el primer momento manifestó su interés que este trabajo sea realizado sobre su firma.

A mi directora de tesis Florencia Modesto, por su tiempo y dedicación brindada en todo momento.

Y a todo el equipo del MBA, por la enriquecedora experiencia vivida en todo el curso del posgrado, lo cual ha sido valiosa para mi formación personal y académica.

1.Índice de contenido

Agradecimientos 1
1.Índice de contenido 2
Resumen 6
Capítulo I: Introducción 8
1.1. Definición del problema 9
1.2. Formulación y justificación 9
1.3. Objetivos 10
1.3.1. Objetivos generales 11
1.3.2. Objetivos específicos 11
1.4. Metodología 11
Diseño de la investigación 11
Organización y alcance del trabajo 14
Capítulo II: Marco Conceptual 16
Planificación estratégica 16
Orientación al mercado 18
Estrategia 22
Tipos de estrategias 23
Estrategias de crecimiento 23
Estrategias competitivas 25
Segmentación y posicionamiento 26
Ventaja competitiva 29
Plan Estratégico de Marketing 30
Capítulo III: Análisis del sector 33
Análisis de la situación externa 33
Factores políticos 33

Factores económicos....38
Factores socio - culturales....40
Factores tecnológicos....42
Factores ecológicos....46
Factores legales....47
Resumen PESTEL....50
Análisis del micro entorno. Cinco Fuerzas de Porter....51
Capítulo IV: Flaming S.A....56
Análisis de la situación interna....61
FODA....71
Oportunidad de mercado....72
Capítulo V: Análisis del perfil del mercado....74
Capítulo VI: Análisis de los competidores....101
Capítulo VII: Lineamientos del Plan Estratégico de Marketing....112
Objetivos estratégicos....112
Estrategias de crecimiento....115
Año 2023. Estrategia de penetración de mercado. Ampliación en la cartera de productos....115
Categoría de vinos....115
Categoría de gin....120
Año 2024. Estrategia de penetración de mercado. Apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Rafaela....121
Año 2025. Estrategia de desarrollo de nuevo mercado. Apertura de sucursal en la ciudad de San Francisco (Córdoba)....123
Año 2026. Estrategia de desarrollo de nuevo mercado. Expansión por red de franquicias....125
Estrategia competitiva....127
Segmentación....128

Segmento estratégico – cobertura y posicionamiento 130
Ventajas competitivas 131
Capítulo VIII: Lineamientos del marketing operativo para el año 2023 141
Categoría de vinos 141
Categoría de gin 144
Presupuesto Incremental 148
Capítulo IX: Conclusiones y recomendaciones 151
Referencias Bibliográficas 156
Libros 156
Artículos 156
Sitios web consultados 157
Capítulo X: Anexos 159
Guion de preguntas al socio y director de la empresa 159
Entrevista desgravada 161
Modelo del cuestionario utilizado 172
Planilla de observación directa 180
Estacionalidad 2022 180
Organigrama Institucional 181
Clientes B2B. Canal Mayorista 181
Test de orientación al mercado (Narver y Slater) 183
Test comportamental (Kohli y Jaworski) 184
Histórico de facturación 185
Índices inflacionarios publicados por el REM en julio 2023 185
Embajadores de marca (influencers) a junio de 2023 186
Histórico de ventas consolidado 187
Etiquetas de vinos comercializadas por Flaming a junio de 2023 189
Flaming. Distribución de etiquetas por zonas vitivinícolas 191

Análisis de categoría de vino de todos los competidores 192

Oferta total de etiquetas de gin en el mercado local a junio de 2023 193

Cantidad de etiquetas comercializadas por cada empresa a junio de 2023 196

Resumen

La empresa de aplicación es una PyME de la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe dedicada a la comercialización de bienes de consumo dentro del rubro bebidas, principalmente de bebidas con alcohol. La empresa al ser una PyME se enmarca dentro de las características comunes que definen a este tipo de entidades: contar con presupuesto acotado, estructura operativa y recursos limitados, inconvenientes con el flujo de dinero para financiar el capital de trabajo y empleados con polivalencia de roles, que implica en algunos de los casos no saber a quién responder en la línea de mando. Además, otra característica común que presentan todas las PyMES es que no existe el tiempo para lo estratégico y para el análisis en cuestiones que tengan que ver con el largo plazo, sino que los socios o el director plenamente se encuentran atendiendo problemas e imprevistos en la primera línea de defensa.

El problema se pone de manifiesto en que la empresa no cuenta con una herramienta estratégica que le permita tomar decisiones con un alto grado de certeza y que conduzca con mayor seguridad a obtener buenos resultados. Caso opuesto, las decisiones son tomadas basándose en estrategias que son implementadas desde la expertiz en el negocio y desde la intuición, como consecuencia dando como resultado algunas decisiones acertadas y otras no, pero, siempre asumiendo riegos y comprometiéndose recursos de más.

Asimismo, la empresa tampoco cuenta con una estrategia formalizada y documentada. Debido a esto, como solución a la problemática planteada se propone como herramienta el diseño y aplicación de un plan estratégico de marketing siendo fundamental para la planificación estratégica y sirviendo de guía para la visión de la empresa, permitiendo tener un mapeo general del entorno contemplando todas sus variables y actores intervinientes, analizar para definir qué estrategias se van implementar y mediante qué acciones se van a tomar para conseguir los objetivos planteados.

Para el trabajo de aplicación la metodología utilizada fue descriptiva, teniendo como objetivo describir las situaciones que se sometieron al análisis de la investigación, como el potencial crecimiento de un segmento del mercado y las características de los hábitos de compra de los consumidores que adquieren los productos. Para eso se emplearon fuentes

de información secundarias y primarias, distinguiéndose entre las primarias fuentes cuantitativas y cualitativas.

Los principales resultados del trabajo de campo que sustentan parte del problema expuesto se resumen brevemente en que la empresa tiene una débil orientación al mercado, cuestión que fue observada como una debilidad dentro del análisis interno.

En cuanto a los resultados recabados del cuestionario en líneas generales con respecto a los hábitos de consumo de las personas que tienen entre 18 – 45 años, rango etario que la empresa considera como estratégico, y residentes en la ciudad de Rafaela demuestran que a la hora de elegir su lugar habitual de compra se encuentra influenciado por los beneficios buscados a la hora de elegir este tipo de comercio.

En la empresa de aplicación del caso categorizada como comercio de venta exclusiva de bebidas alcohólicas los encuestados declararon en su totalidad conocerla y haber comprado alguna vez en sus diferentes canales de ventas, aspectos positivos que la posicionan como líder dentro de un segmento competitivo. Si bien la empresa no fue la primera en entrar al segmento minorista, fue la pionera en implementar el uso de Instagram como canal de venta, explotar el servicio de delivery propio y luego aplicar el ecommerce, ventajas competitivas que la caracterizan y que luego serían implementadas con el paso del tiempo por algunos de sus competidores.

En lo que respecta a estos, fue observado que la empresa bajo estudio abarca un rango etario más amplio, en el cual en su mayoría los competidores son vinotecas con ampliación en algunas categorías de productos, pero con poca variedad. Esto es fruto debido a una de las principales ventajas competitivas que la caracterizan, que es la diferenciación de producto mediante la variedad de bebidas alcohólicas.

Capítulo I: Introducción

En estos últimos años las empresas y sobre todo las PyMES radicadas en Argentina han sido testigos y se han enfrentado a innumerables entornos turbulentos que han amenazado su perdurabilidad, algunos de estos fueron producidos por acontecimientos nacionales y otros por consecuencias de desencadenamientos de sucesos internacionales, pero ambos llevaron a las empresas a la misión de sobrevivir y adaptarse a estos contextos desfavorables, mientras que para otras muy pocas estas crisis fueron una ventana de oportunidad para la generación de rentabilidad, abarcar nuevos mercados y obtener más market share.

Efecto adverso ocurrió con gran parte de las empresas. Esto se sustenta en un estudio relevado por la consultora Ecolatina [1] en el año 2021, según el cual entre marzo 2020 y marzo 2021 unas 20.000 empresas se han visto obligadas a cerrar sus puertas, de las cuales las mayorías son PyMES, siendo el segmento más afectado el de las proveedoras de servicios, donde el 95% de las firmas que cerraron pertenecían a este rubro, representando una caída del 5%.

Los entornos turbulentos son caracterizados principalmente por presentar: incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre poniéndose de manifiesto al momento de tomar decisiones, esto puede estar aparejado por políticas fiscales o económicas de índole nacional, por nuevas regulaciones presentes en el sector, por no contar con la información suficiente para la toma de decisiones, lo que se traduce en no tener certeza sobre lo que puede pasarle al destino de la conducción de la empresa. El dinamismo se logra observando el cambio permanente en las necesidades de los consumidores, en el surgimiento de nuevos productos, en el ciclo corto de vida de los productos como consecuencia de la innovación, que luego repercuten en el incremento de la competitividad por el precio, y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de nuevos actores dentro del entorno. Sin embargo, aunque estos sucesos exógenos en algunos casos ocurran como cisne negro y no se puedan predecir, el director de la empresa debe estar preparado, tener las competencias necesarias y las herramientas estratégicas acordes

1 https://www.ambito.com/economia/ecolatina/advierten-una-pymedemia-mas-20-mil-empresas-cerraron-2020-n5232453. Fecha de consulta: 15-11-2022.

para mitigar los efectos que se produzcan, pudiendo así enfrentar los cambios que pongan en riesgo la vida de la empresa.

Si bien lo expuesto es transversal a todas las empresas de diferentes naturaleza, las PyMES afrontan una realidad más cruda ya que generalmente cuentan con menor estructura, disponen de presupuestos más acotados y las estrategias son llevadas a cabo sobre la marcha, desde la expertiz en el negocio y la intuición, es aquí donde se evidencia la carencia de herramientas estratégicas que apoyen la toma de decisiones, que guíen a la empresa a la obtención de resultados, y que permita sortear las turbulencias del entorno competitivo.

1.1. Definición del problema

Se desprende de la introducción que la PyME objeto de estudio de este trabajo final no es ajena a esta situación, y que la problemática la cual enfrenta es no contar con ninguna herramienta estratégica que le permita tomar decisiones planificadas y con cierto grado de certeza, además de posibilitarle crecer sostenidamente y mantener su posición en el mercado a largo plazo.

Actualmente la empresa se encuentra en etapa de crecimiento y ha crecido siempre al mismo ritmo que el mercado, y en uno de los segmentos a los cuales se dirige, en el más rentable mantiene una buena posición con respecto a sus competidores desde hace tiempo, lo que hace contrarrestar los inconvenientes impuestos por el entorno y las malas decisiones de gestión que son tomadas, como: falta de atención a los segmentos del mercado, asumir ventas pocos rentables, deficiencia en el nivel de servicio producido por la falta de productos críticos de importación, sucursal poco rentable, entre otros, todas consecuencias de no contar con una herramienta estratégica que le permita tomar decisiones teniendo un mapeo general del entorno.

1.2. Formulación y justificación

Mediante el desarrollo del presente trabajo se pretende abordar esta problemática dado que la empresa no cuenta con una estrategia formalizada y documentada, y sobre todo

enfocada en el mercado, sino que se encuentra presente implícitamente en la idea de los socios, representando adicionalmente un inconveniente debido a que “existen muchas posibilidades que las diferentes partes de la organización desarrollen respuestas distintas, contradictorias e ineficaces”. (Ansoff, 1998, pág. 50). Debido a esto, teniendo como factor relevante que se encuentra inmerso dentro de un entorno turbulento, dinámico y competitivo con falta de monitoreo, a priori, hace intuir que cuando la empresa atraviese su etapa de madurez le resulte más difícil mantener su posición frente a sus competidores.

Por tal razón se propone diseñar como herramienta estratégica un plan estratégico de marketing (PEM) para su aplicación en concreto a una PyME. Unas de las finalidades del PEM es definir las estrategias de crecimiento y de posicionamiento de la compañía, que esté formalizada y documentada, siendo la hoja de ruta para implementar la estrategia de marketing a largo plazo, que controle las actividades del marketing funcional, y fundamentalmente que sea capaz de anticiparse a los cambios imprevistos del mercado permitiendo adaptar la estructura de su cartera de productos de manera acorde a fin de asegurar su permanencia y mantener su consolidación dentro de cada segmento, y que busque el crecimiento del mercado aumentando los niveles de venta y las utilidades de la empresa.

Es importante destacar que las diferentes estrategias de crecimiento que se han ido tomando son hoy los cimientos de la buena posición que se tiene en el mercado, lo que ha implicado que los socios siempre hayan destinado más tiempo a tareas en la línea operativa que a la estratégica. Si bien existe dentro de la organización una estructura organizacional todos los socios habitualmente se encuentran sorteando polifuncionalmente conflictos en la línea operativa y administrativa, debido a esto no existe el tiempo para lo estratégico, por lo tanto, se desconoce la potencialidad de cada segmento de mercado, quiénes son todos los competidores actuales en cada segmento y los potenciales competidores, que objetivo persigue cada segmento, debido a que siempre se ha actuado acaparando todos los negocios posibles sin evaluar previamente su rentabilidad, lo que ha llevado en muchas ocasiones a comprometer recursos de más y asumir riesgos por no tener un monitoreo y análisis general del entorno.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos generales

- Elaborar un plan estratégico de marketing para mejorar la competitividad de la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis y diagnóstico de la situación inicial, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Definir el perfil del mercado.
- Diseñar las estrategias de crecimiento y de posicionamiento.
- Definir los lineamientos del PEM.

1.4. Metodología

Diseño de la investigación

La investigación tiene un diseño descriptivo, puesto que se vinculan los conceptos teóricos estudiados con la realidad de la empresa y el contexto actual. Esta investigación de carácter descriptiva procura brindar información acerca del quién, qué, cuándo, dónde y cómo respecto a la situación que se desea estudiar.

Para el desarrollo de la investigación se complementaron fuentes primarias y secundarias.

Dentro de las fuentes primarias se utilizaron fuente cualitativa y cuantitativas:

Fuente cualitativa.

- Entrevista en profundidad. Fue utilizada 1 entrevista personal como principal método para la recolección de información. La misma fue realizada al socio y director de la empresa, con el objetivo de conocer de primera mano el comienzo del negocio, como su modelo de negocio se fue adaptando al entorno, cómo es el proceso de análisis del entorno que llevan a cabo, en qué fundamentos se basan en tomar sus estrategias, sus principales competidores, cuál es la propuesta de

valor que ofrece la empresa al mercado, quien es su cliente objetivo y que expectativas y desafíos tienen al largo plazo.

Como instrumento de recolección de datos se diseñó un guion de preguntas disponible en el Anexo X, página 159.

Tabla 1: Ficha técnica entrevista en profundidad

Entrevistado	Socio y director
Empresa	Flaming SA
Edad	26
Sexo	Masculino
Perfil	Contador Público Nacional
Fecha de entrevista	08 de abril del 2023

Fuente. Elaboración propia.

Fuentes cuantitativas.

- Encuesta. Mediante encuestas preestablecidas como objetivo se buscó conocer los hábitos de compra de potenciales clientes, como así también el nivel de conocimiento que estos tienen acerca de la marca y que imagen perciben sobre esta. Los perfiles elegidos para realizar las encuestas son personas que se relacionan directamente con el segmento analizado por la investigación.

  Las encuestas tuvieron como soporte un cuestionario estructurado, disponible en el Anexo X, página 172. La modalidad de la encuesta fue mediante la red social Instagram, y la cantidad total de encuestas efectivas fueron de 169.

Tabla 2: Ficha técnica Encuesta

Diseño	Descriptivo
Técnica	Encuesta cuantitativa
Universo	Personas entre 18 a 45 años radicadas en la ciudad de Rafaela- que consumen habitualmente bebidas alcohólicas

Muestra	169
Tipo de muestreo	No probabilístico por cuotas
Localización de la muestra	Rafaela, Provincia de Santa Fe
Soporte	Online mediante Red Social Instagram
Período de datos	Junio 2023
Software	Google Forms y Excel

Fuente. Elaboración propia.

- Observación directa. Con el objetivo de conocer la oferta y la fuerza de venta de los principales competidores y contrarrestar una débil orientación al mercado se relevaron los recursos con lo que estos cuentan para llegar con su oferta al mercado.
  La planilla elaborada se encuentra detallada en el Anexo X, página 180.

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizaron fuentes internas y externas.

Dentro de las fuentes internas se destacan:

- Base de datos histórica de ventas.
- Indicadores internos que permitan dar indicio de la situación actual de la empresa.
- Balance. Se tendrá acceso a la información económica y financiera.
- Organigrama institucional. Será una herramienta necesaria para identificar las ventajas competitivas.
- Reportes extraídos del software de gestión DUX.

En relación a las fuentes externas que se utilizaron fueron, entre otras:

- Revistas o informes específicos del sector PyME para comprender cuales son las novedades o tendencias del rubro.
- Notas o informes periodísticos que traten temas de interés para el trabajo y que ayuden a vislumbrar el análisis del macroentorno, siendo inputs para la herramienta PESTEL.
- Relevamiento socioeconómico de la ciudad de Rafaela para tener información que sea de utilidad para segmentar el mercado.

Organización y alcance del trabajo

El trabajo está estructurado en nueve capítulos.

En el primer capítulo se describen los aspectos metodológicos del estudio. También se detallan los objetivos y diseño de la investigación, los métodos de recopilación de información y las fuentes de información utilizadas.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico de referencia, relacionando los conceptos de planificación estratégica de marketing, orientación al mercado, estrategias de crecimiento y competitivas, segmentación y posicionamiento, ventaja competitiva y plan estratégico de marketing.

El capítulo tres contempla el análisis del sector de bebidas y como las distintas variables del PESTEL afectan al sector.

El capítulo cuatro está abocado a la empresa bajo análisis, a sus comienzos, como fue creciendo con el paso de los años, segmentos a los cuales se dirige y el marco geográfico donde desarrolla sus actividades. Sumado a esto y teniendo en cuenta la información del capítulo anterior se presenta un diagnóstico estratégico a través de la Matriz FODA que expone los resultados del análisis externo e interno.

En el capítulo cinco se exhiben los resultados del trabajo de campo realizado sobre el perfil de mercado, los hábitos de compra de los consumidores analizados y el conocimiento que estos tienen acerca de la empresa de análisis.

En cuanto al capítulo seis se exponen los análisis realizados sobre los diferentes competidores dentro del segmento estratégico.

El capítulo siete enuncia los lineamientos estratégicos del Plan Estratégico de Marketing.

Mientras que en el capítulo ocho se detallan las acciones operativas en términos de marketing mix a realizarse en el corto plazo, ejercicio económico 2023-2024.

Por último, el capítulo nueve describe las conclusiones y recomendaciones a las que se llega con este trabajo final.

Con respecto al alcance del trabajo se realizó de acuerdo al siguiente cronograma:

Recolección de datos. Los de datos de la empresa e información del sector, como su análisis y redacción fue realizado de acuerdo al siguiente cronograma:

- Noviembre 2022
- Diciembre 2022
- Enero 2023. También en este mes fue realizado el test de orientación al mercado de Narver y Slater y el test comportamental de Kohli y Jaworski.
- Febrero 2023
- Marzo 2023

Trabajo de campo y análisis de la información.

- Abril 2023. Entrevista en profundidad.
- Junio 2023. Cuestionario y análisis de la información. Observación directa sobre los competidores y propuestas de mejora.

Redacción del trabajo final.

- Julio 2023. Redacción de conclusiones y recomendaciones.
- Agosto, septiembre y octubre 2023. Revisión y ajustes finales.

Capítulo II: Marco Conceptual

Planificación estratégica

El eje principal del trabajo se centra en la orientación al mercado y en la planificación estratégica, para eso se comienza desgranando su concepto y haciendo mención a diferentes teóricos que han realizado aportes respecto al tema. Además, en este capítulo se abordan todos los conceptos teóricos que sustentan el desarrollo del presente trabajo, de esta manera, la intención es estructurar el trabajo desde los temas macro hacia lo particular, siempre manteniendo una coherencia entre la conexión de los temas.

“La planificación consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.” (Sainz de Vicuña, 2018, pág. 97). En otras palabras, es una idea que se verbaliza, se documenta y se transforma en una acción.

Siguiendo la misma línea, Lambin pone de manifiesto que “la función de la planificación del marketing estratégico es definir un futuro probable y deseado, y las maneras eficaces de hacer que las cosas sucedan” (Lambin, 2009, pág. 474).

El proceso de planificación estratégica implica tomar determinados tipos de decisiones, de acuerdo al nivel organizacional, si bien todas las estrategias deberán estar alineadas para perseguir el mismo fin, cada una de ellas tienen diferentes funciones. Generalmente para el caso de grandes corporaciones que cuentan con varias unidades de negocio, para la estrategia corporativa las decisiones que se toman tratan con la misión, visión y metas a largo plazo de la empresa y con la asignación de recursos entre las unidades de negocio, en otras palabras, se analiza en que negocios se quiere participar lo que implica tomar decisiones relacionadas con adquisición, fusión, diversificación o desinversión de unidades de negocio. La estrategia corporativa va dar las pautas para que se definan las estrategias de negocio y las de un nivel menor. Mientras que las estrategias de negocios con horizonte de mediano plazo pretenden lograr dentro de su segmento de mercado una ventaja competitiva de acuerdo a sus recursos y competencias. Y la estrategia funcional es caracterizada por ser de corto plazo y estar abocada a la maximización de los recursos para cada departamento de la organización.

Por lo tanto, en este caso por tratarse de una PyME la estrategia corporativa y la de negocio es la misma.

Pero, por su parte, el marketing juega un papel fundamental y contribuye dentro de la planificación estratégica, al igual que al conjunto de estrategias que toma la empresa, la estrategia de marketing también hace foco en el cliente. El proceso de planificación estratégica requiere brevemente de cuatro etapas (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 447)

1-Definir la misión. Debe ser clara, motivadora y estar orientada al mercado.

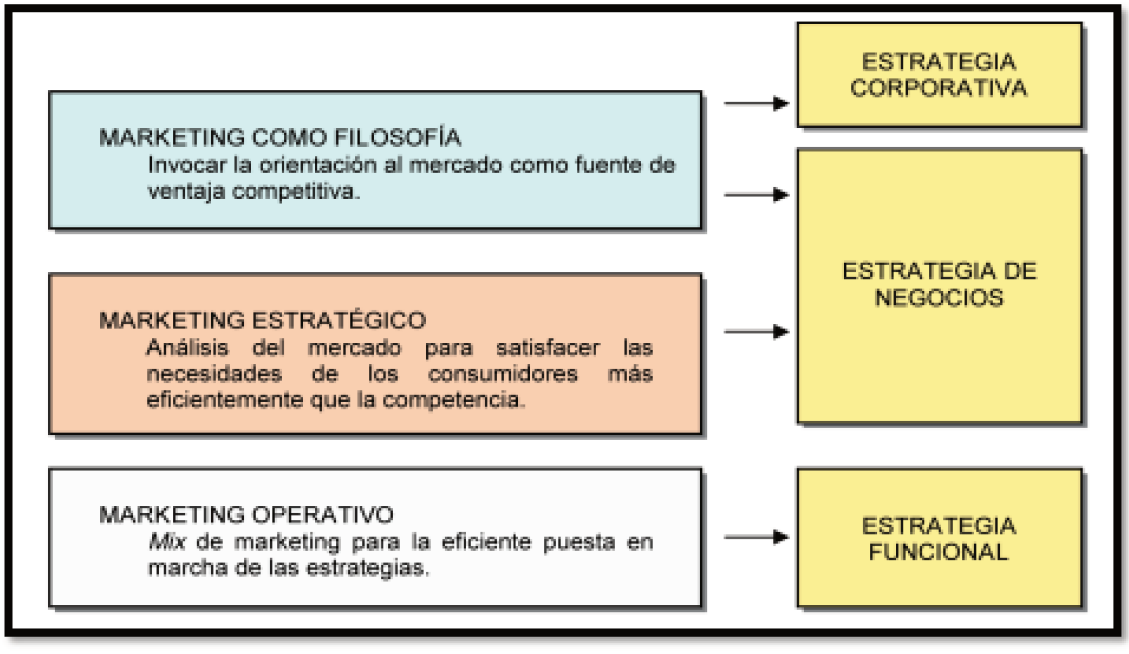
2-Establecer objetivos. La visión se convierte en metas que guían las decisiones sobre la cartera de productos.

3-Diseñar las estrategias.

4-Elaborar planes funcionales. Son las diferentes acciones que dirigen al logro de las estrategias, y deben estar alineadas a la misión de la compañía.

Con el concepto de marketing tridimensional, con una dimensión de filosofía, otra de análisis y de acción queda expuesto que el marketing tiene un rol participativo en todos los niveles de la organización.

El papel del marketing en la estrategia.



Fuente. (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 49)

Orientación al mercado

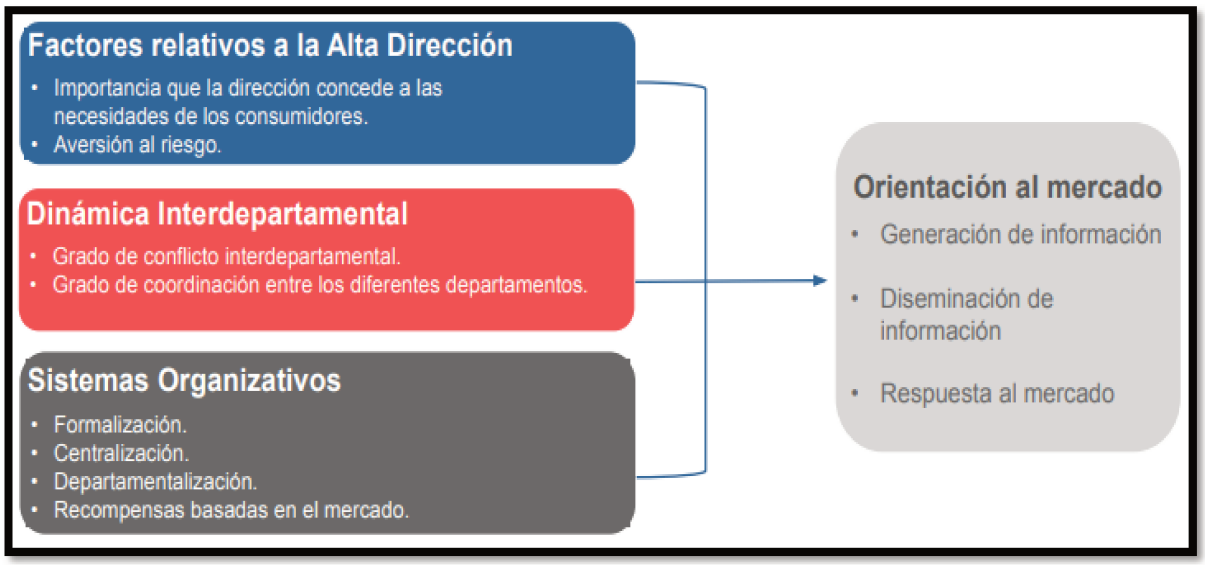
Tener orientación al mercado implica salir de la miopía del marketing, emerger de una visión que se encuentra centrada solamente en lo que se hace. Esto también forma parte del viejo paradigma de concepción acerca del concepto de marketing tradicional, ya que este concepto se basa en una visión incompleta, haciendo solamente énfasis en la satisfacción del cliente con una visión cortoplacista en torno a decisiones de: producto, precio, promoción y distribución.

Ante entornos turbulentos con mercados competitivos y complejos es importante contar con un panorama más macro, donde se puedan conocer las preferencias de los consumidores, las acciones empleadas por los competidores, posibles regulaciones que afecten al sector, posible entrada de nuevos competidores, lanzamiento de nuevos productos por parte de un competidor, entre otros. Además, identificar a que segmentos del mercado se está apuntando y sobre cuales se tiene más rentabilidad.

Existen 2 perspectivas para definir el concepto de orientación al mercado; desde una perspectiva de orientación cultural y desde una perspectiva más comportamental. La perspectiva cultural es la creación y desarrollo a lo largo del tiempo de una de cultura organizacional en donde se asuma y se comportan objetivos y valores comunes que sitúan al cliente como eje principal sobre el cual se van a tomar las acciones, la estrategia y las operaciones presentes y futuras. Por lo tanto, para terminar de completar la definición, la perspectiva comportamental como su palabra lo indica son las acciones que se van a tomar, es decir, si la empresa adopta esta filosofía deberá llevarla a cabo, integrarla y coordinarla dándole continuidad en el tiempo a la ejecución de un conjunto de acciones a fin de que el mercado perciba una oferta más valiosa que la que puede conseguir de otros competidores.

Resulta necesario destacar que existen determinados factores que favorecen o dificultan la implementación de la orientación al mercado (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 56). Estos son: los relativos a la alta dirección, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizativos.

Determinantes de la orientación al mercado.



Fuente. (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 57)

Para alcanzar una adecuada orientación al mercado es importante que la alta dirección de la organización otorgue verdaderamente importancia a las necesidades de los consumidores la cual mantiene una relación directa con la operación de lanzamiento de nuevos productos que den respuesta a los cambios en las necesidades de los consumidores, caso contrario, si demuestra una aversión al riesgo tal actitud actuará como un inhibidor de la orientación al mercado. Asimismo, la dinámica interdepartamental tiene influencia sobre la orientación al mercado, en los casos de coordinación entre departamentos representa un impacto positivo, mientras que en las situaciones donde se hace presente el conflicto representa una dificultad, un impacto negativo a la orientación del mercado.

Y en el tercer grupo de factores, en los sistemas organizativos se señala la existencia de ciertas características de la organización que tienen participación en la orientación al mercado. En consecuencia, a mayor grado de formalización, de centralización y de departamentalización corresponde un menor nivel de generación y diseminación de la información referida al mercado. Situación semejante se presenta con el sistema de recompensas basadas en el mercado, cuando se evalúa la performance de los directivos

sobre la base de la rentabilidad y ventas a corto plazo, es probable que omitan la satisfacción del consumidor, factor fundamental en el logro de una orientación al mercado.

Se concluye en línea con los autores Munuera y Rodríguez Escudero que es importante tener una cultura organizacional que tenga como fin crear valor para los clientes y generar un desempeño y compromiso mayor en la organización, ya que "estar orientado al mercado significa fomentar un sentido de cooperación e intercambio de información abierta que dé a la empresa un punto de vista más claro sobre las necesidades y deseos de los clientes". (Ferrel y Hartline, 2012, pág. 79)

Por consiguiente, el argumento expuesto sostiene que como estrategia corporativa y con involucramiento activo de todas las áreas es fundamental estar orientado al mercado, ya que permite reaccionar ante las necesidades del mismo y anticiparse con una oferta superadora a la de los competidores. En este sentido, tener una cultura de orientación al mercado es claramente sin lugar a dudas una ventaja competitiva, ya que los recursos y capacidades que tiene la empresa no son comunes a las demás y por esa razón resulta difícil de imitar.

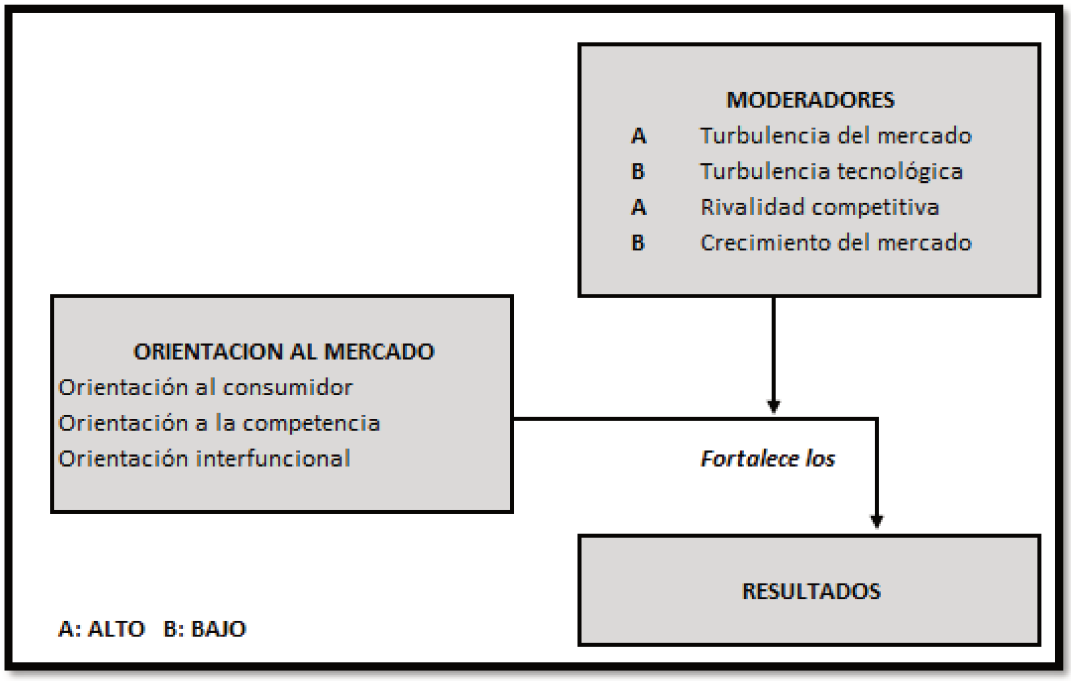
Para conocer si una empresa tiene orientación al mercado o no, existen varios modelos que pueden dar indicios sobre esto. En este trabajo, ya se ha dado señal que puede ser medible desde las 2 perspectivas mencionadas recientemente;

- Perspectiva cultural. Escala de Narver y Slater (1990). Estos autores desarrollaron una escala con la finalidad de estimar el grado de orientación al mercado. Esta escala comprende 3 dimensiones, orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional para satisfacer al consumidor.

- Perspectiva comportamental. Escala de Markor desarrollada por los autores Kohli y Jaworski (1990). Estos autores se basan en la generación de inteligencia del mercado, considerando a los consumidores, competidores y al entorno, a fin de comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, como así también las circunstancias que definen a las variables del entorno que la pueda afectar. Por otro lado, la diseminación de la inteligencia del mercado de modo que sea conocida por todos los departamentos de la organización, y la respuesta de la empresa en la cual participe toda la estructura organizativa que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes identificados.

Es importante mencionar que los autores Narver y Slater establecieron una serie de moderadores porque entendieron que el entorno muestra un efecto moderador entre la relación existente de la orientación al mercado y los resultados.

Moderadores de la orientación al mercado.



Fuente. (Narver y Slater, 1994)

Por turbulencia en el mercado se entiende como los cambios súbitos en la composición o en la preferencia de los clientes. Cuando esta es predecible la empresa está capacitada para atender esta necesidad y satisfacerla. En este caso la orientación al mercado no concede ninguna ventaja adicional.

En los entornos que presentan alta turbulencia tecnológica la preocupación se centra más en el dominio de la tecnología. Entonces, la ventaja competitiva se tiene en la innovación, por lo que resta importancia la orientación al mercado y su relación con los resultados económicos.

Un entorno de alta rivalidad competitiva provoca alteraciones en las preferencias de los clientes al cambiar su elección de un proveedor a otro. Ante esto, la empresa debe estar atenta para poder anticiparse a los cambios y responder a ellos.

Y el nivel de crecimiento del mercado también afecta a los resultados, porque cuando la demanda global de un sector se encuentra estancada o crece débilmente, la intensidad competitiva será mayor y sólo aquellas empresas que se diferencien y ofrezcan más valor a sus clientes serán las que tengan éxito.

Concluyendo, los autores Munuera Alemán y Rodríguez Escudero establecen que tener una orientación al mercado trae como consecuencia buenos resultados en diferentes aspectos dentro de la empresa, ya sea en los resultados económicos-financieros, en el consumidor, en la innovación y en los empleados. Para la medición de los resultados económicos-financieros se tienen en cuenta variables como el beneficio, ventas y participación del mercado. Mientras que en el consumidor las variables a medir son relativas a la lealtad, satisfacción y calidad percibida del consumidor. Los resultados sobre la innovación se ven reflejado en el grado de novedad y en el éxito de nuevos productos que son posibles debido a la orientación del mercado que supone una proactiva disposición hacia las nuevas necesidades que van surgiendo de los consumidores. En cuanto a los empleados, se puede visualizar en un mayor compromiso con la empresa, en el espíritu de equipo y en la satisfacción de su trabajo.

Estrategia

Si bien el concepto de estrategia ha evolucionado a lo largo de la historia y tiene diferentes enfoques, se toma de referencia el concepto que propusieron los autores Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington en su publicación del año 2008, donde en breves líneas definen a la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de hacer frente a las necesidades del mercado y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Si se desagrega este concepto se entiende que siempre las estrategias tienen como alcance el largo plazo, porque son decisiones que implican movimiento de recursos, inversión y que tienen un propósito. Siendo la ventaja la variable más importante, una de las principales responsabilidades del director es: pensar, diseñar y diagramar estrategias para lograr una ventaja competitiva para que sea sostenible en el tiempo. Por otro lado, las acciones suceden en un entorno que es dinámico, donde la empresa actúa movilizando

recursos y competencias para hacer frente a las necesidades del mercado y a las diferentes expectativas de los stakeholders.

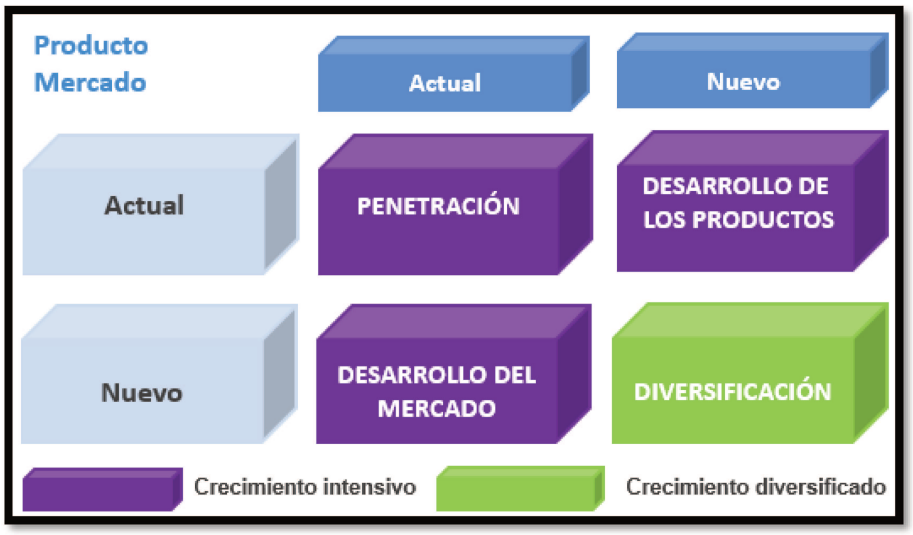
Entonces, definir las maneras para alcanzar los objetivos propuestos en un futuro requiere sin lugar a dudas de contar con una estrategia. A los efectos de este trabajo se toma la definición de estrategia como "un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella". (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 39)

Tipos de estrategias

Estrategias de crecimiento

Dentro de la Matriz de Ansoff se grafican las alternativas posibles que tiene una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de identificar oportunidades de crecimiento.

Matriz de crecimiento de Ansoff.



Fuente. (Ansoff, 1965)

Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor estrategia a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación.

- *Estrategia de penetración de mercado*. Con los productos actuales dentro del mercado sobre el cual se opera actualmente se busca obtener el mayor potencial, buscando una cuota de mercado mayor. Generalmente es la estrategia más utilizada, menos costosa y la que ofrece mayor seguridad, ya que se opera con productos que ya se conocen. Para eso, para captar potenciales clientes se utilizan estrategias de marketing como; aumentar los canales de distribución, aumentar la publicidad para llegar más a los consumidores y abarcar todo el producto mercado.

- *Estrategia de desarrollo de producto*. Esta opción de estrategia requiere un nuevo producto dentro del mercado actual. Como los mercados son dinámicos y las preferencias de los consumidores también, es lógico que las empresas desarrollen nuevos productos, ya sea que estén originados por la innovación y desarrollo o que puedan ser originados en la imitación.

- *Estrategia de desarrollo de nuevos mercados*. Expone el desarrollo de nuevos mercados con productos actuales. Esta situación puede ser consecuencia de una estabilidad en la tasa de crecimiento del producto dentro del mercado actual, por eso, las empresas para poder amortizar y sacarle más rédito a toda la inversión que hicieron no solamente en la innovación sino en el lanzamiento del producto en sí, buscan el posicionamiento de la marca. Esto implica la búsqueda de nuevos mercados, nueva expansión a nivel nacional, provincial o internacional.

- *Estrategia de diversificación*. En este tipo de estrategia la empresa plantea trabajar con un nuevo producto estratégico dentro de un nuevo mercado. Escoger esta estrategia a priori es la más riesgosa y la que menor seguridad ofrece, dado que cuando la empresa más se aleja de su conocimiento sobre los productos que comercializa y al mercado al que se dirige tiene más probabilidad de fracasar.

Estrategias competitivas

Los autores Philip Kotler y Singh establecieron una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas según la conducta o posición empresarial que se quiere mostrar frente a los competidores. Estas son; líder de mercado, retador del mercado, seguidor del mercado y de especialista.

- *Estrategias de líder*. Es un punto de referencia para los competidores, una referencia que las empresas rivales tratan de atacar, de imitar o de evitar. Generalmente esta estrategia se observa en la primera etapa del ciclo de vida del producto donde la demanda tiene crecimiento y las demás empresas están a la expectativa a ver cómo reacciona el mercado.

- *Estrategias de retador del mercado*. Una empresa que se inclina por esta estrategia queda entre medio de una empresa que domina ampliamente el mercado y entre las que siguen al mercado, por eso, las estrategias de este tipo se caracterizan por ser agresivas, teniendo como fin tomar la posición del líder y a su vez atacar a las que amenazan su cuota de mercado. Estas empresas suelen tomar acciones basadas en descuento de precio, promociones intensivas o reducciones de costos.

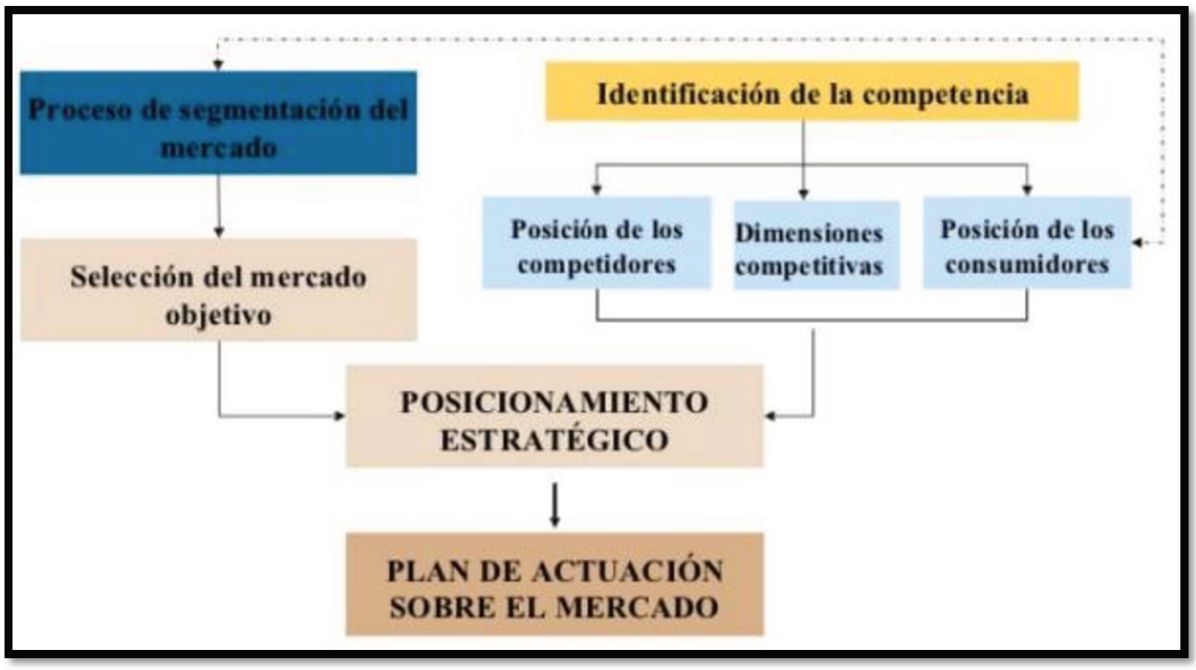
- *Estrategia de seguidor del mercado*. Con respecto a las dos anteriores mencionadas, este tipo de estrategia se alinea y se adapta a las decisiones que toman sus competidores, sobre todo la del líder del mercado. Además, las empresas que adoptan esta estrategia se caracterizan por tener una menor cuota de mercado y su temor pasa porque su estrategia de crecimiento no sea vea amenazada por las represalias que tome el líder, como contrapartida, es fundamental tener bien definido claramente los objetivos estratégicos que se adecuen a su estructura.

- *Estrategia de especialista*. Las empresas buscan diferenciarse y especializarse en un nicho de mercado, el cual representa un potencial de beneficios, que tenga una escalabilidad en el crecimiento, sea poco atractivo para la competencia y que tenga altas barreras de entrada.

Segmentación y posicionamiento

"La segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento." (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 79)

Posicionamiento estratégico.

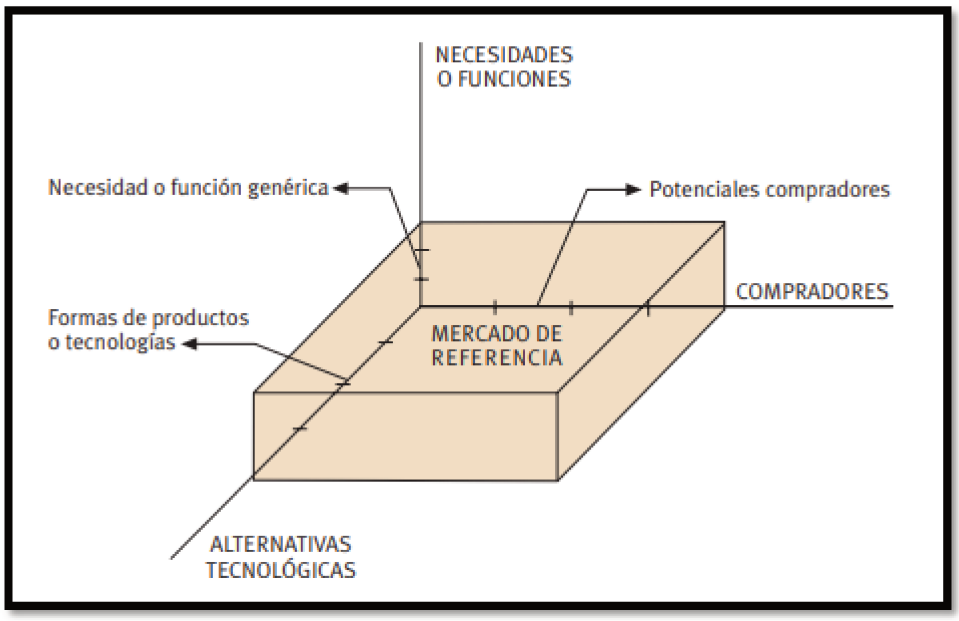


Fuente. (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 89)

El proceso de segmentación del mercado requiere previamente definir determinadas variables de segmentación para luego definir grupos más pequeños de clientes con características y necesidades diferentes entre sí que establecen diferentes oportunidades de mercado. Una empresa puede optar por dirigirse a todos los posibles clientes o centrarse en uno o varios segmentos dentro del mercado de referencia, de acuerdo a sus capacidades y ambición estratégica que tenga.

Definir el mercado de referencia es importante para no perder mercado potencial, incluso cuando no se sabe que puede acontecer con el entorno por caracterizarse por presentar incertidumbre y como consecuencia pueda implicar que la empresa se tenga que desplazar hacia otro segmento, caso contrario, resultará una ventaja competitiva anticiparse a esto. La noción sobre el concepto de mercado de referencia es atribuible a los autores Abell – Hammond (1980), donde en su modelo establecieron una relación entre tres dimensiones; compradores, necesidades o funciones y alternativas tecnológicas.

Noción de mercado de referencia.



Fuente. (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 72)

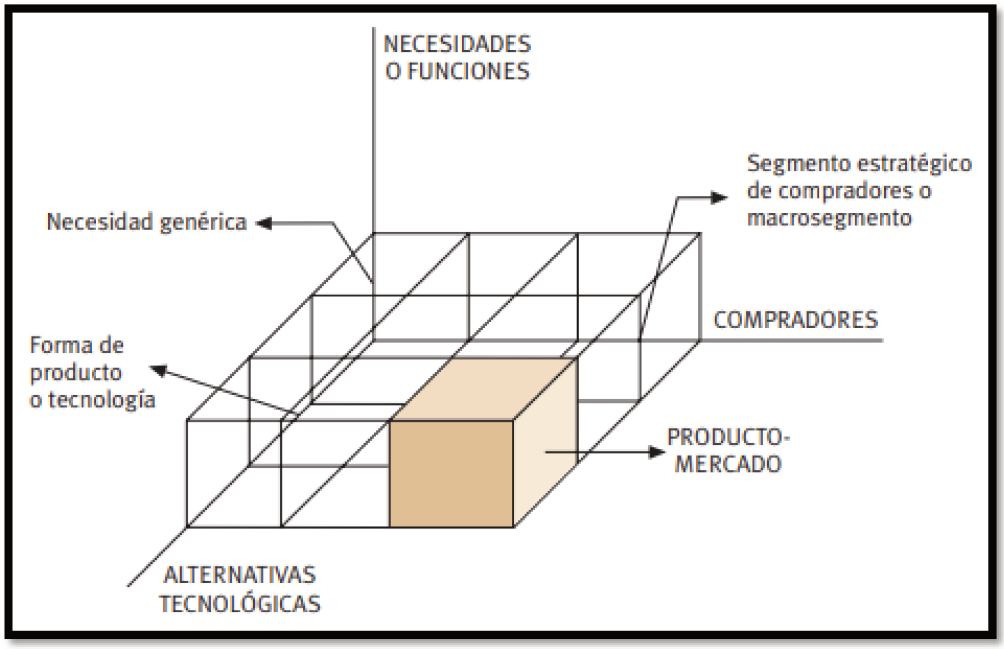
Compradores. Se describe en términos amplios (macrosegmentos) a quienes se satisface.

Necesidades o funciones. Pueden definirse también como un paquete de beneficios que los grupos de consumidores buscan.

Alternativas tecnológicas. Representa la tecnología con la que se satisface una necesidad genérica de los consumidores. La tecnología define la industria en la cual se encuentra la empresa.

En la intersección entre un macrosegmento o segmento estratégico, una necesidad genérica y una tecnología específica surge el concepto de producto-mercado.

Concepto de producto - mercado.



Fuente. (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 74)

Luego de dividirse el mercado de referencia se selecciona el o los productos – mercado. Dentro de cada producto – mercado existen segmentos de clientes, donde se evalúa su atractivo y su competitividad para poder ingresar. Una vez identificado los segmentos, se realiza la microsegmentación, en la cual la meta de este análisis es identificar grupos de clientes que buscan el mismo paquete de beneficios en el producto. Ante esto se debe decidir qué tipo de cobertura de mercado y que estrategia de posicionamiento se adoptará dentro de cada segmento para crear una propuesta de valor. La elección de la estrategia de posicionamiento es importante ya que es el modo en que la empresa reconoce la mejor manera de diferenciarse frente a sus competidores. En ese sentido, la propuesta de valor requiere de adoptar una estratégica de posicionamiento para cada segmento sobre qué imagen se va a querer proyectar sobre el cliente, en otras palabras, como se va a estar

posicionado en la mente de los consumidores, ya sea en la diferenciación de producto, diferenciación en el precio o diferenciación en la imagen.

Ventaja competitiva

Resulta fundamental de antemano distinguir entre una ventaja competitiva estratégica y una ventaja competitiva operativa, porque ante la búsqueda de un posicionamiento estratégico se tendrá más posibilidades de ser sustentables y persistir a largo plazo con una ventaja competitiva estratégica que con una ventaja competitiva operativa. Debido a esto la definición de una ventaja competitiva sustentable es una responsabilidad principal del marketing estratégico.

Contar con una ventaja competitiva operativa es cuando se desempeña mejor una misma tarea que la competencia y que no es sostenible en el tiempo. Si tomamos como referencia los 3 enfoques estratégicos para lograr ventajas competitivas, mediante la diferenciación se puede tener mejor calidad en la distribución, una mejor imagen de marca, ser el más rápido en introducir los productos o servicios requeridos por el cliente. En costos, ofrecer la misma calidad del producto que la competencia, pero a un precio menor, y en lo comercial contar con una mayor participación en el mercado, tener una mayor fuerza de venta y tener una mayor cantidad de canales de distribución que la competencia.

Caso contrario, obtener una ventaja competitiva estratégica apunta a ser distinto, ya sea realizando actividades diferentes a la competencia y que sean sostenibles en el tiempo y difíciles de imitar.

De tal forma “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que la confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”. (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 35)

Otro enfoque que fue aportado para definir la ventaja competitiva fue el de Porter, quien introdujo el concepto de cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una empresa. Dicho aporte, sostiene que las cadenas de valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector, y que las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de ventaja competitiva. En resumidas líneas, la cadena de valor es un modelo que grafica y que permite identificar y describir las actividades de

una organización, las primarias involucradas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador como así también el servicio post venta, y las de apoyo, como su palabra lo indica son actividades que sustentan a las actividades primarias proporcionando insumos comprados, materia prima, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Ambas actividades generan valor tanto al cliente final como a la misma empresa.

Plan Estratégico de Marketing

La propuesta sobre este trabajo final será puntualmente el desarrollo y aplicación de una herramienta estratégica, en este caso de un plan estratégico de marketing (PEM) para dar solución a largo plazo a una orientación de mercado que se encuentra difusa, para tener un control más sistemático del entorno a fin de buscar anticiparse a los cambios imprevistos del mercado para asegurar la permanencia, mantener la posición competitiva a largo plazo y para trabajar en el aporte de valor para el cliente.

El PEM es un plan o un documento escrito en el cual el contenido se encuentra sistematizado y estructurado, definiéndose claramente dentro de este la responsabilidad estratégica del marketing y el control de la gestión comercial sustentado por medio de apropiados indicadores. A su vez, es un instrumento de planificación fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de su estructura, tamaño y del sector que pertenezca.

Implementar un PEM tiene sus beneficios, además de establecer objetivos y traccionarlos hacia su consecución, ayuda a la empresa a cumplirlos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles. En esa misma línea, otros de sus beneficios son:

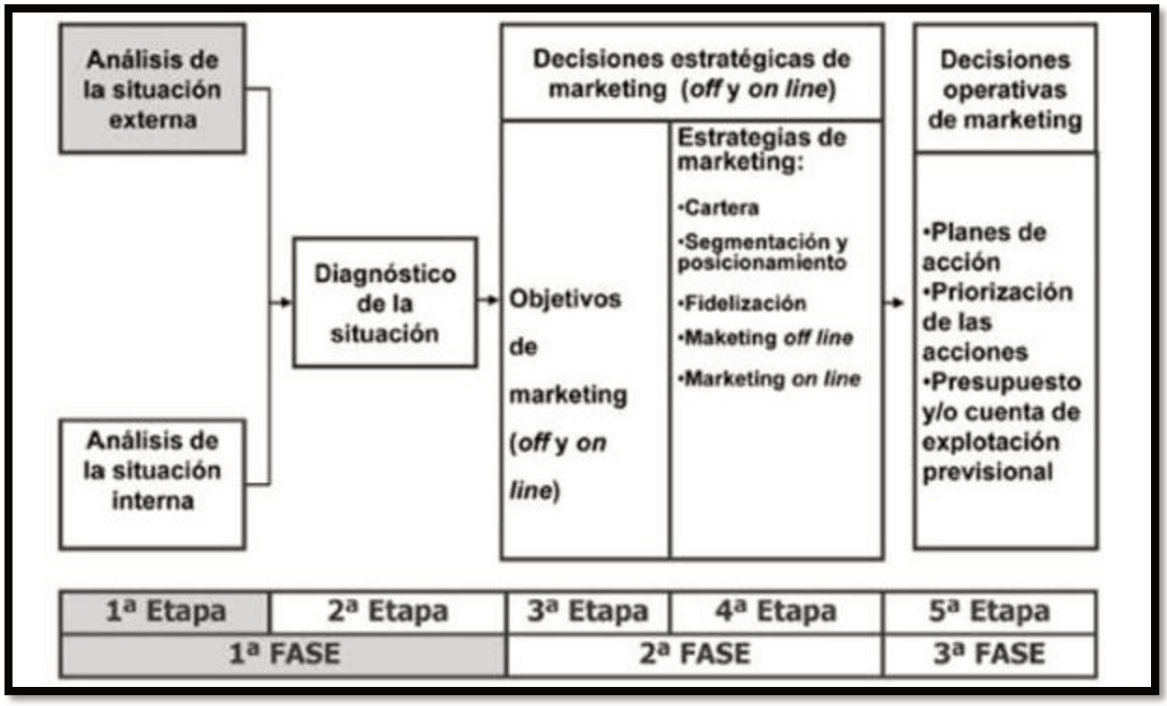
- Facilita la coordinación entre las diferentes funciones y mantiene el lineamiento entre los objetivos.
- Es un instrumento de monitoreo que posibilita revisar los progresos durante su implementación y permite redireccionar acciones en caso de desvíos.

- Disminuye imprevistos con el que se pueda encontrar la empresa, en el supuesto que la misma haya explorado todos los escenarios favorables y los menos desfavorables.
- Estimula a una gestión más rigurosa y de control sobre todos los recursos, teniendo como premisa que son escasos.

Es relevante señalar que las empresas que carecen de planificación estratégica, sumado a que no cuentan con una estrategia corporativa formalizada y tienen una sola unidad de negocio, el PEM puede constituirse como un buen sustituto de la misma.

En cuanto a la aplicación práctica, de la bibliografía consultada de varios autores se ha concluido que no existe un modelo ideal de estructura acorde a cada organización, sino que cada empresa define su propio modelo atendiendo determinados factores como: características del negocio, de los clientes, acciones de la competencia, hábitos que tienen los principales ejecutivos y la cultura de la empresa. Por consiguiente, para la aplicación práctica se usará como guía el modelo teórico planteado por el autor José María Sainz de Vicuña, el cual se encuentra desagregado en 3 fases y en 5 etapas.

Esquema básico del plan de marketing (off y online).



Fuente. (Sainz de Vicuña, 2018, pág. 107)

- *Fase 1. ¿Dónde estamos? Análisis*. La etapa 1 requiere de dos análisis, un análisis general de la situación externa con el fin de conocer que rol juegan determinadas variables, y por el otro lado, un análisis de la situación interna, tanto de la empresa como del sector. Esta fase concluye en la etapa 2 con la definición de un FODA. Esta herramienta grafica y resume el diagnóstico de la situación inicial.

- *Fase 2. ¿Dónde queremos llegar?* En la etapa 3 se establecen los objetivos estratégicos, mientras que en la etapa 4 quedan definidas las diferentes estrategias de negocio y de marketing para alcanzar los objetivos.

- *Fase 3. ¿Cómo lo implementamos?* Implementación. En la etapa 5 se establecen las acciones y los lineamientos operativos a seguir sobre las variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

Capítulo III: Análisis del sector

De acuerdo al modelo propuesto por José María Sainz de Vicuña, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? se comenzará en este capítulo describiendo y analizando la situación externa de la empresa y en otro la situación interna.

Análisis de la situación externa

Para el análisis de la situación externa se detalla la información respecto de los factores externos que resultan incontrolables para la empresa, pero necesariamente deben llevar un especial seguimiento, ya que repercuten en su desarrollo creando oportunidades, pero también amenazas.

Para este análisis se implementa la herramienta PESTEL, contemplándose las variables que afectan al escenario del entorno general relacionada con hechos Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

El objetivo del análisis PESTEL es anticiparse al cambio, prever ciertos acontecimientos que se van a dar en el futuro desde el presente, para eso, una manera de pensar en variables o factores es lo que se denomina tendencias. Estas pueden entenderse como direcciones que toman simultáneamente aspectos de la sociedad, es decir, como se prevé que será el futuro a partir de una serie de cambios sociales de gran amplitud, un buen análisis y estudio de estas representan oportunidades de negocio.

Como punto de partida, la empresa al no contar con ninguna estrategia formalizada, post desarrollo del diagnóstico de la situación externa se buscará implementar una estrategia que se adapte al contexto.

Factores políticos

Elecciones presidenciales, provinciales y municipales 2023. Escenario de incertidumbre.

Siendo 2023 un año de elecciones presidenciales, post covid-19 y recuperación económica la variable política juega un rol importante y actúa como un termómetro sobre cuáles serán

los lineamientos que se implementarán a nivel macro por parte del gobierno que asuma, pero a su vez resulta no determinante si se tiene en cuenta el tiempo, ya que hablar de largo plazo y hasta de mediano plazo en la Argentina en un escenario de incertidumbre con una política dinámica y polarizada no tiene sentido. Debido a esto, el análisis de esta variable fue realizado teniéndose en cuenta el escenario pre elecciones PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias) a realizarse según la Cámara Nacional Electoral el 13 de agosto. Mientras que en la Provincia de Santa Fe y en el municipio de Rafaela la fecha estipulada es el 16 de julio.

Vale la aclaración que en este análisis fueron incluidos los 3 niveles de Estado, teniendo cada uno una importancia de acuerdo a sus acciones y como algunas de estas impactan sobre la empresa, siendo el Estado Nacional quién toma las determinaciones sobre las políticas económicas a nivel macroeconómico, mientras que el Estado Provincial con determinadas acciones puede contribuir al financiamiento de las operaciones de la compañía, ya sea mediante créditos blandos para PyMES de parte del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología o con algún otro subsidio que se reciba por parte del mismo. Y el Estado municipal en un rol más acotado con sus acciones en términos facultativos, pero más presente en la cotidianidad, por esta razón además de brindar contención, puede otorgar determinados permisos para eventos y emprendimientos a realizarse en la ciudad y contactos.

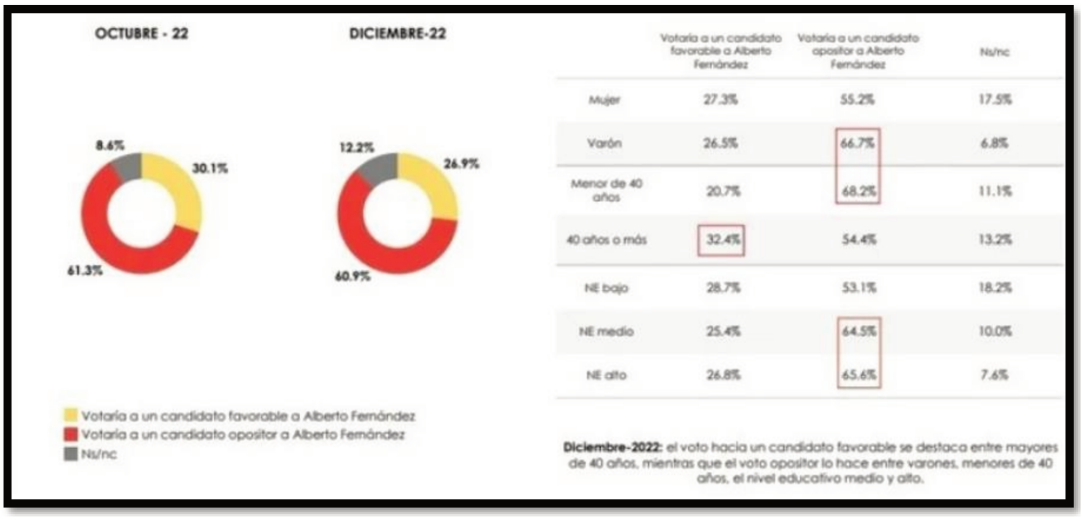
Escenario pre PASO. Sin hacer apología por ningún partido político y manteniendo una postura neutral con criterios objetivos sobre la elección de encuestas de opinión pública, las mismas indican;

- *Escenario de elecciones presidenciales*. Los resultados de ambas encuestas seleccionadas indican una tendencia de intención de voto al partido de la oposición.

  La medición llevada a cabo por la consultora Management & Fit [2] en diciembre de 2022 sobre un relevamiento de 2.200 personas de todo el país con un margen de error del 2,1% expone que el 60,9% votaría por un candidato opositor al actual presidente.

2 https://www.noticiasurbanas.com.ar/?noticia=nueva-encuesta-el-fdt-sigue-cayendo-y-no-entraria-al-balotaje. Fecha consulta: 30-01-2023.

Intención de voto a presidente.



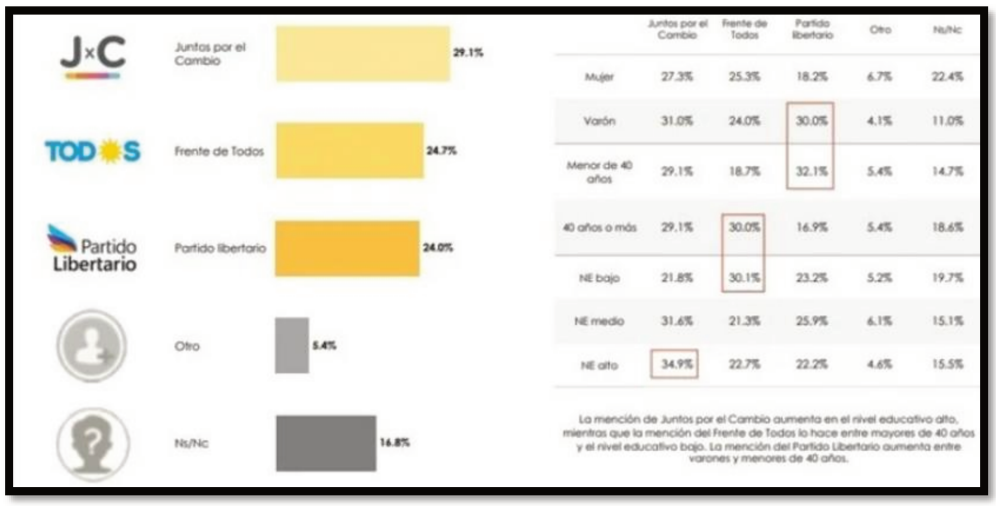
	Votaría a un candidato favorable a Alberto Fernández	Votaría a un candidato opositor a Alberto Fernández	Ns/nc
Mujer	27.3%	55.2%	17.5%
Varón	26.5%	66.7%	6.8%
Menor de 40 años	20.7%	68.2%	11.1%
40 años o más	32.4%	54.4%	13.2%
NE bajo	28.7%	53.1%	18.2%
NE medio	25.4%	64.5%	10.0%
NE alto	26.8%	65.6%	7.6%

Diciembre-2022: el voto hacia un candidato favorable se destaca entre mayores de 40 años, mientras que el voto opositor lo hace entre varones, menores de 40 años, el nivel educativo medio y alto.

Fuente. (Noticias urbanas, 2022)

En la misma encuesta los resultados desagregados indican que el partido político Juntos por el Cambio ocupa el primer lugar con el 29,1%. Luego ocurriría un empate técnico entre el partido Frente de Todos 24,7% y el partido Libertario 24%. El ranking se completa con otro partido político con 5,4% y no sabe / no contesta con 16,8%.

Elecciones 2023: Expectativas de resultado electoral.



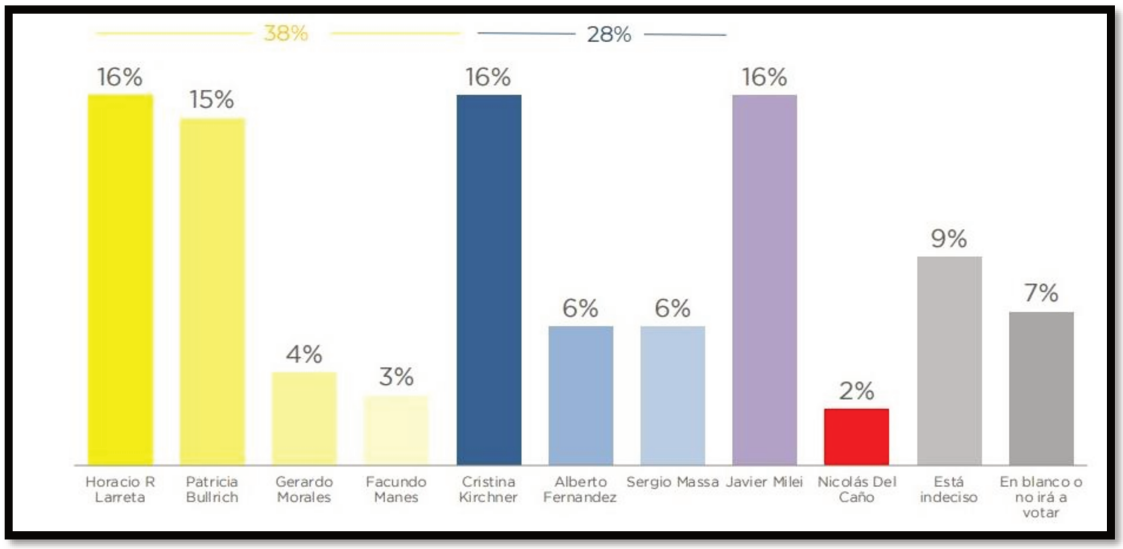
	Juntos por el Cambio	Frente de Todos	Partido libertario	Otro	Ns/Nc
Mujer	27.3%	25.3%	18.2%	6.7%	22.4%
Varón	31.0%	24.0%	30.0%	4.1%	11.0%
Menor de 40 años	29.1%	18.7%	32.1%	5.4%	14.7%
40 años o más	29.1%	30.0%	16.9%	5.4%	18.6%
NE bajo	21.8%	30.1%	23.2%	5.2%	19.7%
NE medio	31.6%	21.3%	25.9%	6.1%	15.1%
NE alto	34.9%	22.7%	22.2%	4.6%	15.5%

La mención de Juntos por el Cambio aumenta en el nivel educativo alto, mientras que la mención del Frente de Todos lo hace entre mayores de 40 años y el nivel educativo bajo. La mención del Partido Libertario aumenta entre varones y menores de 40 años.

Fuente. (Noticias urbanas, 2022)

Por otro lado, la encuesta de opinión pública llevada a cabo por Opina Argentina [3] en febrero de 2023 como conclusión sigue la misma línea. El partido Juntos por el Cambio ocupa el primer lugar con el 38%, luego el partido del Frente de Todos con 28% y en tercer lugar el Partido Libertario con el 16%.

¿Si las elecciones presidenciales fueran mañana, a que candidato votaría?



Fuente. (El Cronista, 2023)

Este relevamiento con un total de 1.100 casos fue realizado entre el 2 y el 5 de febrero del 2023 en varias ciudades del país mediante encuestas telefónicas por sistema IVR y 100 encuestas presenciales en GBA. Dicha muestra registró un margen de error de +/-3%.

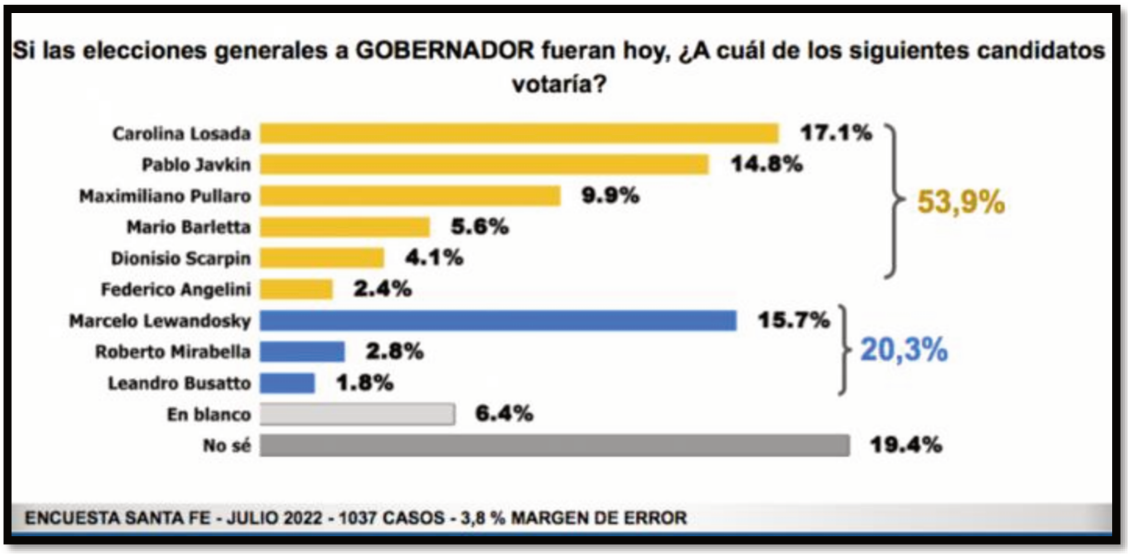
- *Escenario de elecciones provinciales*. La encuesta realizada por la Consultora CB [4] en el mes de julio de 2022 con una muestra de 1.037 casos y error muestral de +/- 3,8% arrojó como resultado la misma polaridad que a nivel nacional.

3 https://www.cronista.com/economia-politica/encuesta-triple-empate-entre-candidatos-a-la-presidencia-en-las-elecciones-2023-quien-tiene-la-mejor-imagen/. Fecha consulta: 25-04-2023.

4 https://www.lapoliticaonline.com/santa-fe/encuesta-juntos-por-el-cambio-duplicaria-al-peronismo-en-santa-fe-si-la-eleccion-se-polariza/. Fecha consulta: 30-01-2023.

Posicionando al partido Juntos por el Cambio en primer lugar con casi un 54% y el Frente de Todos con un 20,3%.

Intención de voto para gobernación en la Provincia de Santa Fe.



Fuente. (La Politica Online, 2022)

Por otro lado, un sondeo realizado por Espiral Consultores [5] en abril de 2023 que fue dirigido a 1.100 santafesinos bajo la modalidad de cuestionario telefónico guiado (IVR) refrenda el mismo resultado en cuanto a intención de votos por candidato, donde el primer puesto lo ocupa una candidata por el partido Juntos por el Cambio con un 19,4% y en segundo lugar con un 16,4% el candidato por el partido Frente de Todos. Mientras que la opción No sabe se mantiene con el 19%.

- *Escenario de elecciones municipales*. No existe por el momento algún relevamiento por parte de fuentes oficiales, pero los acontecimientos pasados indican que el gobierno de turno representando al Partido Justicialista (rama del partido oficialista) se encuentra hace tres mandatos en el cargo, lo que genera aún más expectativa

5 https://www.letrap.com.ar/santa-fe/encuesta-santa-fe-gobiernos-la-baja-y-carolina-losada-lidera-n5399384. Fecha consulta: 04-05-2023.

en las próximas elecciones sobre qué partido se hará cargo de la banca. Si la reelección del actual intendente por su cuarto mandato de forma consecutiva o si la polaridad existente a nivel nacional y provincial se hará eco a nivel municipal.

Factores económicos

Escenario de inestabilidad.

- *Desaceleración de la economía mundial*. Post recuperación económica como consecuencia de la pandemia covid -19 ha obligado a los bancos centrales de todos los países a aumentar su tasa de interés para hacer frente a la inflación. Según un nuevo estudio llevado a cabo por el Banco Mundial [6] para el año 2023 se prevé una desaceleración de la economía mundial y crisis financieras en los mercados emergentes y en las economías en desarrollo. (Guénette, Justin, Kose M. Ayhan y Sugawara Naotaka, 2022)

  Un hito importante que fue testigo de la presente crisis financiera mundial fue el quiebre del Silicon Valley Bank. Este reconocido Banco que se dedicaba a financiar start ups tecnológicas, producto de su quiebra generó un efecto dominó en Bancos regionales, bolsas de Estados Unidos y algunas start ups de capital argentino.

- *Aumento de precios en los commodities*. Los efectos indirectos del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania en caso que persistan en el tiempo pueden seguir profundizando la crisis de precios internacionales de algunos commodities como el trigo, el crudo y la energía. Si bien el trigo representa a priori una oportunidad para una entrada de divisas y permite aumentar los resultados en la balanza de pagos, a su vez, el aumento del precio internacional del petróleo tiene un efecto contrario, ya que se traslada directamente a un incremento en el combustible y en la energía, siendo Argentina principal importador de esta, y como el pasado lo indica, al producirse un aumento en el petróleo esta suba se traslada a precios en los alimentos genero una brecha con el salario real de los trabajadores.

6 https://www.worldbank.org/en/research/brief/global-recession. Fecha de consulta: 10-02-2023.

- *Variables macroeconómicas en el plano nacional*. De acuerdo a los datos publicados por el Gobierno Nacional en términos generales con la desaceleración de la economía no fue positivo el resultado del año finalizado. Si bien existió un crecimiento de casi 6% del PBI en el primer semestre del 2022 fue dado por la recuperación del año 2021, pero si se observa a corto plazo no son nada alentadoras las proyecciones provocando poco ánimo para el Gobierno para encarar el 2024, sumando los crecientes desafíos que afronta la economía internacional.

  Lo mencionado se sustenta con los pronósticos realizados por organismos internacionales. Para la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) Argentina crecerá un 0,5% y registrará una inflación del 83% para el 2023 y un 1,8% de crecimiento y una inflación del 60% para el año 2024. (OCDE, 2022). En la misma línea, el FMI a cierres del año 2022 durante el World Economic Outlook junto al Banco Mundial ha dado a conocer las mismas cifras, donde se desprende que la economía argentina será una de las que más crecerá, debajo de China, India y Arabia Saudita.

Concluyendo. En vistas al 2023 y al mediano plazo los escenarios no son nada atractivos y favorables para el sector. Se resume a continuación algunas variables esperadas:

Devaluación. Debido a las fuertes emisiones monetarias durante el 2022 se espera una fuerte depreciación del peso argentino. Latin American Consensus Forecasts [7] anticipa un valor de $318 por dólar oficial para el 2023 y de 496 pesos para el 2024. Este reconocido organismo describe una perspectiva integral de la economía argentina cubriendo 12 variables macroeconómicas en un horizonte de pronóstico de 2 años. (Consensus Economics, 2022)

Consumo privado. El mismo caerá un 0,2% en 2023. (Consensus Economics, 2022)

Desempleo. Con respecto al cierre del año 2022 fue del 7,6%, el Latin American Consensus anticipa que subirá un punto porcentual llegando a 8,5%.

7 https://www.roadshow.com.ar/dos-prestigiosas-consultoras-ven-el-dolar-entre-749-y-906-pesos-a-fines-de-2024/. Fecha de consulta: 14-02-2023.

Restricciones sobre las reservas e importaciones. Debido al acuerdo con el FMI por el otorgamiento de fondos implica el cumplimiento de un programa estricto y riguroso sobre la balanza de pagos y en el presupuesto, a fin de fortalecer las finanzas públicas de tal forma de mitigar la incertidumbre sobre las políticas macroeconómicas en el corto plazo y transmitir confianza a los mercados.

Ante lo expuesto se vislumbra un escenario de recesión económica, lo que trae como consecuencias variables macroeconómicas desalentadoras; caída en el consumo, descenso en las inversiones privadas, aumento en la tasa de desempleo, entre otras. A nivel microeconómico, financieramente repercutirá en la empresa en la gestión de los flujos de fondos del capital de trabajo y en el financiamiento de proyectos de inversión.

En este escenario, también se espera que la presión fiscal por parte del Estado Nacional aumente, persistan los problemas de importación con determinados productos y la devaluación repercuta en la pérdida de valor del salario real.

Factores socio - culturales

Una tendencia a nivel mundial que dio comienzo años atrás y que post pandemia se aceleró en la mayoría de la población es la búsqueda y la concientización de una vida saludable y del cambio de hábitos. Según los estudios de una investigación con diseño de estudio de cohorte prospectivo (1980-2014 y 1986-2014) realizada por diferentes departamentos de medicina de la Facultad de Medicina de Harvard han demostrado que fumar, tener inactividad física, mala calidad en la dieta de alimentación y el consumo excesivo de alcohol contribuyen hasta en un 60 % a las muertes prematuras y a una pérdida de 7,4 a 17,9 años en la esperanza de vida (BMJ, 2020). Debido a esto, los consumidores son cada vez más conscientes de la importancia de la salud y tienen una mayor conciencia sobre lo que comen y beben, por lo tanto, para vivir bien saben que es necesario llevar una vida saludable que implique práctica de deportes, consumo de alimentos sanos e, incluso, la práctica de fe espiritual.

Otro estilo de vida que se podría etiquetar como “ser saludable, pero con calma”, del mismo modo sigue ponderando el tema salud, pero estos consumidores en lugar de renunciar a las experiencias indulgentes manejan una tolerancia menor en el consumo de bebidas con menos alcohol, donde se encuentran más abiertos a bebidas un poco saludable (con

menos graduación alcohólica) denominadas “Hard Seltzer” o de nula graduación. Esta bebida resulta de una combinación de agua con gas, jugo de frutas y 4,5% de alcohol extra neutro triple destilado, no conteniendo conservantes y resultando apto para celíacos y veganos (Grupo Cepas, 2021). Este segmento ha dado un alza del más del 6% en volumen en 10 mercados (Australia, Brasil, Canadá, Francia, Alemania, Japón, Sudáfrica, España, Reino Unido y los Estados Unidos). Dentro de esta categoría de producto se encuentran las bebidas con poca graduación de alcohol y nula graduación, como: cerveza, sidra, vino, licores, vinos naturales, cerveza sin alcohol y productos listos para beber (RTD) sin y bajo contenido de alcohol. Los RTD consisten en un cóctel pre-hecho que puede ser directamente servido en un vaso y consumirse.

Esta tendencia ha dado sus primeros pasos en algunos países de Norteamérica, Europa y Asia Pacífico, demostrando ser una opción más cómoda y segura para los consumidores, ya que son conscientes de la sobriedad y de los recaudos a tomar. El interés sobre este nicho de mercado que se dirige a los Hard Seltzer se centra en reducir el consumo de alcohol en lo máximo y se traduce en una oportunidad a explotar. Según el IWSR pronostica que el volumen sin alcohol y con bajo contenido de alcohol crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta de + 8% entre 2021 y 2025 en comparación con el crecimiento regular del volumen de alcohol de +0,7% durante el mismo período. (IWSR Drinks Market Analysis, 2022)

Caso contrario, un estilo de vida denominado “nueva vida, nuevo estilo, nuevos valores” con la vuelta a la normalidad post pandemia se ha visto una tendencia por parte de las personas a abrazar al cambio, rediseñar su estilo de vida, y a animarse al cambio en los gustos de consumo o modas que repercuten en este. En vista a ello, las empresas se encuentran en el arduo trabajo de adaptar su producto a las necesidades cambiantes y exigentes de los consumidores y a encontrar nuevas y diferentes formas de relacionarse con ellos.

Estos consumidores ya no se conforman con bebidas de gustos clásicos que preferían las generaciones anteriores, sino que buscan probar nuevas incursiones que estén de moda y que sean divertidas, originales, únicas y sobre todo que conecten el consumo con momentos y experiencias. Producto de esto, es posible encontrar en el mercado una amplia variedad de marcas y productos exóticos como; refrescos aromáticos con alcohol, bebida con cannabis como jugos CBD, té helados con alcohol, cervezas artesanales saborizadas, licores a base de agave, whisky japonés, por nombrar algunos. Mientras que en el mundo

del vino aparecen opciones como el vino de naranja, la agricultura biodinámica y vinos sin aditivos.

Factores tecnológicos

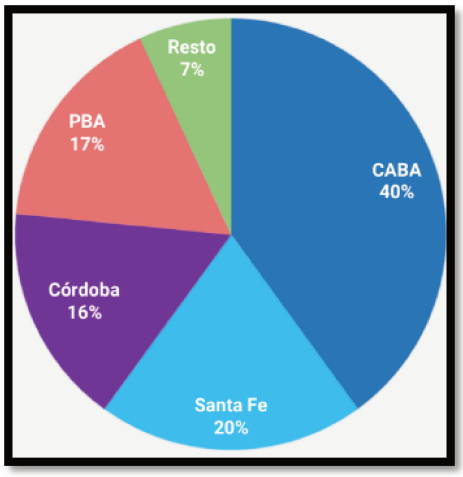
El surgimiento y la implementación de la tecnología 4.0 atravesó al mundo, lo que se denomina la "Cuarta Revolución Industrial" que continuamente va ganando tracción mientras el mundo se va redefiniendo y reinventando, y la línea entre lo digital y lo físico se va perdiendo. Esto se debe a la aparición de nuevas tecnologías que conforman la Industria 4.0, como la inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), Big Data, impresión 3D, tecnología blockchain, robótica y realidad virtual, que con la información en tiempo real comienzan a jugar un rol clave generando nuevos modelos de negocio y a su vez transformando economías, empleos tanto en la producción de bienes/servicios como en la cadena de suministro y en el modelo de gestión.

En el contexto actual el uso de estas tecnologías es aprovechada como una ventaja competitiva por grandes multinacionales, corporaciones y PyMES innovadoras que persiguen estratégicamente una reducción en sus costos dentro de su cadena de suministro o que deciden posicionarse desde la diferenciación por medio de la innovación. Además, buscan ofrecer mejores servicios y productos personalizados incrementando valor para los consumidores, y fundamentalmente predecir necesidades y demanda futuras. Pero, para la aplicación de estas tecnologías hay que tener en consideración varios factores que pueden presentar un problema a la hora de innovar:

- Contexto macroeconómico inestable. Invertir en tecnología demanda una alta inversión y largos períodos de recupero.
- Dificultad de innovar y de fomentar el proceso de aprendizaje tecnológico y productivo en un ambiente financiero que no habilita recursos para el desarrollo productivo de las empresas de menor tamaño.
- Falta de conocimiento de las tecnologías.
- Es necesario una cierta maduración de la tecnología dentro de la cultura organizacional.

Tomando de base los resultados de un informe de investigación realizada en 2022 titulado "Industria 4.0 como sistema tecnológico: los desafíos de la política pública" por los autores Sebastian Fernández Franco, Juan Graña, Cecilia Rikap y Verónica Robert se basan sobre la oferta local de productos y servicios de Industria 4.0. Para la misma fue seleccionada una muestra de 154 empresas que proveen estas tecnologías 4.0 y se deja expuesto que estas empresas pertenecen a distintos sectores tecnológicos y que están ubicadas en distintas provincias, aunque con fuerte presencia en los mayores centros urbanos del país.

Ubicación en Argentina de las empresas seleccionadas con oferta 4.0 (en porcentaje)



Fuente. (Franco Sebastían, Graña Juan, Rikap Cecilia, Rober, 2022, pág. 35)

De acuerdo con esta investigación, en cuanto a su aplicación en concreto solamente algunas pocas multinacionales tienen el privilegio de tener acceso. Dentro del grupo de tecnologías de la Industria 4.0 la que más ha aparecido entre los casos de estudio es el internet de las cosas (IoT) [8] y sensores aplicados a maquinaria de producción manufacturera.

En lo que respecta a tecnología, actualmente la empresa está operando con un sistema de gestión ERP en el cual las operaciones se encuentran almacenadas 100% dentro de la nube donde se puede consultar en tiempo real y a su vez opera de forma sincronizada con la nueva página de ecommerce, esto significa que cuando entra un pedido de venta por la web se descuenta del stock un determinado producto de manera automática. Por lo tanto,

8 Refiere a una multiplicidad de dispositivos que recolectan datos y los transmiten por internet para su posterior procesamiento y análisis virtuales.

podemos concluir que existen gaps de implementación de tecnologías alternativas para los demás canales de ventas y para complementar el canal de venta web.

Resulta lógico que implementar alguna tecnología requiera de un análisis económico financiero más detallado y de un análisis de costo beneficio, pero es una buena oportunidad para comenzar la exploración de algunas de estas. Como posibles propuestas, por ser una PyME que se aboca a la venta de producto final y que utiliza el servicio para acompañar la venta, por funcionalidad y aplicación las tecnologías que se podrían adaptar a la estructura de la organización podrían ser; el machine learning y el chat bot. Asimismo, realizar el desarrollo de un módulo de seguimiento al portal web con la finalidad de darle participación al cliente dentro del proceso, dándole seguimiento al estado de su pedido.

El machine learning dentro de la organización. El machine learning es una disciplina de la inteligencia artificial que en base a algoritmos inteligentes encuentra patrones entre todos los datos. Su objetivo es realizar predicciones con los datos que le son facilitados, ya sea en datos estructurados contenidos en planillas Excel o de alguna plataforma específica, datos no estructurados como imágenes, vídeos, etc. Cuando se utiliza el machine learning no es necesario programar constantemente su evolución porque de manera automática realiza el trabajo que se le ha solicitado, es decir, que el algoritmo dentro del sistema/computadora va aprendiendo solo.

El machine learning permite hacer elección de una estrategia de optimización de inventario, lográndose operativamente reducir los costos del mismo. Los algoritmos inteligentes del machine learning tienen la facilidad de ofrecer esta información con anticipación para que los clientes conozcan el precio exacto y la disponibilidad de un inventario específico para entregas futuras. Además, en base a información histórica de ventas y de clientes ayudan a las aplicaciones a predecir y rastrear las demandas futuras de producción, como la previsión de la demanda de nuevos productos. En cuanto al marketing operativo contribuye a conocer mejor al público objetivo, sus gustos y hábitos de consumo, todo a un nivel de detalle y con una base sólida con enormes cantidades de datos.

Chatbots aplicado al ecommerce. Al estar guiados por inteligencia artificial se puede dar respuestas rápidamente y atender las inquietudes de los clientes 24/7. También recogen datos para profundizar en el conocimiento y comportamiento acerca del consumidor.

Esta opción resulta interesante y a considerar cuando las ventas de este canal sean representativas y aparezcan deficiencias en el servicio. Esto reemplazaría al trabajo

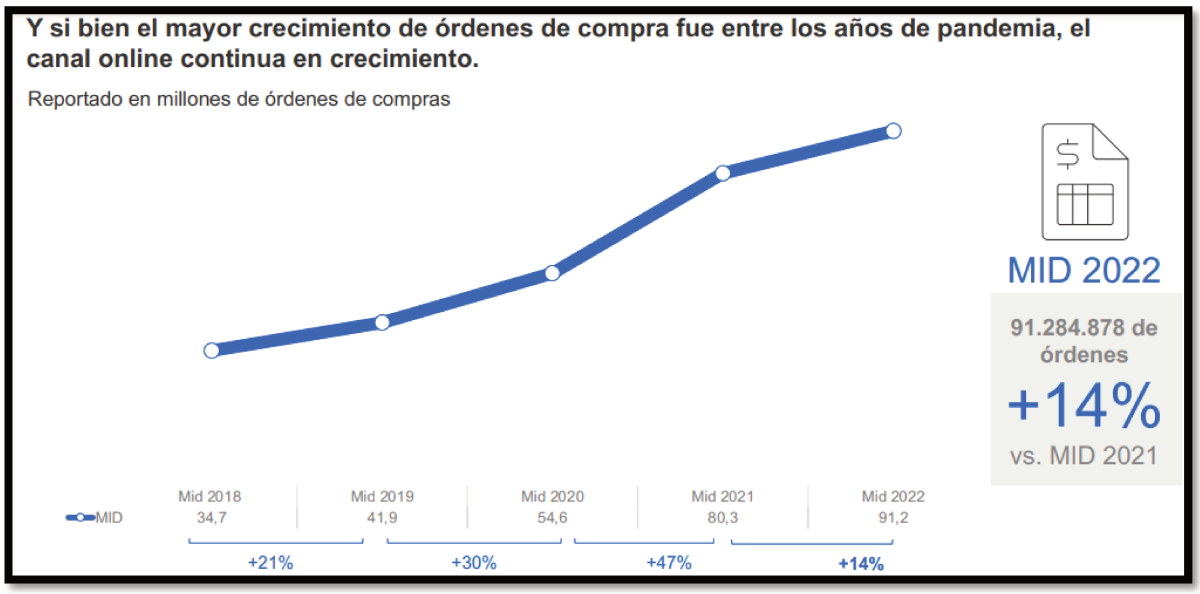
humano, por lo tanto, se tendría que reubicar a los colaboradores que hoy se encuentran abocados a recepcionar pedidos y dar respuestas a clientes que hacen su pedido mediante el WhatsApp e Instagram de la firma.

Desarrollo de módulo de seguimiento. Considerando un escenario favorable para los próximos 3 años sobre una creciente ocupación habitacional en las afueras de la ciudad de Rafaela, ya sea mediante el acompañamiento de inversiones privadas o por programas estatales implicará directamente recorridos más largos para hacer llegar el servicio de delivery. Esto a su vez, repercute dentro de la organización en costos y en el tiempo de preparación de pedidos, validación y en la entrega de los mismos.

Ante esta situación para cumplir con los pedidos en tiempo y en forma y asimismo mantener una eficientización sobre los recursos es imprescindible realizar mejoras tanto en la primera milla como en la última milla. Es por esto que, la finalidad del módulo de seguimiento será que el cliente pueda ver la trazabilidad de todo el pedido realizado y pueda seguir el estado de su pedido.

Párrafo aparte, es importante hacer mención a otras de las tendencias que se fue gestando en el sector estos últimos años y que se ha potenciado durante la pandemia, el uso del ecommerce como canal de venta. En Argentina de acuerdo con la encuesta realizada por la consultora KANTAR sobre la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) el porcentaje de crecimiento del 2022 con respecto a años anteriores fue representativo y marca una tendencia en aumento.

Estado de situación y evolución del comercio electrónico en Argentina CACE 2022.



Fuente. (KANTAR, 2022, pág. 11)

Otros datos relevantes a destacar de este informe es que la mayoría de las compras fueron realizadas por un teléfono celular, y en facturación y en unidades vendidas la categoría ubicada en primer lugar fue Alimentos y Bebidas.

Factores ecológicos

Décadas atrás debido a la preocupación por el gran avance de la contaminación y el cambio climático el medio ambiente ha pasado a ser para las personas y las empresas un tema de primer orden mundial.

Como consecuencia ha quedado en evidencia que fue cambiando el rol del consumidor. Hoy los mismos ponen énfasis en informarse sobre las fórmulas de los productos y también exigen que los envases que los contengan sean de forma sostenible, y esperan que aquello que adquieren logre degradarse ecológicamente sin causar ningún problema al medio ambiente.

De acuerdo a la feria comercial edición 2022 presentada por Drinktec, de origen alemán y líder mundial en innovaciones en el sector de las bebidas y alimentos líquidos, dentro de

su cronograma fueron tratados diversos temas, uno de ellos es las tendencias que sigue el sector; (Drinktec, 2022)

- *Sostenibilidad*. Tiene como objetivo administrar la energía, como así también tener una reducción de consumibles y pérdidas de producto mediante el reciclaje, donde el uso de bioplásticos ha cobrado mayor relevancia.

- *Gestión eficiente del agua*. La misma está presente en todas las bebidas en diferentes momentos de su producción, sin tener en cuenta que también se emplea en los procesos de lavado y desinfección.

La empresa al comercializar el producto final tiene delimitadas sus acciones en término a las decisiones de producto, de este modo, queda sujeto a las tecnologías que desarrollan e implementan las grandes empresas sobre la producción de las bebidas, los envases, packaging y la comunicación de estos. Desde la firma hace tiempo se ha asumido internamente el compromiso de acompañar esta iniciativa de sostenibilidad generando una cultura sobre la misma, a su vez, durante el 2022 se formó parte del Programa Instituciones Sustentables llevado adelante por la Municipalidad de Rafaela, una iniciativa local que propone la implementación de buenas prácticas de separación de residuos sólidos en origen con el objetivo de potenciar el reciclaje, promover la inclusión social, fortalecer el trabajo de los recuperadores urbanos y también el desarrollo de proyectos que buscan contribuir con la economía circular en la ciudad. En vista a seguir colaborando con la causa y seguir afianzando los lazos de compromiso con el medio ambiente se pueden determinar nuevas acciones e inclusive implementar una política de responsabilidad social empresarial (RSE), bien vista por los stakeholders como la sociedad y los consumidores.

Factores legales

Los factores legales tienen que ver con distintas leyes que establecen un marco de límite sobre las actividades directas del rubro o indirectas, es decir, sobre las acciones que recaen sobre los consumidores. Una de ellas a nivel nacional es la restricción en el consumo de alcohol como la Ley 24.788, Ley Nacional contra la lucha del alcoholismo, que dentro de

sus incisos prohíbe la venta de todo tipo de bebida alcohólica a menores de 18 años de edad y establece fuertes limitaciones sobre la publicidad de bebidas alcohólicas.

Por otro lado, es importante mencionar la crudeza que venían mostrando los datos estadísticos acerca de la siniestralidad vial a nivel nacional que obligó a la ANSV (Agencia Nacional de Seguridad Vial) a buscar unificar el criterio de tolerancia cero al alcohol en la conducción en todo el territorio nacional, teniendo como objetivo reducir las víctimas en hechos viales provocados por conductores bajo los efectos del alcohol, ya que los antecedentes indican que la siniestralidad vial es la principal causa de muerte en personas menores de 35 años en el país. Debido a esto, recientemente el 13 de abril del 2023 la Ley Nacional de Tránsito 24.449 fue derogada. Esta Ley establecía los límites de tolerancia para los distintos tipos de vehículos; para motocicletas una tolerancia de 0,5 gramos de alcohol por litro de sangre, ciclomotores hasta 0,2 gramos, mientras que para transporte de pasajeros de menores de edad y de carga el límite era cero.

Anteriormente a este nuevo decreto ya existían antecedentes que indicaban que 13 provincias como Buenos Aires, Chaco, Chubut, Córdoba, entre otras y más de 50 ciudades venían acatando esta normativa dentro de sus respectivos límites geográficos. E inclusive en la provincia de Santa Fe en ciudades como la capital provincial por Ordenanza Nº 12.643 y Rosario por ordenanza N° 10.182. A nivel local Rafaela actualmente adhiere bajo la Ordenanza 3.029 entrada en vigencia en el año 1997 a la Ley Nacional de Tránsito 24.449, pero a fines del año 2022 el Secretario de Gobierno y Participación Jorge Muriel a fin de bajar la cantidad de accidentes viales dio a conocer en el medio radial local FM Galena 94,5 MHz [9] la necesidad de declarar la emergencia en seguridad vial, donde dentro de unas de las acciones a largo plazo sería adherirse al “Alcohol Cero” declarando “Seguramente habrá un pequeño permitido, de algunas décimas, que tienen que ver con el margen de error del aparato”. (Jorge Muriel, 2022). Ahora con la entrada en vigencia de la ley se espera que todas las provincias paulatinamente vayan refrendándola.

Sumado a eso, la empresa desarrolla sus actividades respetando la Ordenanza Municipal 4.293 que sigue los mismos lineamientos propuestos por la Ley Nacional 24.788 a favor de la restricción en el consumo de alcohol.

9 https://viapais.com.ar/rafaela/transito-en-rafaela-alcohol-cero-y-maxima-de-30-kmh-en-la-zona-de-estacionamiento-controlado-las-propuestas-del-ejecutivo/. Fecha de consulta: 25-02-2023.

Sin lugar a dudas, como consecuencia de impacto en el sector además de generarse una concientización en la seguridad vial se espera una reducción en el consumo de todos los conductores vehiculares, que con mayor frecuencia suele ocurrir los fines de semana. De esta manera los mismos se verán condicionados a multas económicas o penas mayores que sean designadas por dicha ley u ordenanza.

Por último, un factor económico ligado directamente a lo legal que ya fue contemplado dentro del análisis son las restricciones que afrontan los diferentes sectores productivos con respecto a la importación de bienes, productos y materias primas, que seguramente representan una fuerte amenaza para el sector.

Por lo expuesto, el sector avista futuras amenazas relativas a la reducción en el consumo de los conductores producto de la entrada en vigencia de la Ley Nacional Alcohol Cero al Volante.

Resumen PESTEL



Fuente. Elaboración propia.

Análisis del micro entorno. Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre las empresas establecidas. Alta. Micro entorno competitivo.

Describiendo minuciosamente el sector en el cual la empresa desarrolla sus actividades, y para analizar y diagnosticar las principales presiones del mercado se utiliza el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta estructura del sector que se describe es estable, pero puede sufrir modificaciones con el tiempo si evoluciona la industria.

Dentro del mercado existen varios tipos de clientes con necesidades similares a satisfacer con una oferta amplia conformada por una extensa gama de productos bien diferenciados y sustituibles, además se destaca la cantidad de competidores con presencia en diversos canales, definiéndose la estructura de mercado como competencia imperfecta. Adicionalmente el sector se caracteriza por presentar una marcada estacionalidad, tomando como referencia los datos históricos previstos por la dirección de la empresa sobre las ventas del año 2022 muestran que a partir del segundo semestre aumenta la facturación concentrándose en un 63% (Ver en Anexo X, página 180), por el hecho de que la mayor parte de la gente recibe el pago del sueldo anual complementario (aguinaldo) en el mes de julio. Luego, en septiembre con la llegada de la primavera se mantiene un poco por debajo y vuelve a repuntar en forma progresiva en los siguientes meses debido a la presencia de numerosas despedidas de años, comienzo de temperaturas más agradables y por los festejos de fechas festivas como navidad y año nuevo.

El requerimiento de capital juega un papel fundamental, al considerar los flujos financieros del capital de trabajo y el inventario terminan siendo representativos, ya que es importante contar con una gestión de stock adecuada para no dar quiebre y así cumplir atendiendo la demanda y dar respuestas a las exigencias de los consumidores. Sumado a esto, también es fundamental contar con una apropiada estructura de costos; debido a la presencia de costos variables por la adquisición de bebidas, costos fijos operativos y de estructura, y el costo fijo de inmovilización de almacenamiento.

Hoy el mercado de bebidas de la ciudad de Rafaela cuenta con grandes jugadores que se diferencian por tener como ventaja competitiva en liderazgo en costos, generalmente por contar con economías de escala, por un lado, cadenas de supermercados que abastecen al consumidor final como, La Anónima de capital nacional, Hipermercado Libertad de capital francés, Pingüino de capital local y con 45 años de trayectoria, y otros con estructura

más chica. Por otro lado, 2 grandes mayoristas con carteras de productos limitadas que se dirigen en su totalidad al segmento B2B abasteciendo a bares, kioscos, comedores y restaurantes locales y provinciales, y en un porcentaje menor a clientes de consumidor final. Estos son; Prolid SA que mantiene convenios exclusivos con la firma Quilmes y PepsiCo, y Mistura SA que tiene convenios con Embotelladora del Atlántico (Coca – Cola) y CICSA (Cerveza Santa Fe) donde resulta difícil competirles en precio. También existen dentro del mercado numerosos negocios comerciales con años de trayectoria que cuentan con menor o igual estructura operativa, de igual forma se ha visto la presencia de varios negocios que fueron iniciados como emprendimientos y que fueron desplazados del mercado por no contar con una adecuada estructura de costos y por no saber haberse diferenciado de los demás.

Dentro de este apartado es importante considerar la preferencia de los consumidores, porque son dinámicas y exigentes, y a su vez requiere la existencia de un gran número de productos a un precio competitivo.

Finalmente, es importante hacer mención que el sector en su generalidad cuenta con bajas barreras de entrada. Y acerca de las barreras de salida se pueden considerar como media baja, en su mayoría de los competidores (excluyendo a supermercados y distribuidores mayoristas) son negocios o empresas familiares que tienen en su nómina de capital humano empleados de ese círculo donde probablemente tengan inconvenientes menores o inclusos nulos con el sindicato, caso contrario, supermercados y distribuidores mayoristas tienen barreras de salida media por la numerosa cantidad de empleados que emplean, lo que implica que pueden recibir con más frecuencia fuertes presiones del sindicato e inclusive del gobierno local o provincial.

Competidores potenciales. Amenaza de nuevos ingresos. Barrera de entrada media baja.

Las barreras de entradas permiten o no el ingreso al sector de nuevos competidores. Es de destacar que, contando con un buen capital, diseñar una correcta estructura de costos y apalancándose en el ecommerce o en la venta en redes sociales resulta un impulsor diferencial para el desarrollo de negocios locales a fin de incorporarse al mercado, por otro lado, potencia la fuerza vendedora de grandes mayoristas. Si bien ya se ha visto la aparición de nuevos competidores por medio de este canal, existe la posibilidad de que otros nuevos resurjan.

Durante el 2022 han ingresado al sector 2 competidores directos; El Bodegón Rafaela con ubicación céntrica dedicado a la venta de vinos de etiquetas de bodegas turísticas y de bodegas boutique provenientes del Valle de Uco junto con otras bebidas destiladas y Base 4 Delivery de Bebidas con sucursal de venta en el sector noreste de la ciudad y servicio de delivery. Mientras que en el año 2023 ingresaron al mercado dos nuevos competidores, Destilería Bestium apuntando a nicho de mercado con elaboración propia de whisky y venta de etiquetas de importación y como competidor directo Caste Distribuidora, proveniente de la ciudad de Esperanza con apertura de local en la región suroeste.

Otro dato de acuerdo a una fuente periodística local en su publicación de junio 2022 ha dado a confirmar el ingreso futuro al sector de la cadena de autoservicio mayorista "Autoservicio Diarco" asentándose en la zona sureste de la ciudad, siendo Rafaela la segunda sucursal en la Provincia de Santa Fe (Diario La Opinión, 2022) representando una amenaza para el sector por su economía de escala y su ventaja en costos. Autoservicio Diarco con presencia en casi todo el territorio nacional cuenta con 91 sucursales y se agrega a las filas de los grandes jugadores del mercado.

Por otro lado, entrar al sector tiene sus complejidades, ya que contiene algunos rasgos que lo diferencian de otros como; alta inversión de capital inicial en estructura operativa en compra de bienes (mobiliario), alquiler de inmueble, inventario (bebidas), requerimiento de un depósito físico y contratación de personal en el caso de que sea necesario. Adicionalmente, tener acceso a varios canales de ventas para llegar de diferentes maneras al consumidor, y sobre todo saber diferenciarse de la competencia. Es importante resaltar que la idiosincrasia del consumidor rafaelino es tan diferente y única a la vez que resulta trabajo fidelizarlo, por eso, otra variable más para tener en consideración como barrera de entrada es la lealtad del consumidor.

Poder de negociación de los clientes. Bajo

Es importante realizar la distinción entre los tipos de clientes, B2B y B2C.

Los clientes B2B están conformados por 1 restaurante, 2 resto bar, 2 bares y 3 pubs que funcionan como boliche. El poder de negociación de estos clientes es prácticamente nulo, pero con algunos de estos se tienen convenios de exclusividad, es decir, que los precios de ventas están dados por lista de precios "premium" donde hay descuentos por grandes volúmenes de compras. Con los restantes clientes, se maneja lista de precios "exclusiva"

donde los precios vienen dados sin descuentos y bonificaciones, y están sujetos a compras mensuales con límite de precio final.

Por otro lado, el cliente B2C, cliente consumidor final también tiene un nulo poder de negociación. No existe un factor, hecho o época como la baja demanda por estacionalidad de los productos en el que el cliente tenga ventajas en su poder de negociación, a causa de que siempre hay demanda, más o menos, pero la hay. Si tenemos en cuenta la cantidad de productos que ofrece la firma y sus variedades de cada uno, anula al consumidor de solicitar algún descuento o requerir pagar un menor precio, ya que en caso de que no quiera existirá otro consumidor dispuesto a pagar por ese precio.

Poder de negociación de los proveedores. Alto.

Al contar con más de 20 categorías de productos se cuenta con una amplia nómina de proveedores, aproximadamente unos 100 proveedores que abastecen a la firma.

En su totalidad la mayoría de los proveedores son grandes distribuidores de bebidas con alcohol, categoría más representativa de la cartera de productos, en la cual se tienen bajo poder de negociación por ser empresas que ya se encuentran consolidadas en el sector. Por otro lado, también es bajo el poder de negociación frente a importadores directos, como, por ejemplo: Branca y Grupo Cepa, ya que cuentan con productos importados resultando ser diferencial para la empresa. Esto a su vez representa como desventaja que un cambio de proveedor significa un alto costo financiero como de tiempo para la empresa. En la misma situación se incluyen grandes distribuidores de las siguientes categorías; aperitivos, espumantes, gin, vodka y tequila, whiskys, ron y licores. Otro de los grandes distribuidores con el que se tiene bajo poder de negociación es con Mistura SA, proveedor local que mantiene contratos exclusivos con CICSA (Cervecería de Santa Fe).

En cuanto a las bebidas sin alcohol como energizantes, jugos en envase tetra pak, aguas y sodas, también se tiene poco poder de negociación, ya que son provistas por distribuidores que cuentan con contratos exclusivos con empresas matrices. En el caso de gaseosas, se tiene contrato con Embotelladora del Atlántico (Coca – Cola), por lo tanto, también se tiene bajo poder de negociación.

De igual forma con los proveedores de vinos, en su totalidad vienen de forma directa de bodegas industriales o turísticas y de bodegas boutiques, y al tenerse en cuenta la cantidad de bodegas trabajadas el poder de negociación también es bajo. Igualmente, con los

distribuidores de snacks que son provistos por un distribuidor que trabaja de forma exclusiva con la firma Arcor, de la misma manera los elementos de smockers, elementos de bazar, alfajores Havanna y chocolates Rapanui donde también el poder de negociación es bajo, sobre todo en estos últimos cuando son empresas consolidadas a nivel nacional, reconocidas y que los productos son traídos directamente desde fábrica.

Mientras que, en un porcentaje menor de representatividad sobre la cartera, mayormente sobre los proveedores de productos secundarios que acompañan la venta del producto principal como jugos naturales, ensalada de frutas, fiambres y quesos, postres dulces, helados, distribuidoras de yerbas y café se tiene un alto poder de negociación. También lo es en el caso de proveedores de cervezas artesanales.

En todos estos tipos de proveedores mencionados por tratarse de ser de origen local y en algunos de los casos por ser emprendimientos existen muchos otros proveedores en el sector, lo que le da el poder a la empresa para cambiar de proveedor o sustituirlo fácilmente.

Amenaza de productos sustitutos. Alta.

Considerando como producto sustituto a aquellos bienes que satisfacen la misma necesidad, necesidad fisiológica de calmar la sed se encuentran las bebidas naturales (agua, jugos, leche de almendras), artificiales (soda, gaseosas, jugos) y bebidas procesadas (yogurt e infusiones) la amenaza es alta, sobre todo por la cantidad de oferentes que pueden ofrecer estos bienes e inclusive a precios más bajos.

Capítulo IV: Flaming S.A.

Flaming S.A con su eslogan “acompañamos tus momentos” que lo identifica y lo posiciona en la mente de los consumidores comercializa en su totalidad bienes de consumo, productos de conveniencia, principalmente dentro del rubro bebidas, ya que son bienes que suelen adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación. Flaming mediante el servicio busca acompañar la venta de productos generando un alto valor agregado diferenciándose de la competencia. En ventas mayoristas mediante el asesoramiento personalizado, ventas en consignación y activación de marca, mientras que, en la venta minorista por medio de la experiencia de compra, y en el servicio de delivery se persigue el mismo lineamiento, la formalidad del servicio, el trato cordial con los clientes y la confiabilidad en el cumplimiento de las entregas en tiempo y forma.

La empresa comenzó su actividad en noviembre del año 2017 con una estructura legal de monotributista, la cual fue iniciada por 3 amigos entusiastas, dos de ellos hermanos mellizos, que movidos por el espíritu emprendedor llevaron adelante esta iniciativa resultando ser novedosa para la ciudad, ofreciendo el servicio de delivery de bebidas con alcohol apuntando principalmente a un sector joven entre 18 a 25 años con la finalidad de acompañar la previa y para que se disfrute del momento entre amigos. Con una estructura operativa y administrativa muy precaria las actividades se llevaban a cabo en un amplio ambiente que formaba parte de la casa de la abuela de uno de los socios, a su vez también se disponía de poco personal, ya que entre los socios se distribuían las tareas de logística, compras/abastecimiento, cobranza y recepción de pedidos, los cuales eran recepcionados vía WhatsApp e Instagram. Además de contar con un depósito muy limitado, es importante mencionar que se mantenía el core del negocio “el servicio de delivery” para hacer frente y atender la demanda existente, que por ese entonces se encontraba insatisfecha.

Tres sucursales de Flaming en la ciudad de Rafaela.



Fuente. Elaboración propia

La firma desarrolla sus actividades en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Rafaela conocida como “La Perla del Oeste” fue fundada hace 141 años y es una ciudad ubicada

geográficamente en el centro de la provincia de Santa Fe, cabecera del Departamento Castellano y situada a 96 kilómetros de la capital provincial. Su población estimada para el año 2022 fue de 111.175 habitantes (Municipalidad de Rafaela, 2022) de acuerdo al informe del relevamiento socioeconómico del ICEDEL (Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local). (ICEDEL, 2022)

Desde su filosofía de historia, Rafaela es sinónimo de dinamismo industrial y desarrollo económico. La tradición emprendedora arraigada desde los primeros inmigrantes, sumado a la presencia de un entorno innovador, han ido conformando un entramado pyme altamente diversificado, base para el crecimiento económico y la mejora en las condiciones de vida de la ciudad. Estos válidos argumentos son necesarios para que Rafaela sea considerada como una ciudad pujante, resultando ser de atractivo para inversores, empresarios y personas que buscan asentarse en la ciudad en busca de obtener mejores oportunidades.

Hoy la ciudad cuenta con una fuerte presencia de actores claves para su funcionamiento y desarrollo económico y social.

Actividad económica. En las afueras de la ciudad cuenta con un Parque Industrial con 24 empresas radicadas (APIR - Asociación Parque Industrial Rafaela, s.f.) más un parque de actividades económicas con 73 empresas de distintos rubros (PAER - Parque de Actividades Económicas de Rafaela). Sumado a esto, la ciudad cuenta con la presencia de varias multinacionales que emplean a muchos trabajadores, algunas de ellas; MAHLE GROUP de capital alemán en el rubro metalúrgico, Saputo Inc. de capital canadiense en el rubro lácteo y Austin Powder de capital norteamericano en el rubro explosivos.

Educación. La ciudad dispone de una amplia oferta educativa de 9 universidades, donde se ofrecen diversas opciones de carreras.

Dentro de las universidades con modalidad presencial y sede en Rafaela se encuentran: UCSE (Universidad Católica de Santiago del Estero), UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales), UCSF (Universidad Católica de Santa Fe) y UNL (Universidad Nacional del Litoral). Además, se destacan entre ellas UTN Rafaela, UNRAF (Universidad Nacional de Rafaela), ITEC (Instituto Tecnológico Rafaela) y el ISP (Instituto Superior del Profesorado Nº 2 Dr. Joaquín V. González).

En cuanto a las universidades con modalidad educativa online con sedes administrativas en la ciudad se encuentran la Universidad Blas Pascal y Universidad Siglo 21.

Actividad bancaria. Actualmente la ciudad cuenta con la presencia de 12 entidades financieras bancarias de capital público y privado.

Salud. A disposición de la comunidad se cuenta con 1 hospital público nodal que abarca los departamentos provinciales Castellanos, 9 de julio, San Cristóbal y San Martín. El mismo se subdivide desde el año 2022 en 2 edificios, uno para atención general destinado a jóvenes y adultos y el restante a pediatría destinado a menores de 15 años de edad, adicionalmente de contar con 4 clínicas con internación privada.

De acuerdo con el relevamiento socioeconómico del año 2022 Rafaela cuenta con una tasa de empleo del 46,5%. Teniendo en cuenta el tipo de actividad el 85% corresponde al sector privado, el 14,6% al sector público y el 0,4% mixta (ICEDEL, 2022)

Considerándose la distribución sectorial de las ocupaciones, servicios representa el 51,8%, industria 21,2%, comercio 19%, construcción 6,4% y agropecuario el 1,6%.

Luego de la descripción del marco geográfico donde se asienta la empresa, con su eslogan reflejado en la misión de la firma “Ser generadores de buenos momentos”, Flaming con su modelo de negocio buscar resolver y acompañar el momento de cada cliente, dando la oportunidad a pensar en qué momento o qué necesidad satisfacer, y en base a eso establecer nuevas incorporaciones de productos a fin de ampliar la propuesta de valor, en el sentido de, acompañar una previa, un almuerzo, una cena o merienda. Si un cliente va a buscar un vino se lleva un postre, los chocolates para su hijo, los snacks o fiambres para la picada, el carbón y el hielo.

Por lo tanto, para dar respuesta al mercado es fundamental contar con numerosas categorías de productos, de calidad y con marcas exclusivas que solamente se comercializan ahí; desde bebidas con alcohol, bebidas sin alcohol, productos dulces como alfajores Havanna, snacks, chocolates de marcas reconocidas como Agofa, Rapanui, quesos y embutidos, smockers, yerbas para el mate de marcas importadas, café, elementos de bazar ligados a la coctelería y regalería, juegos lúdicos, productos sin TACC, entre otros.

Con el pasar de los años se fueron adoptando informalmente estrategias de crecimiento, fruto de eso, las ventas aumentaron marcando el ritmo del mercado. Asimismo, de crecer

en estructura operativa y en portfolio de productos, en el mes de diciembre del año 2019 se llevó a cabo la apertura de un centro de distribución junto con un local para la atención al público (Casa Central) y luego unos meses más tarde el lanzamiento de una aplicación web para canalizar pedidos.

Hito histórico con la pandemia atravesada por el covid-19 en el año 2020 a nivel macro se presentó un escenario de incertidumbre reflejado tanto en tema de salud como en las variables macroeconómicas que jugaban un rol importante en ese momento, pero, sin embargo, esto terminó representando una oportunidad para la firma, si bien no era declarada una actividad esencial al contar con el servicio de delivery propio se obtuvo el permiso de parte de autoridades municipales para poder vender solamente mediante ese canal, donde se trabajó arduamente bajo protocolos impuestos por las autoridades municipales y nacionales reflejándose en un aumento considerable de la facturación que obligó a incrementar la estructura operativa de trabajo. Hecho fundamental fue contar previamente ya en funcionamiento con la aplicación, lo que resultó ser una ventaja competitiva. Con el crecimiento en auge al finalizar el año 2020 se decidió cambiar la estructura legal de la empresa a sociedad anónima y se inauguró una nueva sucursal en el sector centro - oeste de la ciudad sobre Boulevard Roca, a pocas cuadras de la plaza principal de la ciudad.

Actualmente Flaming cuenta un centro de distribución, un depósito y con 4 sucursales, 3 ubicadas estratégicamente en diferentes sectores geográficos de la ciudad, sector sur, este y centro - oeste y 1 sucursal ubicada a 55 kilómetros en la ciudad de San Vicente. La misma tiene una población aproximada de 13 mil habitantes y fue inaugurada a fines del año 2021. En cuanto a sus recursos tangibles e intangibles tiene una nómina de 52 empleados, un software de gestión ERP que opera 100% en la nube sincronizado a la nueva página web con más y mejores funcionalidades que la aplicación anterior. Además, posee en su portfolio de productos aproximadamente unos 2000 artículos.

Flaming se encuentra inmerso dentro de un entorno muy competitivo teniendo grandes competidores en sus diferentes canales.

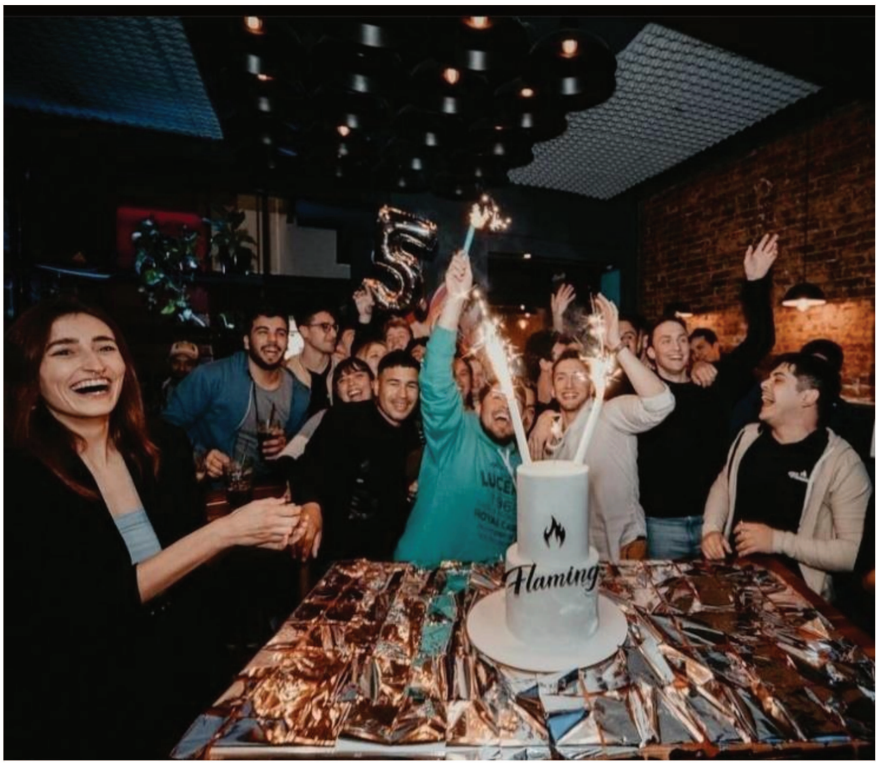
- Canal retail. Venta minorista. Presencia de varios negocios con menor o igual estructura que buscan brindar el mismo servicio. Algunos de ellos, como, por ejemplo: Veloce, Base 4 delivery y Caste que ofrecen el servicio de delivery.

- Ecommerce. En el segmento minorista se destaca Supermercado Pingüino con la implementación de la venta online incorporada en plena pandemia en el año 2020, pero a su vez cuenta con la presencia de otros grandes jugadores del mercado, dos grandes distribuidoras que tienen contrato directo con empresas cerveceras de gran escala a nivel nacional y supermercados e hipermercados que cuentan con economías de escala y ventaja en costos. Mientras que en el canal minorista solamente compite con Delicatessen Vinoteca, quién también implementó el ecommerce en el mismo año, 2020.

Análisis de la situación interna

En este análisis se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo las relacionadas con su estructura organizacional, sus recursos, marketing, entre otros. En definitiva, se trata de realizar un autodiagnóstico, donde en la matriz de análisis FODA se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa.

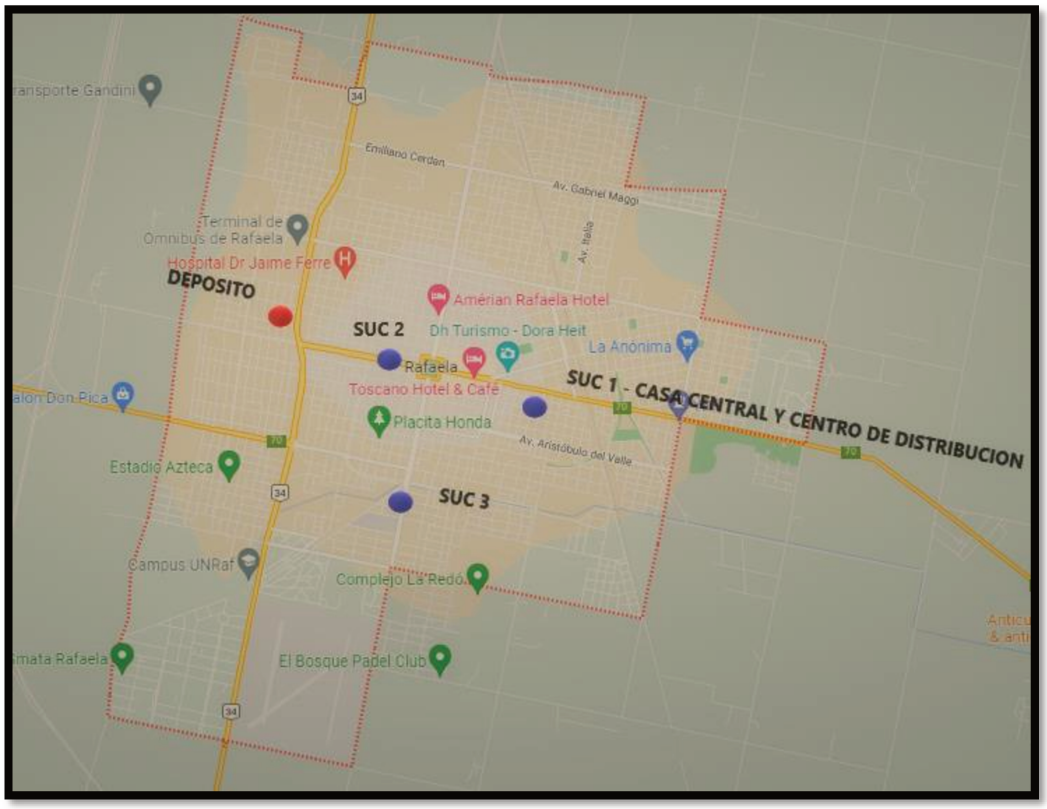
Equipo de trabajo de Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a la estructura operativa la empresa cuenta con 4 sucursales donde el inmueble es de propiedad de terceros los cuales alquila de forma mensual, 1 en la ciudad de San Vicente, Provincia de Santa Fe y 3 en Rafaela. La sucursal 1 ubicada en el sector este, que a su vez se encuentra asociada al centro de distribución, sucursal 2 sector centro – oeste zona céntrica y sucursal 3 sector sur, zona con presencia de varios locales comerciales y enfrente de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE). También en el sector oeste a 3 km de la sucursal 1 (Casa Central) se encuentra el depósito sobre el cual también se tiene un contrato de alquiler mensual. Este depósito se encuentra destinado mayormente a las ventas mayoristas.

Ubicación geográfica de las sucursales y el depósito en Rafaela.



Fuente. Elaboración propia

Desde casa central se gerencian todas las sucursales de forma centralizada, pero la estructura operativa y administrativa se encuentra separada, encontrándose en cada una de las sucursales diferente personal supliendo sus tareas, representando un inconveniente menor al momento de realizarse reuniones que requieran de la presencialidad del personal administrativo y, por otro lado, representando un mayor costo logístico interno al momento

de realizarse los movimientos de mercadería entre el depósito y el centro de distribución para luego abastecer a los demás locales de Rafaela y a los clientes B2B.

A fin de contar con una mejor estructura organizacional, a lo largo del 2022 la firma ha trabajado internamente para establecer un organigrama institucional (Ver en Anexo X, en página 181) y a su vez ha desarrollado políticas departamentales y manuales de procedimientos.

Con una nómina de 52 empleados ha departamentalizado su empresa, definiendo las áreas de:

- Compras. Departamento bajo la responsabilidad de uno de los socios, socio 1. Esta área busca optimizar costos en cada negociación con proveedores, teniendo como finalidad lograr acuerdos duraderos. También otra de sus funciones es estar a la vanguardia sobre nuevas variedades de bebidas o bebidas que van marcando tendencia en el consumo, del mismo modo para la incorporación de nuevos productos que complementan su oferta principal que no se comercializan en el mercado local.
- Comercialización. Departamento bajo la responsabilidad del socio 2, quien también tiene bajo su coordinación el departamento de Administración. Dentro del área de comercialización se supervisa y controla todas las áreas referidas a los distintos canales de ventas y al servicio de delivery que responde a las ventas producidas por el ecommerce, pero su principal función es generar negocios dentro del segmento mayorista.
- Capital Humano. Departamento bajo la responsabilidad del socio 3 teniendo también bajo su responsabilidad el departamento de Calidad. Este departamento además de suplir sus principales funciones de contratación y compensación, pregona y prepondera capacitaciones de diferentes temáticas a todos sus colaboradores e inclusive al personal de delivery. Cuestión fundamental que los socios trabajan desde sus comienzos es en la cultura organizacional y el clima, queriéndose diferenciar por ser una empresa conformada por jóvenes, en donde los valores que se vislumbren sea el trabajo colectivo y la escucha activa, entre otros.
- Logística. Departamento abocado solamente al segmento mayorista, donde se trabaja conjuntamente con el área de compras, siendo su responsabilidad la entrega de pedidos en tiempo y forma. Y en aquellos eventos donde se está

presente coordinar y ejecutar la logística tanto de bebidas como de estructuras de stand, barras y demás mobiliarios.

- Marketing. Departamento compuesto por departamentos; un Brand Manager que planifica, un Community Manager que ejecuta y una Diseñadora.
- Administración. Departamento caracterizado por realizar diversas tareas, siendo soporte de las necesidades que van surgiendo de las demás áreas, pero sus principales funciones refieren a materia impositiva y control de gestión.
- Calidad. Departamento abocado a mejorar los procesos internos y la infraestructura de los locales comerciales.

A su vez, el departamento de Delivery subordina al departamento de Redes y Coordinación, donde los colaboradores de esta área son los responsables de responder los mensajes que van llegando por medio de las redes. También realizan la coordinación del día a día de los pedidos que se van recibiendo del ecommerce y delegan al departamento de depósito las tareas de armado de pedidos, reposición de mercadería y control.

Asimismo, estos colaboradores que trabajan en el depósito minorista son los responsables de manejar el stock de todas las sucursales y de realizar las transferencias por sistema y física de mercaderías a las diferentes sucursales.

En cuanto a los recursos tangibles, para llegar a los consumidores se cuenta con una numerosa categoría de productos que la conforman aproximadamente unos 2.000 artículos. Las categorías de productos actuales son:

- Nuevas incorporaciones.
- Regalería.
- Combos Flaming.
- Aperitivos.
- Cervezas. Industriales y artesanales.
- Vinos. Tintos, blancos y rosados.
- Espumantes. Extra brut, dulces, rose, sidras y ananá fizz.
- Vodka y tequila.
- Whiskys.
- Ron.

- Licores.
- Bebidas sin alcohol. Gaseosas, energizantes, jugos, aguas, sodas, pulpas, hielo.
- Dulces tentaciones. Golosinas Arcor, alfajores Havanna, Mamuschka, Angiola sin TACC, chocolates Rapanui, Agofa, helados Cantabria, postres de Fede Montarzino, ensaladas de frutas de Fruteando y panes dulces Colsani.
- Snacks.
- Fiambres y quesos. Sándwich de miga.
- Yerba y café.
- Smoker. Cigarrillos, tabaco, sedas y filtros, accesorios smoker.
- Bazar. Copas, fraperas, accesorios.
- Juegos. Juegos para previas.
- Sex shop. Lubricantes, preservativos, velas.
- Productos sin TACC.
- Boutique de Flaming.

Incluso también se cuenta con los servicios de alquiler de choperas, venta de barriles de chopp, barras para eventos y talleres de coctelería.

Agregado a lo anterior, para la logística se cuenta con 2 rodados, una trafic Sprinter destinada a realizar movimientos internos de mercadería entre las sucursales y dar soporte a la venta mayorista y una camioneta de tipo utilitario que realiza las entregas mayoristas a los clientes B2B. Adicionalmente, como reciente adquisición para el trabajo interno de depósito se cuenta con un autoelevador.

Como principal recurso intangible el capital humano, se encuentra conformado en su mayoría por jóvenes adolescentes y algunos pocos profesionales que ocupan cargos como responsables en los diferentes departamentos, donde el promedio de edad del total es de 25 años. Este perfil joven que tiene la empresa y que quiere seguir pregonando subyace desde la cultura que bajan permanentemente sus socios y desde los valores que inculcan. La cultura organizacional tiene sus cimientos en el trabajo en equipo, la escucha activa, compromiso, en el festejo colectivo por logros de objetivos, todos son ejemplos de la cultura que se intenta plasmar. Además, esta cultura se lleva y se intenta tangibilizar en el servicio donde se puede visualizar y percibir en los locales en la venta al público que juega un papel clave para la experiencia de compra.

Otro recurso intangible que tiene la firma es el sistema de gestión en la nube ERP llamado DUX Software, en el cual se lleva toda la administración integral, ya sea en ventas, compras, gestión de stock, sincronización web, informes, impositivo, tesorería, e inclusive base de datos de; proveedores, lista de precio, productos, clientes y gastos. Este software permite múltiples funciones, pero trae aparejado varias inconvenientes con determinadas funciones, por ejemplo, para realizar comparaciones interanuales de determinables variables no es viable, para esto se requiere exportar la información anual a un archivo Excel y luego cruzarla, por lo tanto, requiere de mucho trabajo manual, lo que se está más expuesto al riesgo de cometer un error. De la misma manera, a la hora de realizar una orden de compra no permite calcular de forma automática el lead time (punto de pedido) para cada uno de los productos, entre otras cosas.

Del mismo modo, unos de los recursos intangibles de relevancia y que destaca a la empresa es su imagen de marca. Esta es reconocida a nivel local e inclusive en la zona por la presencia en diferentes eventos. Como complemento traccionado por sus embajadores de marca o “influencers” que hacen el trabajo de relaciones públicas y comunican la marca y por la permanente inversión en publicidad. En julio del 2022 sus socios fruto del trabajo colectivo de todos los colaboradores que hacen el día a día de Flaming han recibido el primer premio en la provincia de Joven Empresario Santafesino 2022 entregado por la Federación de Centros Comerciales de la Provincia de Santa Fe (Fececo) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Regi, 2022)

La empresa busca llegar a diferentes segmentos:

Segmento mayorista.



Fuente. Elaboración propia.

A enero de 2023 las ventas de este segmento representan el 20% de las ventas totales. Hoy la cartera de clientes está compuesta por 8 clientes de este tipo (Ver en Anexo X, página 181). A mediano plazo se espera poder crecer estableciendo acuerdos comerciales como proveedores oficiales de diferentes organismos e instituciones de la ciudad como: Sociedad Rural de Rafaela, sindicatos que ofrecen sus instalaciones para eventos festivos.

Segmento minorista.



Fuente. Elaboración propia.

A enero del 2023 en este segmento se tiene la mayor participación con un 80% de las ventas totales. A mediano plazo se espera seguir creciendo.

Dentro del 80% de las ventas, el 20% pertenece a las ventas realizadas por el canal ecommerce, que son atendidas por el servicio de delivery. Este servicio funciona todos los días de la semana y está conformado por 15 colaboradores que rotan de acuerdo a una planificación establecida por la gerencia comercial.

Servicio de delivery.



Fuente. Elaboración propia.

Esta área durante el último año ha presentado una alta rotación debido a que es considerado como un trabajo informal, los sueldos no son competitivos con lo que paga el mercado tomando como referencia los sueldos que perciben los deliverys que trabajan para PedidosYa, servicio que post pandemia se terminó de consolidar en la ciudad. Adicionalmente, el personal de delivery es empleado mediante un contrato de monotributo y sumado a que los pedidos en épocas pico solamente tienen demanda de jueves a domingo, el trabajo semanalmente varía mucho, por eso, en definitiva, es visto y considerado como un trabajo eventual.

Otro de los inconvenientes que se tiene es en la recopilación de la información de los clientes proveniente del canal de venta atención al público. Desde el servicio de delivery al estar sincronizado al ecommerce ante las ventas realizadas se derivan todos los datos automáticamente al sistema de gestión, lo mismo ocurre con los clientes mayoristas que realizan sus pedidos mediante una plataforma de autogestión permitiendo tener la

información almacenada. Caso contario ocurre en la venta al público al consumidor final, que siendo el canal más representativo no se cuenta con toda la información. En estos casos se trata de hacer una carga manual de los clientes al momento de la compra, pero los días picos desde miércoles a sábado se factura a consumidor final donde se pierde la información.

Disponer de los datos personales de identificación de cada cliente y la información sobre sus hábitos de consumo representa una ventaja competitiva, pero, de manera contraria la firma se basa en suposiciones que el rango etario de su cliente objetivo se encuentra entre los 18 y 45 años de edad, por otro lado, también considera que se cuenta con un porcentaje menor de otros clientes superiores a los 45 años y que consumen determinados productos.

Con respecto al marketing juega un papel fundamental y muy activo dentro de la firma. Esta cuenta con alianzas formadas por embajadores de marca o llamados influencers de 14 personas de origen local que se encuentran en diferentes rubros y ámbitos sociales, que no solo comunican la marca, sino que incluso achican la oportunidad de entrada para los competidores a que tomen este espacio.

A pesar de todo, la empresa se desempeña en un mercado competitivo en el cual se tiene una orientación difusa sobre el mismo y con falta de atención a los hechos del entorno y a las acciones llevadas a cabo por la competencia. Así lo demuestran los test realizados, test de orientación al mercado de Narver y Slater (Ver en Anexo X, página 183) y el test comportamental de Kohli y Jaworski (Ver en Anexo X, página 184). A su vez, este rubro presenta como característica que los proveedores tienen un alto poder de negociación, representando un alto porcentaje en el margen de ganancias, representando aproximadamente el 70% del costo de mercadería. Otro inconveniente que se afronta es el capital de trabajo, sobre todo a la hora de afrontar sueldos y otras obligaciones que requieren una gestión eficiente de los flujos del mismo, del mismo modo para los costos, donde se caracterizan por ser altos, y se busca constantemente una mejor gestión para mejorar los márgenes de rentabilidad y poder competir en precio a supermercados.

Aun así, los datos internos relativos a la facturación vienen demostrando que la empresa sin contar con un plan estratégico sigue creciendo, facturando en el año 2022 (ejercicio económico 2021-2022) $ 478.460.000 creciendo un 132% en ventas con respecto al año anterior (Ver datos en Anexo X, página 185). Hoy (marzo) su ticket promedio considerando las ventas del canal más representativo, atención al público es de $ 4.0000.

FODA



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Profesionalización de la empresa	Nuevas tendencias en los hábitos de consumo de las personas sobre determinadas bebidas alcohólicas	Débil orientación al mercado	Incertidumbre política
Múltiples canales de ventas	Accesibilidad a tecnologías 4.0	No contar con local propio	Recesión económica
Buen posicionamiento	Llegar a otras localidades y pueblos con el ecommerce	Falta de unificación de espacios de trabajo para el personal administrativo	Ley Alcohol cero al volante
Amplia cartera de productos		Alta rotación del personal de delivery	
Redes sociales con mucha actividad e interacción con la audiencia		Costos altos	
		Pérdida de información de clientes en algunos canales de ventas	

Fuente. Elaboración propia.

Oportunidad de mercado

Los estilos de vida mencionados en el análisis PESTEL que se impusieron en la sociedad, en principio representan una oportunidad de mercado siempre y cuando se desee estratégicamente explorar y ampliar el producto – mercado. Para cubrir estos nuevos segmentos caracterizados por consumidores que priorizan su salud consumiendo solamente bebidas saludables, otros que están dispuestos abrazar el cambio demandando bebidas exóticas y aquellos que prefieren el consumo de bebidas alcohólicas con menor graduación (Hard Seltzer) requerirá principalmente de la incorporación de nuevos productos a la cartera que estén adaptados a sus necesidades.

Otra alternativa de expansión en términos de distribución es sobre el segmento minorista, donde puede considerarse estratégicamente atender y llevar el servicio a algunos de los pueblos aledaños a la ciudad de Rafaela, si bien son distancias cortas hoy no resultan rentables para la empresa.

- Distancia de Rafaela a Lehmann por Ruta Nacional 34 hacia el norte son 19 km. Al no tenerse datos oficiales y actualizados se estima que cuenta con una población de 3.000 habitantes.
- Distancia de Rafaela a Susana por Ruta Nacional 34 hacia el sur son 15 km. Al no tenerse datos oficiales y actualizados se estima que cuenta con una población de 1.500 habitantes.
- Distancia de Rafaela a Bella Italia por Ruta Provincial 70 hacia el este son 15 km. Al no tenerse datos oficiales y actualizados se estima que cuenta con una población de 1.300 habitantes.
- Distancia de Rafaela a Presidente Roca por Ruta Provincial 70 hacia el oeste son 18 km. Al no tenerse datos oficiales y actualizados se estima que cuenta con una población de 1.000 habitantes.

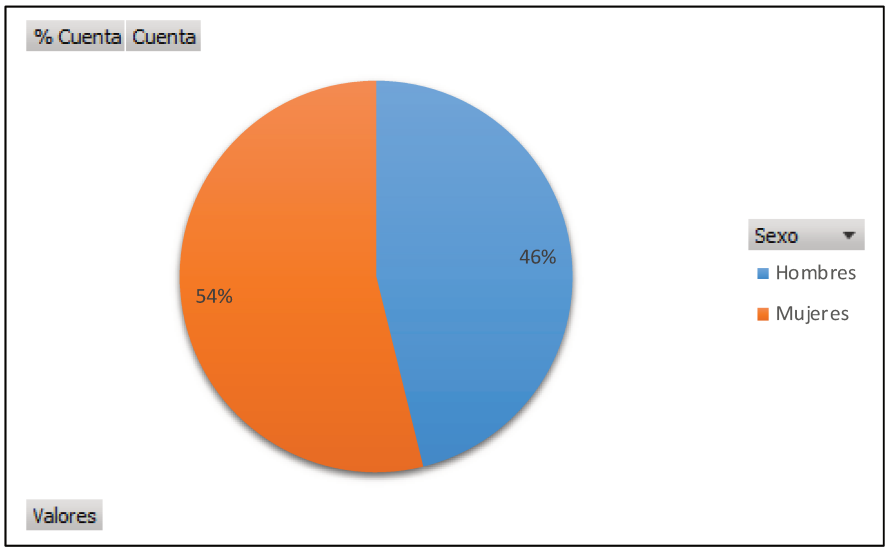
Este análisis expone claramente la oportunidad de seguir explotando el canal ecommerce, puntualmente trascendiendo las fronteras sobre determinados productos que sean de difícil acceso en algunas localidades del departamento e incluso dentro de la Provincia de Santa Fe, apalancándose sobre las ventajas y facilidades que ofrece hoy la comunicación y la logística de terceros para llegar directamente al consumidor al final.

Por otra parte, el segmento mayorista caracterizado por contar con pocos oferentes y donde se tiene baja participación, surge de la entrevista en profundidad la oportunidad de crecer sobre este segmento siendo proveedor de organizaciones e instituciones que cuenten con salones destinados a brindar eventos festivos. Si bien la firma no tiene una ventaja competitiva de liderazgo en costos, se caracteriza por apostar a una estrategia de diferenciación, donde cuenta con otros argumentos para dar competitividad y diferenciarse de sus competidores, desde la experiencia de compra, variedad de productos y la amplia disponibilidad horaria.

Capítulo V: Análisis del perfil del mercado

Para el desarrollo del trabajo de campo fueron realizadas efectivamente 169 encuestas, teniendo como objetivo conocer el perfil del mercado, para identificar los hábitos de compra de los consumidores de bebidas alcohólicas. La muestra fue tomada de forma equilibrada estableciéndose como tipo de muestreo no probabilístico por cuotas de sexo, donde el 54% corresponde a mujeres y el 46% son hombres.

Gráfico 1: Sexo de los compradores habituales de bebidas alcohólicas de la ciudad de Rafaela.



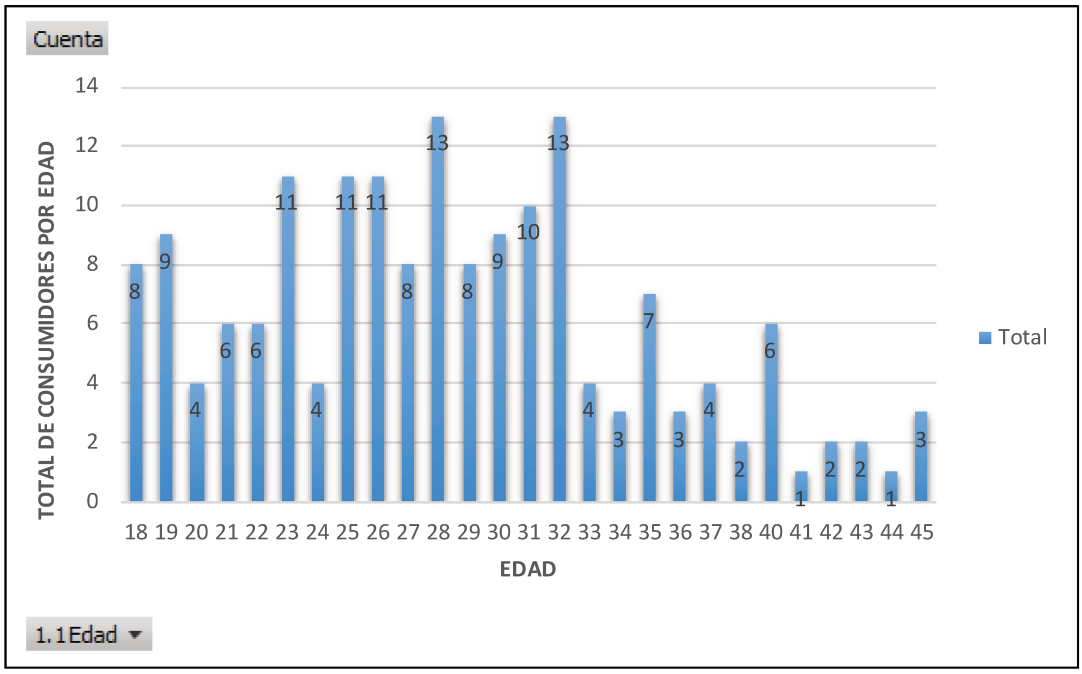
Fuente. Elaboración propia.

Dicha encuesta fue dirigida a personas que residen en la ciudad de Rafaela y que tienen entre 18 a 45 años de edad, rango etario que la empresa se dirige principalmente y considera como segmento objetivo.

Características generales.

Dentro de este análisis en líneas generales se observa que la muestra abarca todo el rango etario al cual se dirige la empresa. Por otro lado, se observa que las personas con 28 y 32 años son las que mayormente compran habitualmente bebidas alcohólicas, caso contrario, las personas mayores a 40 años representando el 5% sobre la muestra son las que menos habitualmente compran bebidas alcohólicas.

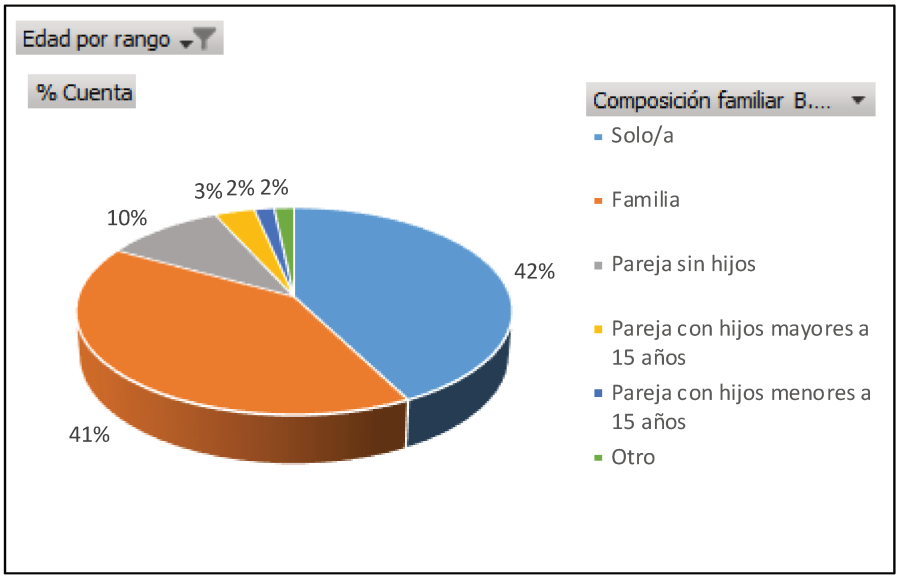
Gráfico 2: Distribución etaria por cantidad de consumidores habituales de bebidas alcohólicas.



Fuente. Elaboración propia.

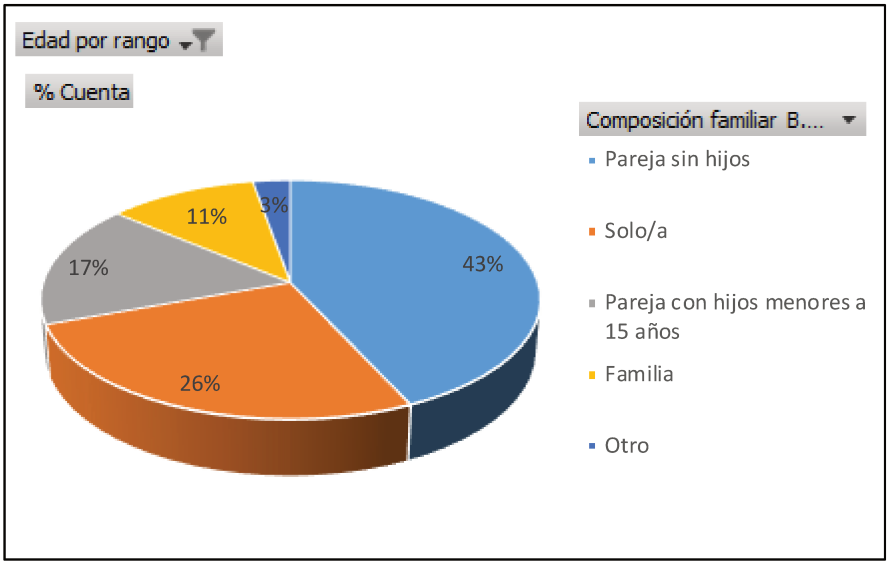
En cuanto a un análisis más simplificado y desagregado por rangos etarios tomándose como criterio la composición familiar de las personas encuestadas de acuerdo a las opciones planteadas en el cuestionario se observa que en el rango etario 18 – 25 años (35% sobre la muestra) mayormente viven solas, por otro parte, el rango etario 26 – 32 años (43% sobre la muestra) rango donde se encuentra la mayor concentración mayoritariamente viven en pareja y no tienen hijos, y por último, el rango etario 33 – 45 años (22% sobre la muestra) en mayor porcentaje viven en pareja y con hijos menores a 15 años.

Gráfico 3: Composición familiar del rango etario 18-25 años.



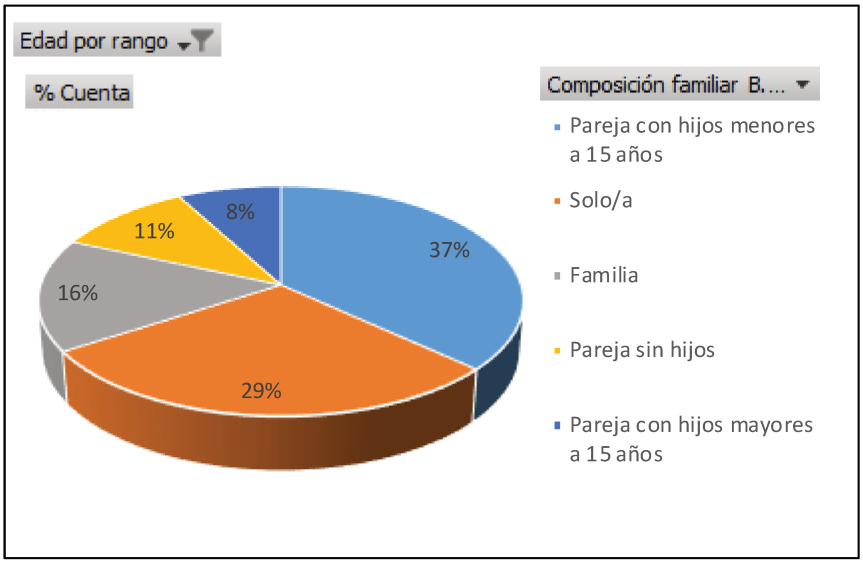
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 4: Composición familiar del rango etario 26-32 años.



Fuente. Elaboración propia.

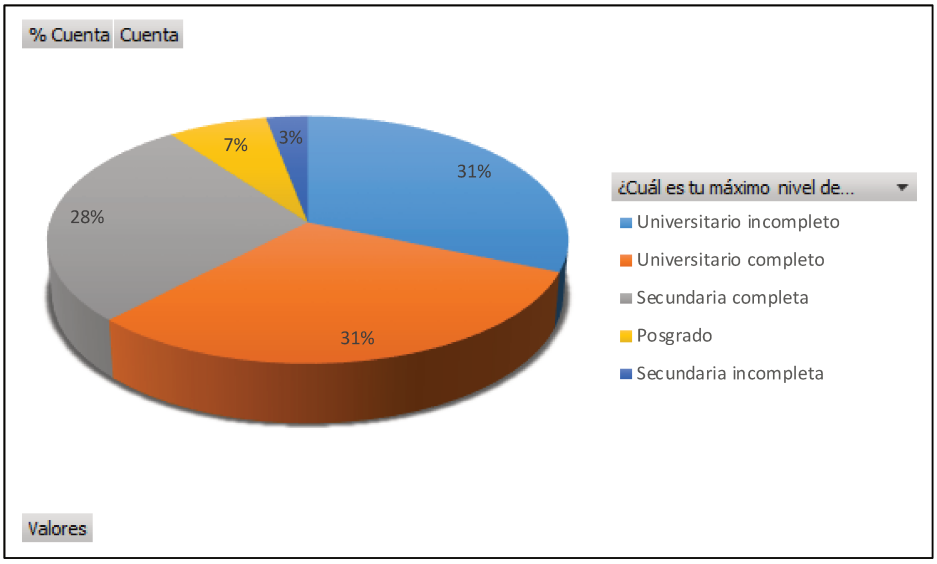
Gráfico 5: Composición familiar del rango etario 33-45 años.



Fuente. Elaboración propia.

En lo que respecta al máximo nivel educativo alcanzado de las 169 personas encuestadas se destaca que el 31% cuenta con educación universitaria finalizada, mismo porcentaje para las personas con educación universitaria incompleta, haciéndose la aclaración que esta última categoría incluye a personas con la carrera abandonada y a personas que actualmente la están realizando.

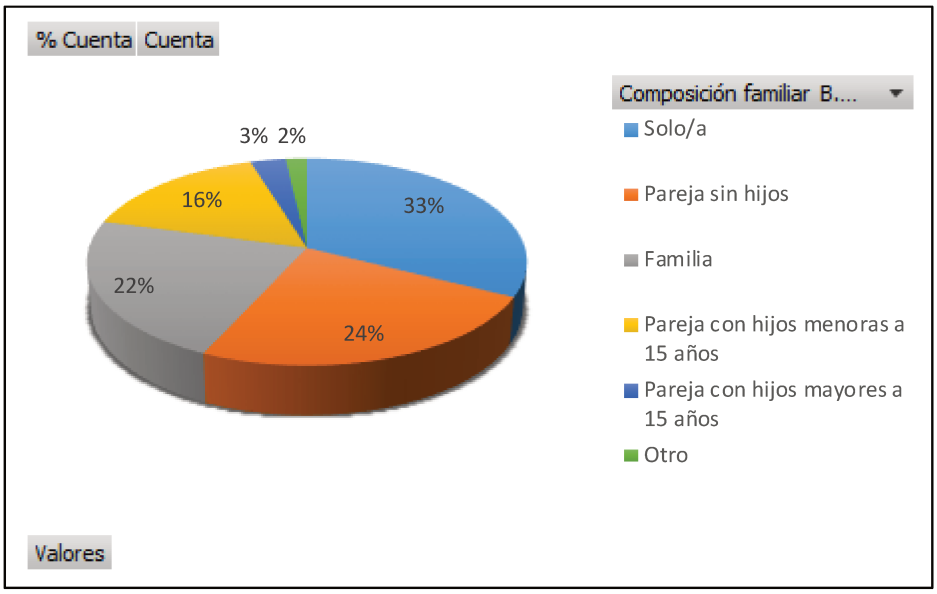
Gráfico 6: Máximo nivel de educación alcanzado.



Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, es importante resaltar que, en el análisis de la composición familiar de toda la muestra ocupa el primer lugar con un 33% aquellas personas que viven solo/a y en segundo lugar con el 24% las que viven en pareja sin hijos. Vale resaltar que del porcentaje del 33% predominan aquellas que tienen 25 años y con respecto al 24% sobresalen las personas que tienen 28 años, ambas edades que visualizadas de forma individual en el gráfico 2 (Distribución etaria por cantidad de consumidores habituales de bebidas alcohólicas) forman parte de las mayores edades por consumo, dejando como conclusión que en función al tipo de composición familiar que presentan probablemente cuentan con más presupuesto para destinar a la compra de bebidas con alcohol.

Gráfico 7: Composición familiar



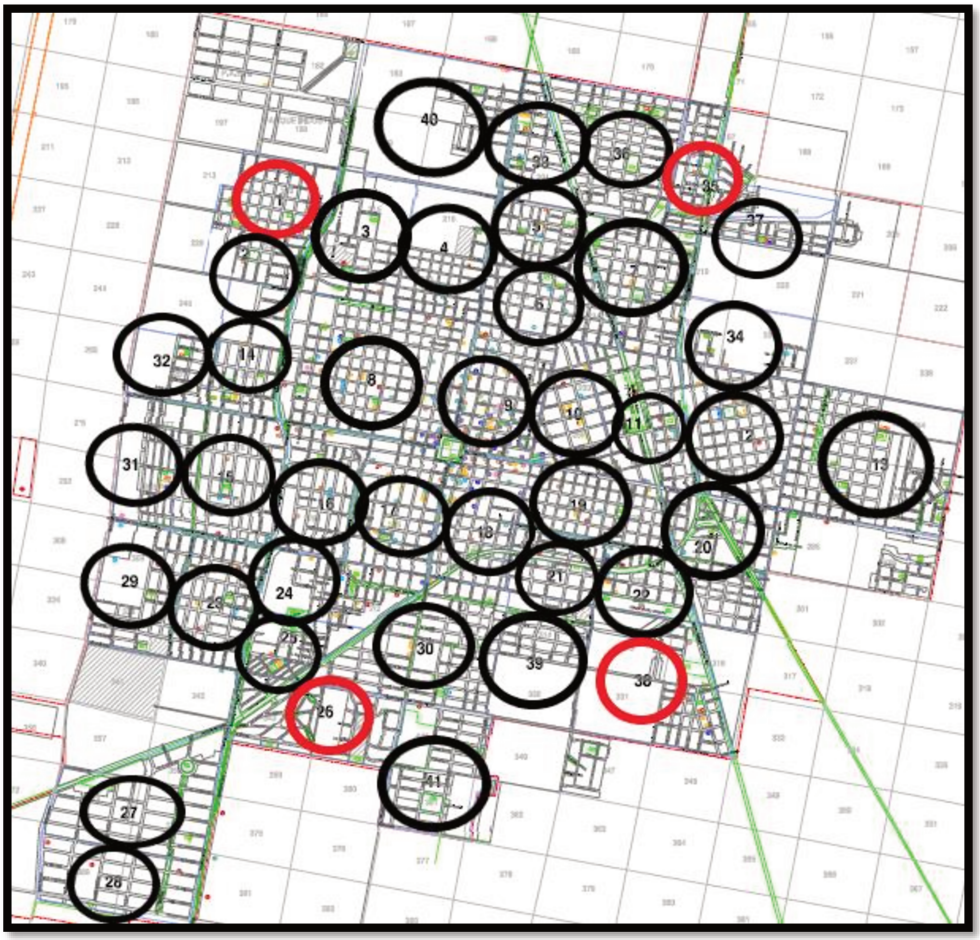
Fuente. Elaboración propia.

El alcance de la muestra deja expuesto que los encuestados actualmente viven en 37 de los 42 barrios de Rafaela. Estos 37 barrios corresponden a diferentes zonas, donde en mayor porcentaje las personas pertenecen a los barrios: Central Córdoba [10] (8%), Pablo Pizzurno [11] (8%) y 9 de Julio [12] (7%). Este alcance deja excluido a los barrios que se encuentran referenciados en rojo en el gráfico 8: Estanislao Brigadier López [13], en su mayoría casas de veraneo o descanso denominadas "casa quintas", 2 de Abril [14] barrio

10 Central Córdoba (zona este). Referenciado como barrio 19 en el gráfico 8.
11 Pablo Pizzurno (zona sur). Referenciado como barrio 30 en el gráfico 8.
12 9 de Julio (zona oeste). Referenciado como barrio 8 en el gráfico 8.
13 Estanislao Brigadier López (zona sur). Referenciado como barrio 26 en el gráfico 8.
14 2 de Abril. Referenciado como barrio 38 en el gráfico 8.

periférico ubicado en la zona sureste, Martín Güemes [15] con ubicación noroeste barrio también periférico cercano al Parque Industrial de la ciudad de Rafaela y proximidad a la Ruta Nacional Nº 34, barrio Monseñor Zaspe [16] en ubicación norte que además de ser periférico se caracteriza por ser vulnerable y por último, el barrio Nº 42 que se encuentra habitado y delimitado geográficamente pero que todavía no se encuentra formalizado en el plano de urbanización de la ciudad.

Gráfico 8: Distribución barrial de las personas encuestadas.

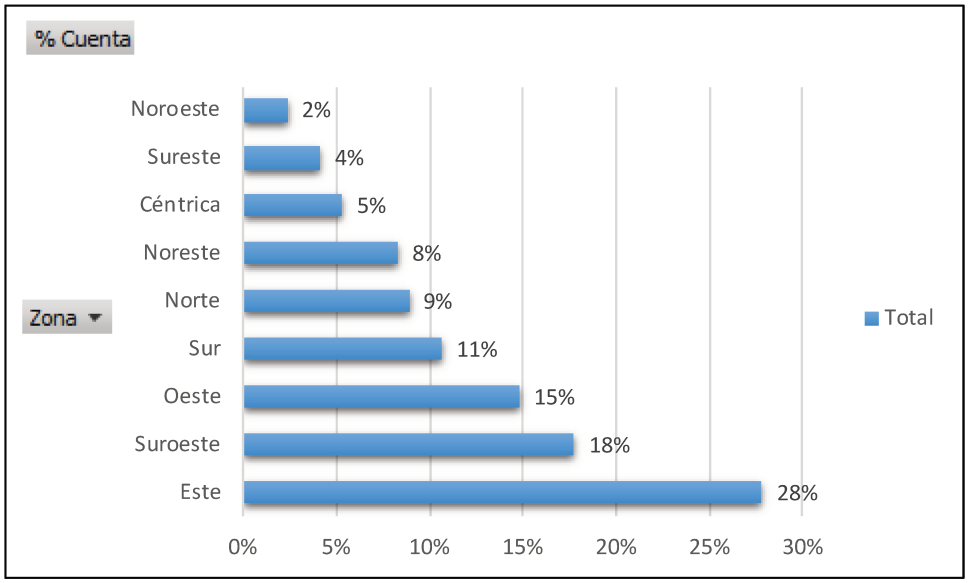


Fuente. Elaboración propia.

Y con respecto a la concentración de las personas encuestadas por zonas se evidencia en mayor porcentaje con 28% la zona este comprendiendo los barrios: Alberdi, Belgrano, Central Córdoba, Mosconi, Sarmiento, Villa del Parque y Villa Rosas.

15 Martín Güemes. Referenciado como barrio 1 en el gráfico 8.
16 Monseñor Zaspe. Referenciado como barrio 35 en el gráfico 8.

Gráfico 9: Distribución de encuestados por zonas geográficas.

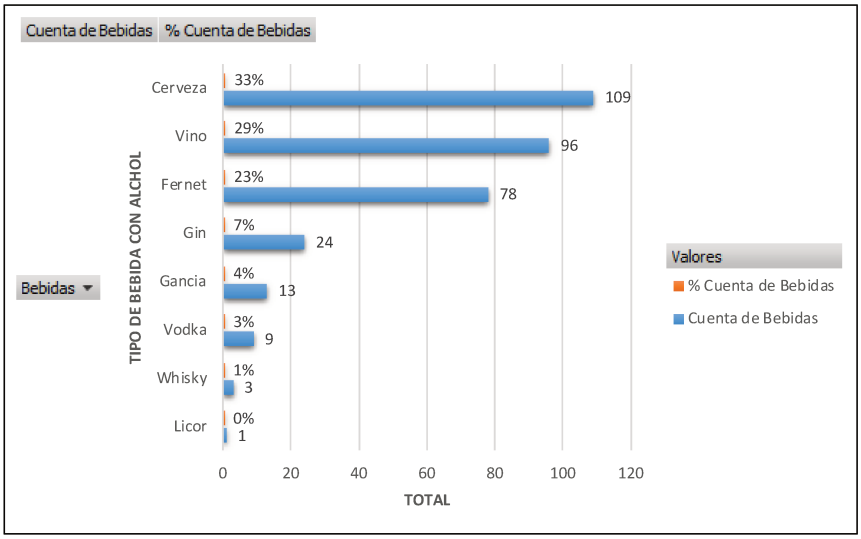


Fuente. Elaboración propia.

Hábitos de consumo.

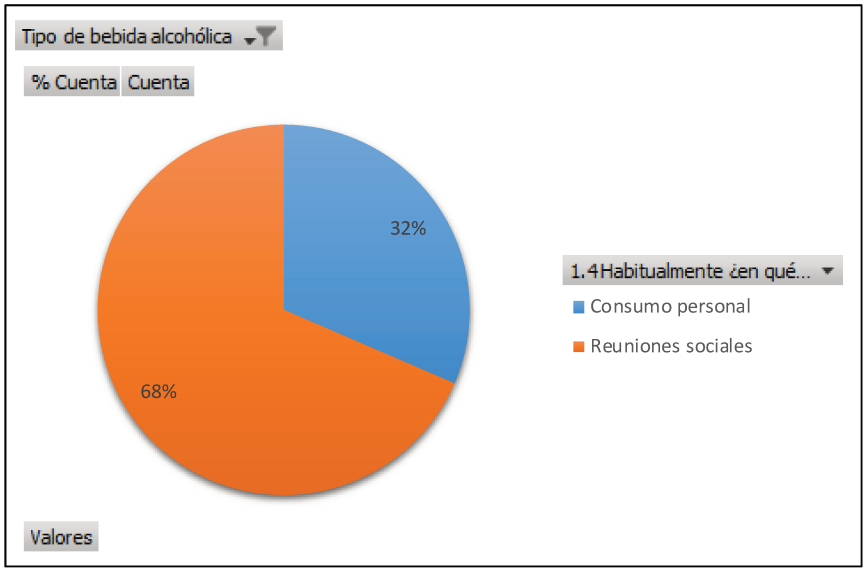
El 86% de los compradores habituales de bebidas alcohólicas encuestados dieron a conocer que, al momento de comprar las 2 bebidas por las cuales se inclinan con mayor frecuencia son: cerveza 33% y vino 29%, principalmente para consumo en reuniones sociales.

Gráfico 10: Bebidas alcohólicas que se compran habitualmente con mayor frecuencia.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 11: Tipo de consumo para los que compran habitualmente cerveza y vino.



Fuente. Elaboración propia.

En lo que respecta al lugar de compra de las personas que habitualmente compran bebidas alcohólicas, el 46% prefiere adquirirlas en comercios de venta exclusiva de bebidas alcohólicas, esto se encuentra influenciado en mayor medida por aquellas personas que se encuentran dentro del rango etario 26 – 32 años. Y dentro de los atributos elegidos por estos consumidores al elegir dicho lugar se compra se destaca la variedad en la oferta que

estos ofrecen y la amplia disponibilidad horaria que tienen. Las frecuencias de compras propuestas como opciones en el cuestionario sobre este tipo de comercio muestran comportamientos similares a las del supermercado, distinguiéndose en que la mayor frecuencia de compra se produce una vez por semana, donde 14 consumidores manifestaron gastar en promedio entre $ 4.000 a $ 8.000. Y en comparación con el supermercado, en la frecuencia de compra de 2 a 3 veces por semana predomina ampliamente con 14 consumidores contra 5 que optan por supermercados, en la cual estos 14 consumidores que deciden gastar lo hacen en promedio entre $ 4.000 a $ 8.000, ver en gráfico 14 Distribución por frecuencia de compra de acuerdo al tipo de comercio y gasto promedio estimado por compra habitual.

En relación a los consumidores que optan por realizar sus compras en supermercados e hipermercado representan el 41% sobre la muestra, y los atributos elegidos para estos tipos de comercios se debe a sus precios bajos, dados por la economía de escala y por la proximidad al domicilio de cada consumidor, dato importante debido a la cantidad de supermercados ubicados en los diferentes barrios de la ciudad. Entre los supermercados e hipermercado más importantes se encuentran:

- Supermercado La Anónima. 3 sucursales en Rafaela, ubicadas en: barrio Villa Rosas (zona este), Los Nogales (zona oeste) y San Martín (zona céntrica).
- Supermercados Pingüino. 8 sucursales en Rafaela, ubicadas en: Guillermo Lehmann (zona norte), 9 de Julio (zona centro – norte), Los Nogales (zona oeste), Sarmiento (zona centro – este), Central Córdoba (zona centro – este), Ilolay (zona sur), Villa Rosas (zona este) y Mora (zona norte).
- Hipermercado Libertad. Su oferta se caracteriza por una amplia variedad de productos sobre los supermercados tradicionales, y su ubicación se encuentra en el barrio Martín Fierro (zona noroeste) y sobre la Ruta Nacional Nº 34.

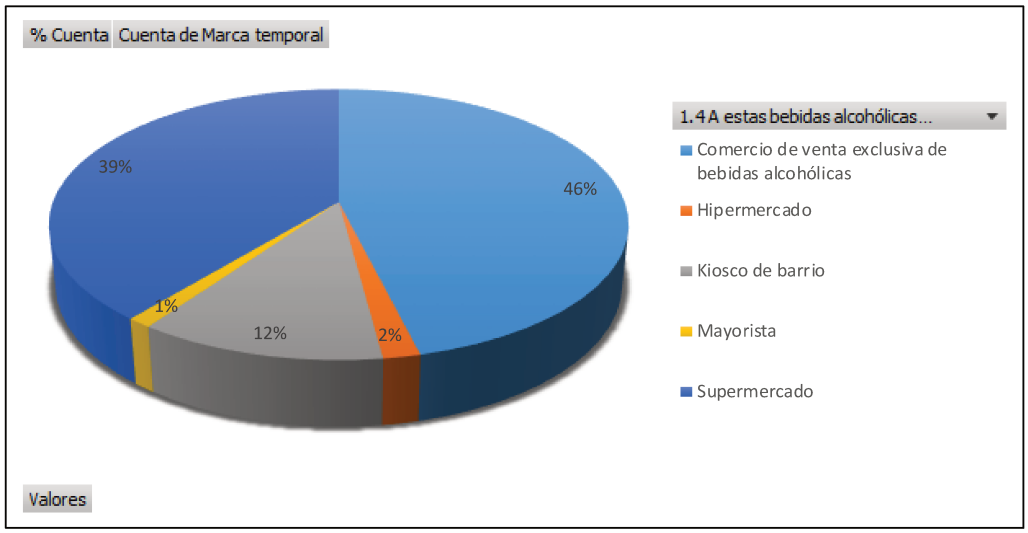
El porcentaje de consumidores que comprende el 12% adopta como lugar de compra habitual el kiosco de barrio. Los resultados indican que los atributos elegidos por estos consumidores son la cercanía a su domicilio y la amplia disponibilidad horaria. Esto se sustenta y se ve influenciado por la frecuencia de compra, el tipo de bebidas adquiridas en estos y el gasto destinado, donde se aprecia que el tipo de compra semanal predomina sobre las demás frecuencias de compras, adquiriéndose mayormente cerveza 40% y vino 30%, que son bebidas con escasa variedad ofrecidas por este tipo de comercio y cuyo

gasto promedio estimado semanal se encuentra en menos a $ 4.000 y entre $ 4.000 a $ 8.000.

Y en un porcentaje menor y no representativo del 1% de la muestra están los consumidores que escogen como lugar de compras el mayorista, teniendo como atributos elegidos los bajos precios y la variedad de bebidas.

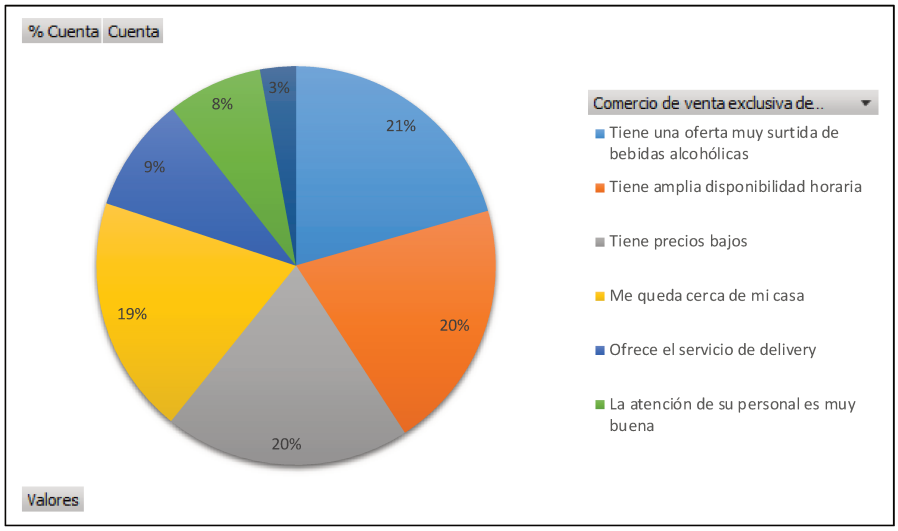
A continuación, se expone gráficamente los resultados mencionados anteriormente.

Gráfico 12: Compra habitual de acuerdo al tipo de comercio elegido.



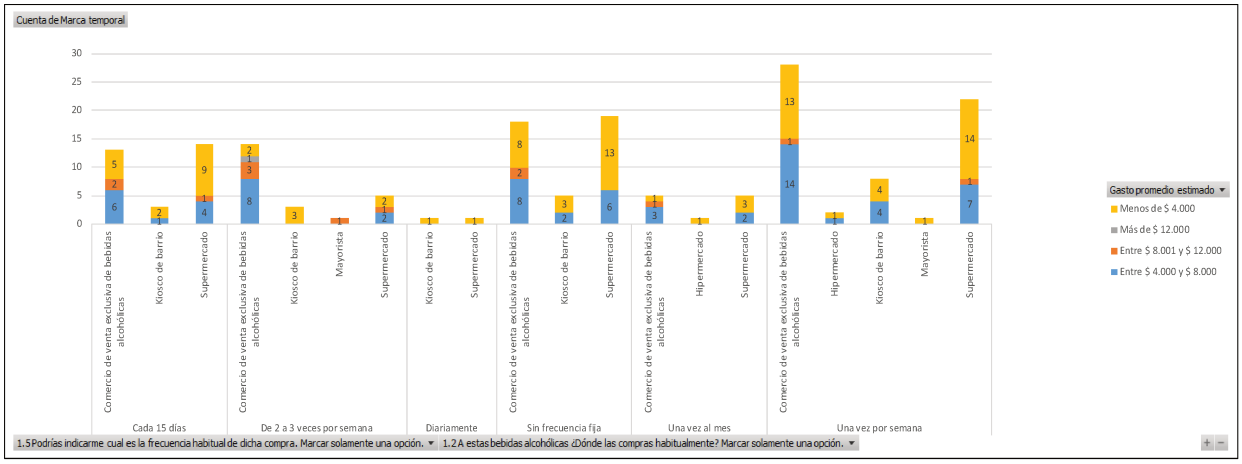
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 13: Atributos valorados por los consumidores que habitualmente compran en comercios de venta exclusiva de bebidas alcohólicas.



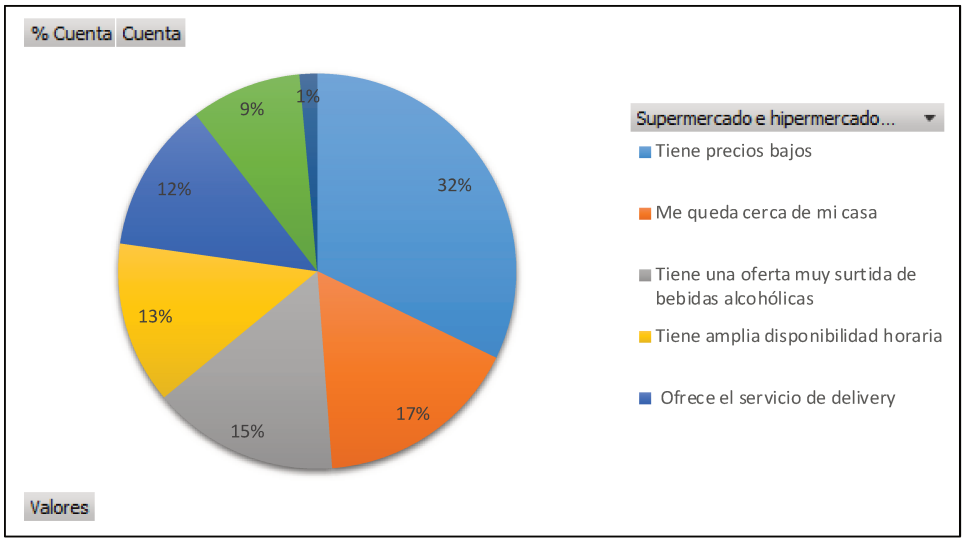
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 14: Distribución por frecuencia de compra de acuerdo al tipo de comercio y gasto promedio estimado por compra habitual.



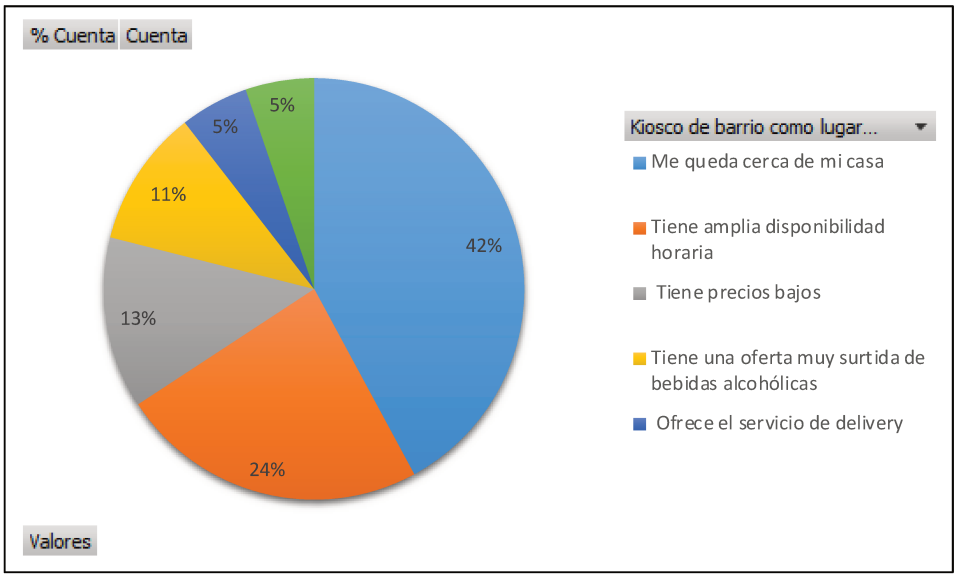
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 15: Atributos valorados por los consumidores que habitualmente compran en supermercados e hipermercado.



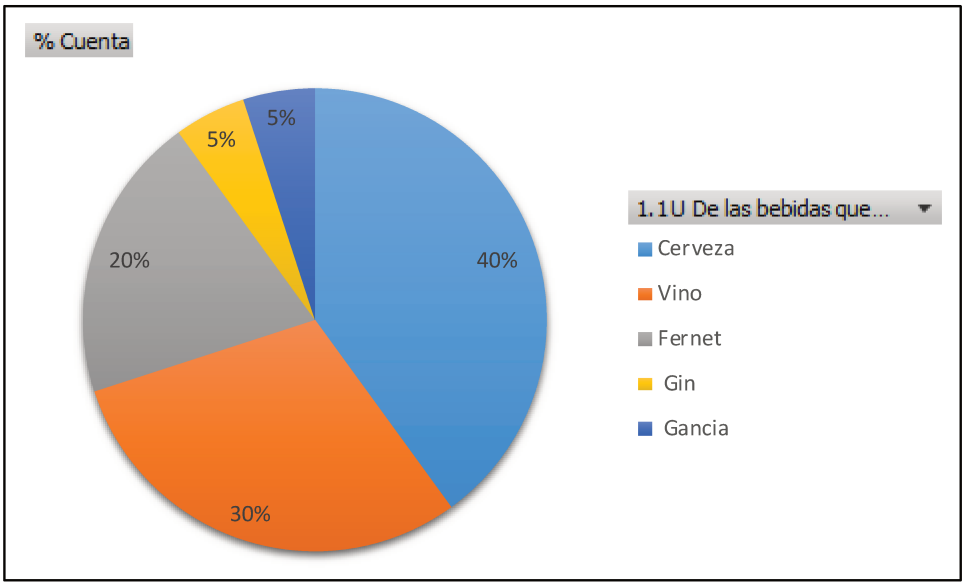
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 16: Atributos elegidos por los consumidores que habitualmente compran en kiosco de barrio.



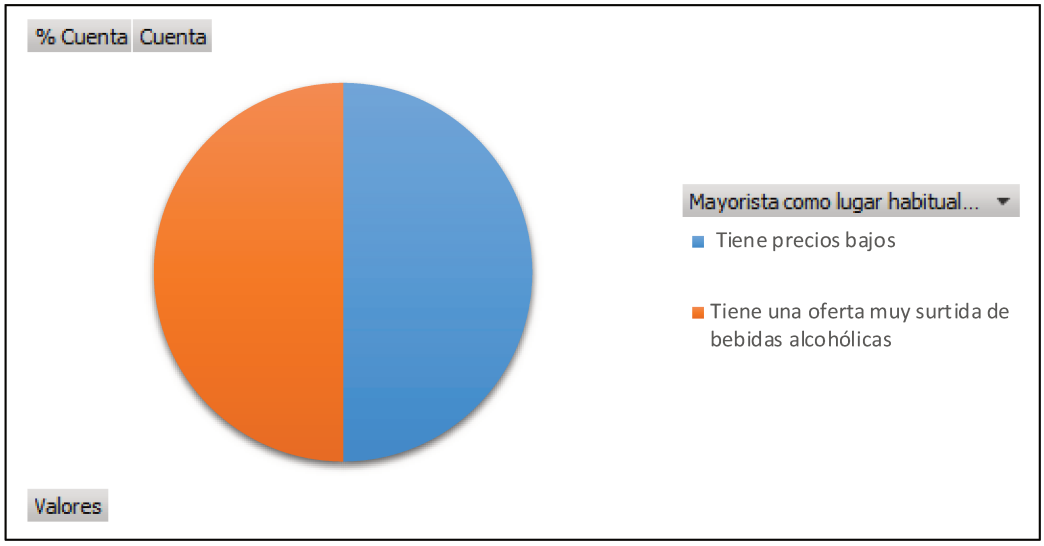
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 17: Bebidas elegidas por los consumidores que optan como lugar habitual de compra el kiosco de barrio.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 18: Atributos elegidos por los consumidores que habitualmente compran en mayorista.

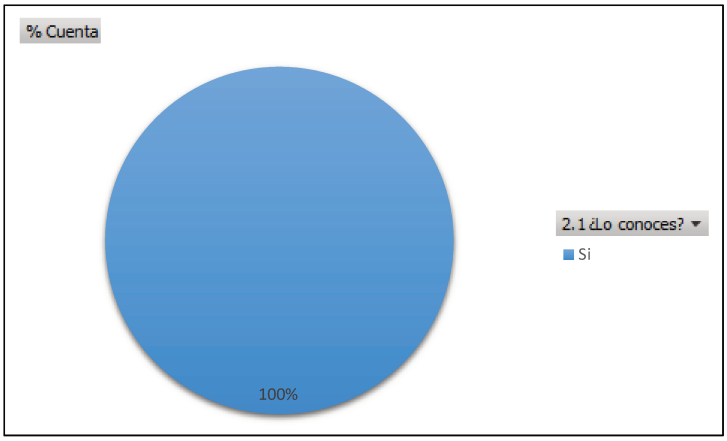


Fuente. Elaboración propia.

Nivel de conocimiento de la marca.

La totalidad de las personas encuestadas han manifestado conocer el nombre de la empresa.

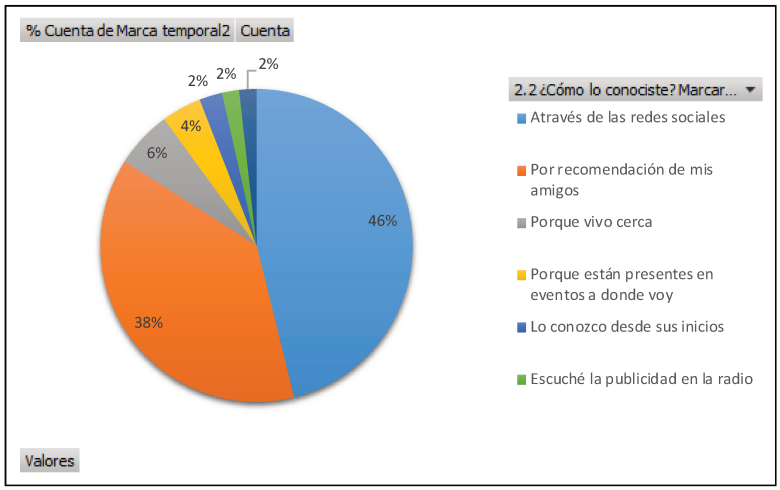
Gráfico 19: Nivel de conocimiento de la marca Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

En mayor porcentaje con el 46% ha conocido Flaming por redes sociales, por el Instagram de la firma, que en sus inicios ha sido una de las primeras empresas de la ciudad en formar parte de esta red social y de haberla explotado. En cambio, el 38% (64 personas) de las personas lo fue conociendo por recomendación de amigos.

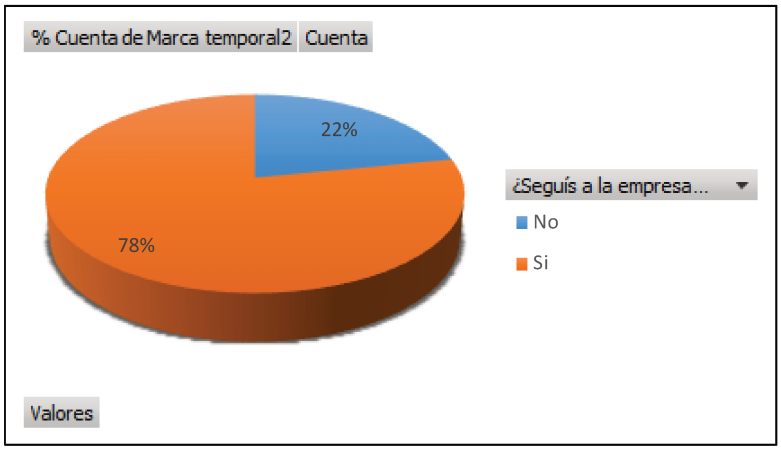
Gráfico 20: Medio por el cual los encuestados conocieron Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

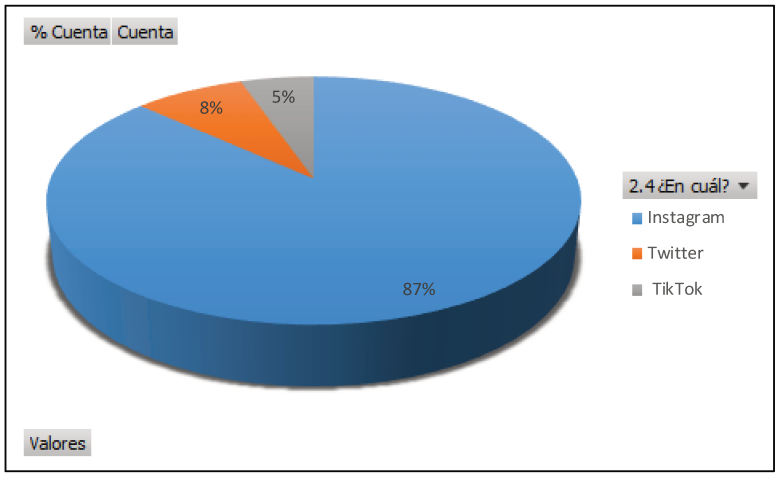
El 78% de la muestra sigue a Flaming en sus diferentes redes, siendo Instagram la red social más elegida por los encuestados con el 87%, formando parte de los 35.700 seguidores que tiene actualmente [17] Flaming en su cuesta de Instagram, red social con más actividad. Además, también hay usuarios que lo siguen en Twitter representando el 8% y TikTok 5%, red social con apertura de cuenta en mayo del año 2023.

Gráfico 21: Seguidores en redes sociales.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 22: Redes sociales elegidas por los encuestados que siguen a Flaming.



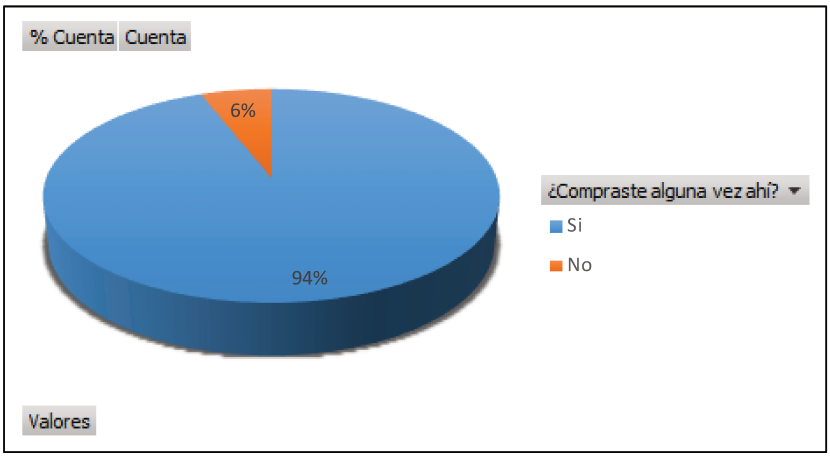
Fuente. Elaboración propia.

17 Fecha de consulta: 17-06-2023.

Compradores habituales que conocen y compran en Flaming.

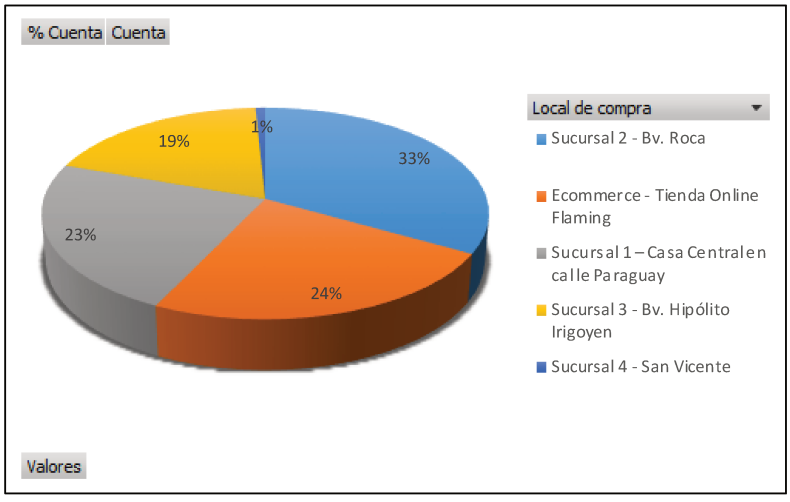
De la muestra analizada de 169 personas, el 94% declaró haber comprado por lo menos alguna vez en algunos de los canales de venta de Flaming. Los resultados obtenidos sustentan los datos que maneja internamente la empresa, donde la sucursal de Bv. Roca fruto de su ubicación estratégica es la que más factura, en este caso con un porcentaje del 33% fue la más visitada por los consumidores encuestados. Y, en segundo lugar, con el 24% se destaca los pedidos que son canalizados por el ecommerce, canal que representa el 20% del total de las ventas.

Gráfico 23: Encuestados que compraron alguna vez en Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

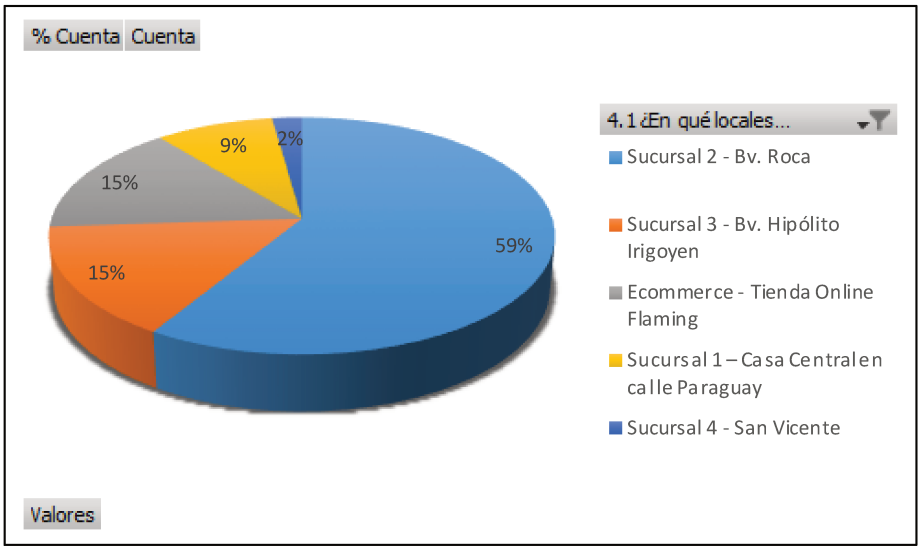
Gráfico 24: Canales de ventas elegidos por los encuestados.



Fuente. Elaboración propia.

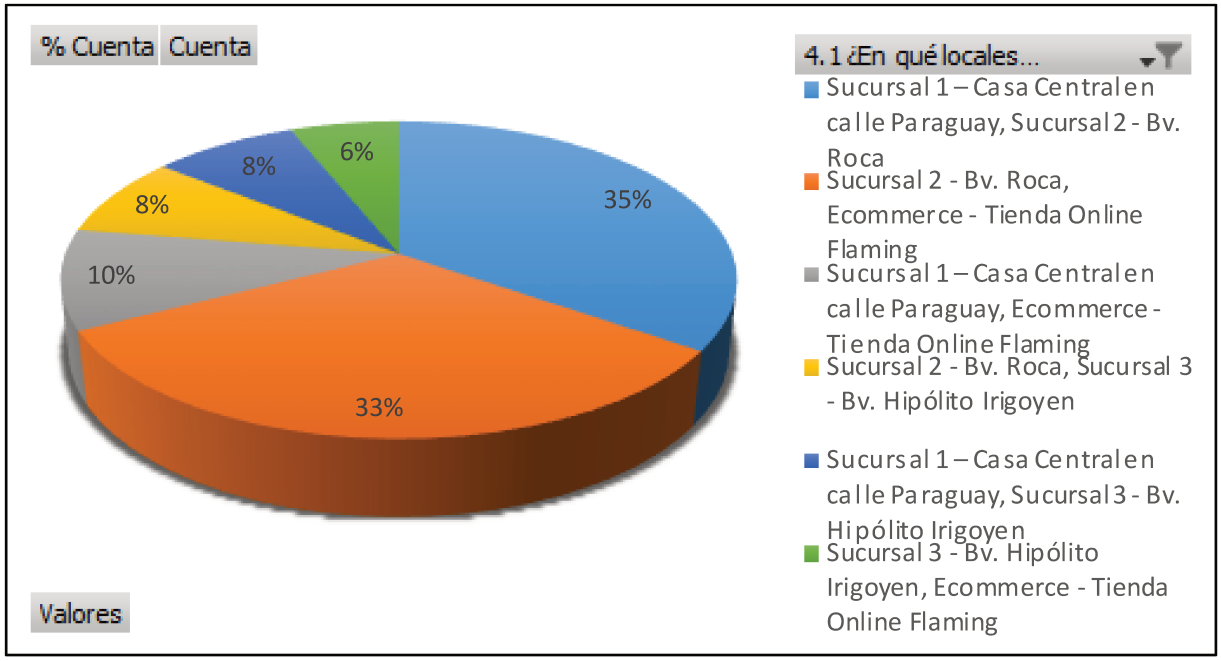
Desagregándose la información por canales de ventas, de los datos obtenidos la observación que se llega es que aquellos consumidores que solamente utilizan un canal de venta se deciden mayoritariamente por la sucursal de Bv. Roca obteniendo el 59%. Asimismo, los consumidores que optan por 2 canales de venta eligen la sucursal de Casa Central y Bv. Roca 35%, y casi en el mismo porcentaje 33% aquellos que eligen la atención del personal de la sucursal de Bv. Roca junto con el ecommerce.

Gráfico 25: Encuestados que solamente utilizan 1 canal de venta.



Fuente. Elaboración propia.

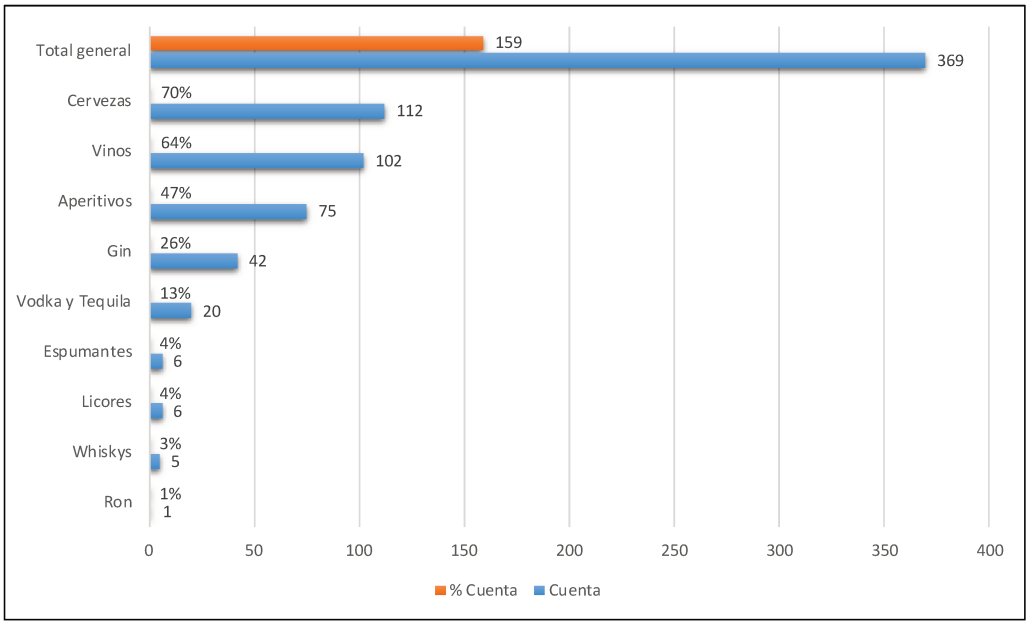
Gráfico 26: Encuestados que utilizan 2 canales de ventas.



Fuente. Elaboración propia.

Como fue descrito en el capítulo anterior, Flaming cuenta con una amplia cartera con categorías de bebidas alcohólicas y en sus distintas variedades, siendo una de las ventajas competitivas que mantiene frente a sus competidores. Sobre este análisis se desprende que las bebidas elegidas por los encuestados al momento de comprar en Flaming siguen el mismo orden de preferencia que las elegidas en su lugar habitual de compra reflejadas en el gráfico 8. De esta manera, los resultados indican que la cerveza 70%, el vino 64% y los aperitivos 47% incluyéndose bebidas como el fernet, gancia, Martini, campari, cinzano, entre otros, son los más demandados por estos consumidores. Luego, en un segundo plano las bebidas escogidas son: gin 26%, vodka y tequila 13%, espumantes y licores 4%, whiskys 3% y ron 1%.

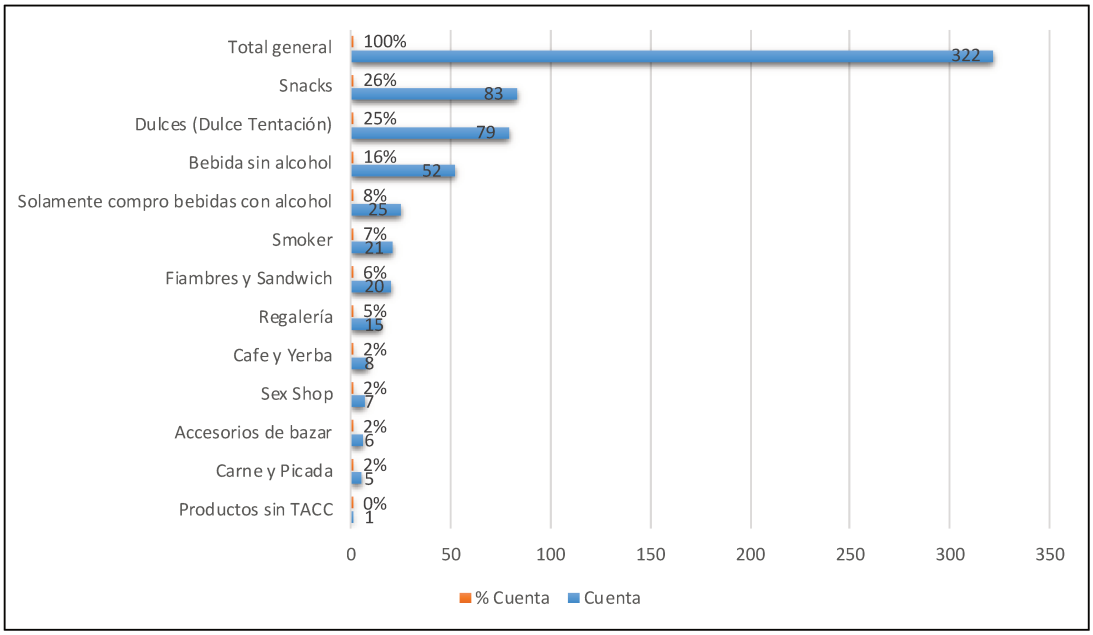
Gráfico 27: Categorías de bebida alcohólica habitualmente elegidas por los encuestados que conocen y compran en Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

Además, comercializa otros productos denominados “aumentados” caracterizados por ser de calidad y en algunos casos de exclusividad, en la cual la finalidad es acompañar diferentes momentos de los clientes. Dentro de estas categorías de producto las más representativas y elegidas por los encuestados fueron: snacks 26%, dulce tentación 25% que incluye productos Arcor, postres dulces de elaboración artesanal local, chocolates Mamuschka y alfajores Havanna, entre otros y bebidas sin alcohol 16%.

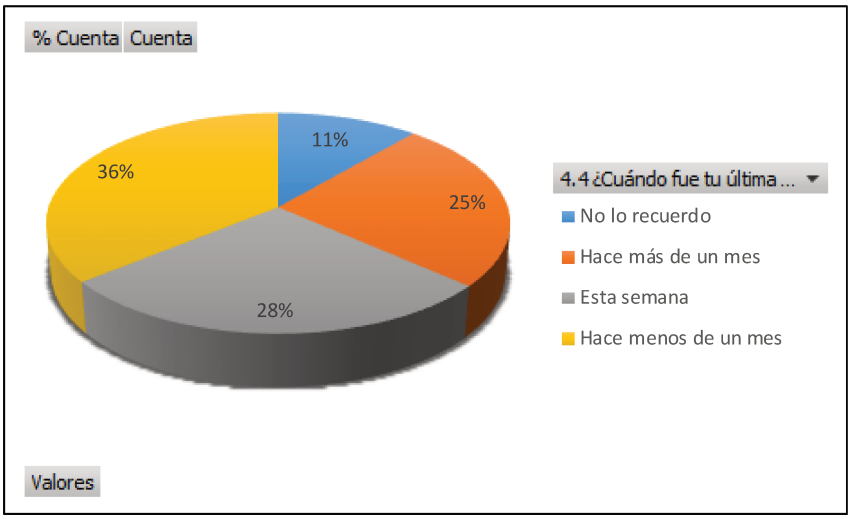
Gráfico 28: Otras categorías habitualmente elegidas.



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la última compra, cuando se les consultó a los encuestados el 36% manifestó que fue hace menos de un mes, el 28% esta semana (primera de junio), 25% hace más de un mes y el 11% no lo recordaba.

Gráfico 29: Última compra de los encuestados que conocen y compraron alguna vez en Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

En relación a los atributos más valorados acerca de Flaming el 51% ha destacado la buena atención de su personal, atributo que la empresa desde el servicio en general intenta resaltar sobre sus competidores y que durante el análisis interno se expuso como una de las ventajas competitivas que tiene la firma. Adicionalmente, el 47% valora la amplia disponibilidad horaria que ofrece la firma en todos sus canales de ventas, donde actualmente [18] sigue el siguiente cronograma:

Turno mañana.

- Lunes a viernes de 9:30 a 13:00 hs.
- Sábado de 9:30 a 13:30 hs.
- Domingo 10:30 a 13:30 hs.

Turno tarde y noche.

- Domingo a miércoles de 16:30 a 22:00 hs.
- Jueves, viernes y sábado de 16:30 a 00:00 hs.

Mientras que el servicio de delivery

Turno mañana.

- Lunes a sábado de 9:30 a 13:00 hs.

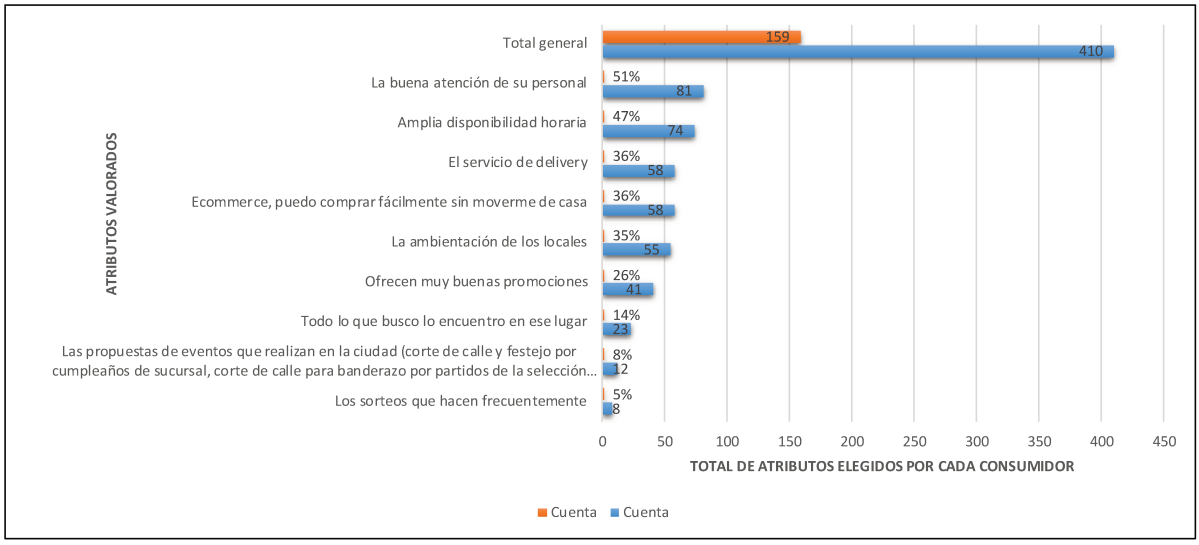
Turno tarde y noche.

- Domingo a jueves de 18:00 a 00:00 hs.
- Viernes y sábado 18:00 a 01:00 hs.

En relación a este segmento objetivo, el servicio propio de delivery fue el tercer atributo más valorado por los encuestados que conocen la firma y compraron alguna vez ahí.

18 Fecha de consulta: 17-06-2023.

Gráfico 30: Atributos valorados por los encuestados.

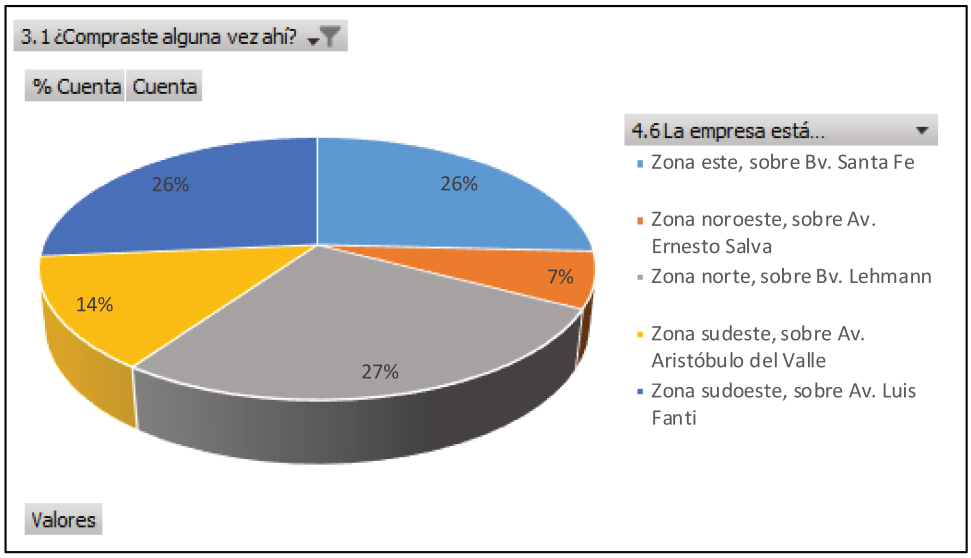


Fuente. Elaboración propia.

La empresa está evaluando al mediano plazo la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Rafaela, y alineado a uno de los objetivos de crecimiento propuestos en el PEM fue consultado a los encuestados sobre su preferencia en la ubicación, en la cual dentro de las opciones propuestas fueron las principales avenidas y bulevares de la ciudad en los cuales Flaming no cuenta con ninguna sucursal. Los resultados arrojaron que no hay una opción que sobresalga sobre las demás, dejando como conclusión que la respuesta de cada encuestado fue influenciada por la cercanía de la sucursal propuesta de acuerdo al barrio de cada uno.

De esta manera, con el 27% la opción más elegida fue que la sucursal esté ubicada en el Boulevard Guillermo Lehmann (zona norte) y de acuerdo a las personas que eligieron esta opción fue percibido que el 65% vive en barrios con inmediaciones sobre este boulevard, mismo criterio observado para la segunda zona elegida que fue zona este sobre Bv. Santa Fe con el 26%.

Gráfico 31: Zonas de Rafaela elegida por los encuestados que conocen y compraron alguna vez en Flaming ante una posible apertura de una nueva sucursal.



Fuente. Elaboración propia.

Acerca del nivel de satisfacción por el servicio percibido en una escala lineal de 1 a 10 fue observado como conformidad, siendo el valor medio 9.

$$\bar{X} = \frac{\sum fiXi}{n}$$

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Nivel de satisfacción x Frecuencia
10	49	490
9	46	414
8	45	360
7	13	91
6	5	30
5	1	5

TOTAL	**159**	**1390**
$\bar{X}$	**9**	

Fuente. Elaboración propia.

Para identificar las palabras que asocian los consumidores con respecto a Flaming fue utilizado la herramienta de nube de palabras, con la simbología que representa su logo insignia, una flama.

Del análisis sobresalen palabras que hacen referencia a la calidad del servicio percibido y a su modelo de negocio, como: excelencia, muy bueno, calidad, útil, práctico, innovación, entre otras.

De igual manera, con frecuencia Flaming fue asociado a las ventajas competitivas que presenta, como: variedad, disponibilidad y delivery.

Gráfico 32: Nube de palabras.

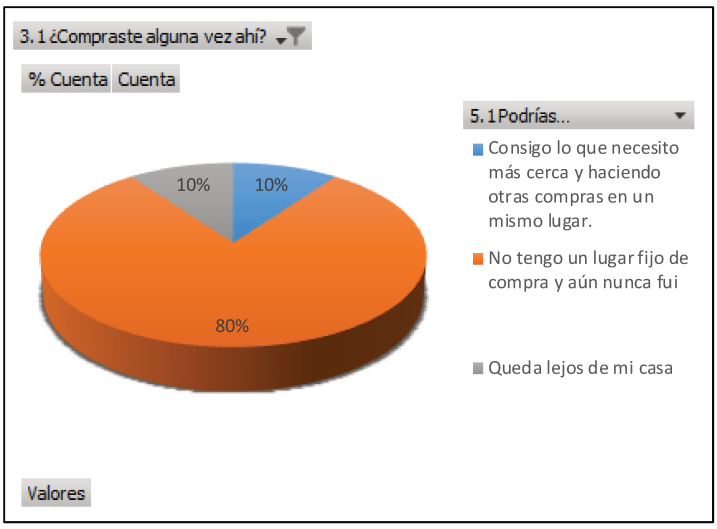


Fuente. Elaboración propia.

Compradores habituales que conocen y no compran en Flaming.

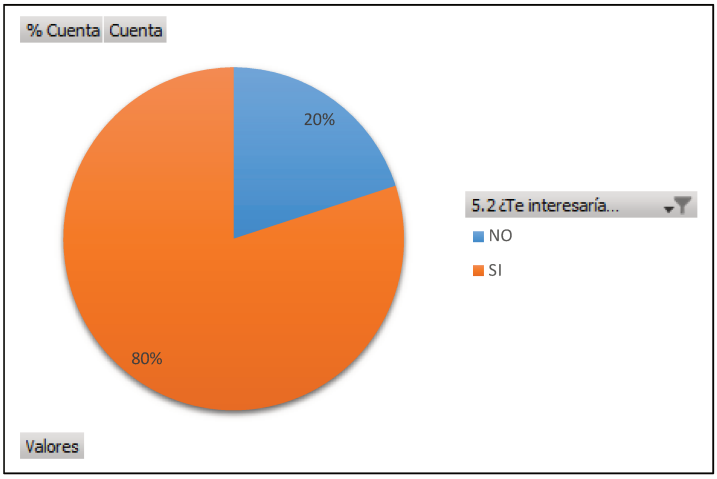
El 6% de la muestra, representando a 10 consumidores habituales de bebidas alcohólicas afirma no haber comprado nunca en Flaming, siendo el motivo más representativo del 80% en que no tienen un lugar fijo de compra, pero 8 de estos 10 potenciales clientes expresó tener intenciones de comprar alguna vez.

Gráfico 33: Motivos de no compra de los encuestados que conocen, pero no compran en Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 34: Intención de compra de los encuestados que conocen, pero no compran en Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

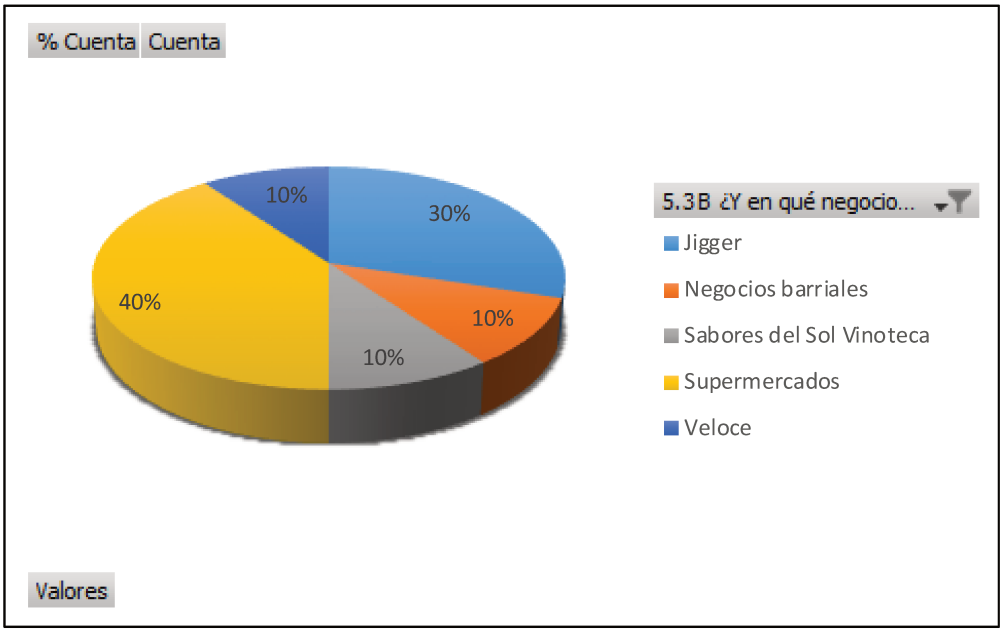
Sobre esta categoría de consumidores se destaca que 4 encuestados realizan la compra en supermercados valorando la cercanía que tienen con respecto a su domicilio, donde los barrios afectados son: Malvinas Argentinas con proximidad al Hipermercado Libertad y sucursal de supermercado Pingüino en barrio Los Nogales, 9 de Julio barrio donde se encuentra supermercado Pingüino, Villa Rosas con presencia de varios supermercados, uno de ellos es La Anónima, Pingüino y supermercado de capital chino llamado Ballena, y también, Virgen del Rosario con proximidad a supermercado Pingüino ubicado en barrio Mora.

Luego, 3 encuestados escogen como lugar de compra Jigger, principal competidor que solamente cuenta solamente con un canal de venta, sucursal de venta ubicada en la zona céntrica en proximidad a la principal plaza de la ciudad. A su vez, estos 3 encuestados forman parte de los que contestaron que comprarían alguna vez en Flaming.

Y en un total no representativo las opciones elegidas individualmente fueron: Veloce, Sabores del sol vinoteca y negocios barriales. De estas opciones, Veloce se caracteriza por ubicarse en la zona noreste en barrio Italia con proximidad a los mencionados barrios periféricos mencionados anteriormente, y a su vez tener el servicio de delivery propio y contar con una cartera muy limitada de bebidas alcohólicas y de poca variedad. Por otro lado, Sabores del Sol que es una vinoteca que se dirige a otro target de cliente, pero a su vez ofrece algunas variedades de bebidas destiladas, teniendo principalmente 2 categorías de productos; whiskys y gin, además cuenta con 2 canales de ventas, una sucursal ubicada en barrio 9 de Julio (centro-norte) y San Martín (centro sur) sobre Boulevard Hipólito Irigoyen con proximidad céntrica. Y la última opción elegida de negocios barriales se resalta que la persona encuestada vive en zona norte, barrio Virgen del Luján, barrio periférico.

Concluyendo este punto, no fueron mencionados varios competidores dentro del segmento, y algunos de importancia como: Los Cortesanos, Base 4 delivery y Caste.

Gráfico 36: Lugar de compra de quienes nunca compraron en Flaming.



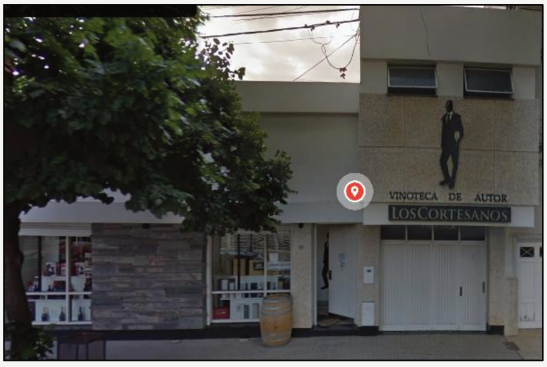
Fuente. Elaboración propia.

Capítulo VI: Análisis de los competidores

La observación directa fue realizada en el mes de junio 2023 sobre todos los competidores de Flaming sobre su segmento estratégico. En ese sentido, fueron identificados 10 competidores:

1-Los Cortesanos. Ubicado sobre zona céntrica en barrio 30 de Octubre.

Datos Generales	LOS CORTESANOS	*LOCAL COMERCIAL*	
Años en el rubro	6	*Ubicación*	3
Estructura Legal	Responsable Inscripto	*Estado de la iluminación*	3
Cantidad de locales	1	*Estado del orden*	2
Tiene ecommerce	No	*Ambientación temática*	1
Tiene delivery	No	*Decoración del local*	1
Seguidores en Ig	15.200	*Presentación del vendedor*	3



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS	X			
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco, Centro,	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Este competidor se caracteriza por ser una vinoteca con una amplia variedad en vinos, etiquetas de bodegas boutique y mayormente bodegas turísticas no solamente de la provincia de Mendoza, sino también de la zona norte y Patagonia. Además, comercializa otras bebidas alcohólicas, tanto de origen nacional como importadas, y principalmente apunta a un público mayor y de alto poder adquisitivo.

También fue observado la cantidad de seguidores que tiene en su cuenta de Instagram, donde se refleja que mantiene una actividad activa en este medio.

2-Veloce. Ubicado sobre zona noroeste en barrio Italia.

Datos Generales	VELOCE	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	3	Ubicación	1
Estructura Legal	Monotributista	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	1
Tiene delivery	Si	Decoración del local	1
Seguidores en Ig	9.148	Presentación del vendedor	2



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS	X			
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Centro	X		
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

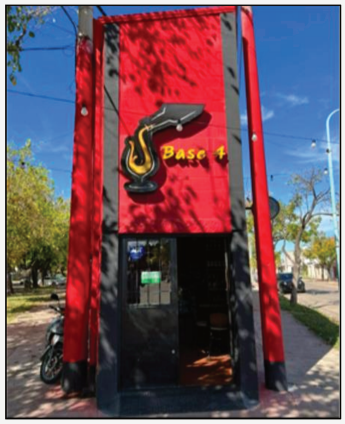
Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Emprendimiento de jóvenes adolescentes rafaelinos que comenzó sus actividades en el año 2020 en pleno aislamiento social a causa del covid 19. Del relevamiento realizado se observó que comercializa varias categorías de productos, pero con poca variedad y en mayor medida de industria nacional. Por otro lado, del cuestionario realizado aquellos encuestados que conocen Flaming, pero nunca compraron solamente una persona manifestó comprar en este local.

De este competidor se destaca que cuenta con servicio de delivery propio y que se apalanca comercialmente en las difusiones de promociones y de lanzamientos de nuevos productos por medio de su cuenta de Instagram.

3-Base 4 Delivery. Ubicado sobre zona este en barrio Alberdi.

Datos Generales	BASE 4 DELIVERY	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	2	Ubicación	2
Estructura Legal	Monotributista	Estado de la iluminación	2
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	1
Tiene delivery	Si	Decoración del local	1
Seguidores en Ig	1.753	Presentación del vendedor	1



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS	X			
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco, Centro,	X		
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Competidor con pocos años dentro del segmento. En lo que respecta a su cartera de productos se concluye que comercializa varias categorías de bebidas alcohólicas de poca variedad y en mayor medida de industria nacional. En cuanto a su red social Instagram fue visualizado que no mantiene una actividad activa, siendo su último posteo en marzo del 2023, cuestión que se ve reflejado en sus pocos seguidores que tiene en dicha cuenta.

4-Jigger. Actualmente y desde principios del año 2022 se encuentra ubicado sobre zona céntrica en barrio 30 de Octubre, sobre Bv. Lehmann a metros de la principal plaza de la ciudad.

Datos Generales	JIGGER	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	6	Ubicación	3
Estructura Legal	Responsable Inscripto	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	2
Tiene delivery	No	Decoración del local	3
Seguidores en Ig	16.700	Presentación del vendedor	2



CARTERA DE PRODUCTOS

ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS			X	
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco, Centro,	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Cuenta con los mismos años dentro del rubro que Flaming, excepto que comenzó sus actividades en mayo de 2017. Con respecto a su cartera actual de productos comercializa las mismas categorías de bebidas alcohólicas, y se distingue en líneas generales en la amplia variedad, sobresaliendo sobre todos los competidores observados en las etiquetas de gin nacionales que comercializa. Además, en lo que respecta a su red social Instagram se aprecia una aceptable cantidad de seguidores y una permanente actividad activa, con difusiones sobre novedades, incorporaciones y promociones.

Es relevante resaltar que, del cuestionario realizado 10 encuestados que conoce Flaming, pero nunca compraron sobre los 169 de la muestra, 3 han manifestado comprar en este comercio.

Se concluye, que por su cartera de producto y su público objetivo es uno de los principales competidores que tiene Flaming dentro de este segmento.

5-Caste. Incorporación al segmento en abril de 2023, competidor más nuevo en ingresar al mercado. Es una empresa distribuidora que proviene de la ciudad de Esperanza, Provincia de Santa Fe ubicada a 60 km.

Su local comercial se encuentra ubicado en zona suroeste en barrio Juan de Garay a 4 cuadras de unos de los boulevares principales, Bv. Roca.

Datos Generales	CASTE	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	2 meses	Ubicación	1
Estructura Legal	Responsable Inscripto	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	1
Tiene delivery	Si	Decoración del local	3
Seguidores en Ig	1.890	Presentación del vendedor	2



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS			X	
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco y Centro	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

También en líneas generales se observa que comercializa las mismas categorías de bebidas alcohólicas que Flaming, con una aceptable variedad en cada categoría, destacándose el mix entre etiquetas nacionales y de importación. Otra de las observaciones relevadas con respecto a los demás competidores es que junto a Veloce es uno de los pocos competidores que no tiene dentro de su cartera cervezas de producción artesanal, apuntando más a las de producción industrial.

6-El Bodegón. Ubicado en zona céntrica en barrio Mosconi, a 3 cuadras de la principal plaza de la ciudad y a metros de unos de los principales boulevares, Bv. Santa Fe.

Datos Generales	EL BODEGON	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	2	Ubicación	3
Estructura Legal	Monotributista	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	1
Tiene delivery	Si	Decoración del local	2
Seguidores en la	2.525	Presentación del vendedor	2



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS			X	
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco y Centro	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

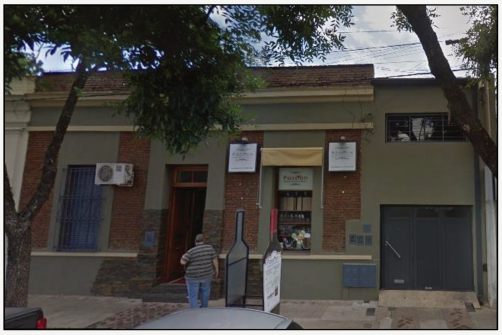
Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Este tipo de comercio se caracteriza por tener tintes de vinoteca, donde fue visualizado en mayor cantidad la presencia de varios varietales de vinos, y en menores proporciones la incorporación de productos de otras categorías, como: vodka, whisky, gin, entre otras, donde mayormente son etiquetas importadas. Además de esto, también fue observado que se comercializan productos complementarios gastronómicos ideales para el maridaje de vinos como: escabeches, aceitunas, quesos, entre otros.

En lo que respecta a vinos la observación directa dejó como resultado que estos en su mayoría provienen de la zona vitivinícola del Valle de Uco (Mendoza) de bodegas turísticas.

7-Passion Almacén de Vinos y Sabores. Ubicado en zona oeste en barrio 9 de Julio sobre calle Pellegrini, calle caracterizada por tener mucha circulación y por encontrarse en inmediaciones al boulevard Guillermo Lehmann.

Datos Generales	PASSION ALMACEN DE VINOS Y SABORES	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	6	Ubicación	2
Estructura Legal	Monotributista	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	1
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	2
Tiene delivery	No	Decoración del local	2
Seguidores en Ig	2.157	Presentación del vendedor	2



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS	X			
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco, Centro y	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Unos de los primeros competidores dentro del segmento, que como su nombre lo indica es una vinoteca familiar de barrio que empezó sus actividades también en el año 2017 en marzo, y que con el paso del tiempo se fue aggiornando a la tecnología, uso de redes sociales como Instagram y a la incorporación de otras bebidas alcohólicas junto a productos gastronómicos como escabeches e inclusive pastas artesanales de elaboración local, causando efecto contraproducente en el sentido de la limitación del espacio físico dentro del local dada por la cantidad de productos exhibidos, de esta manera se justifica la nota puesta en el campo estado del orden.

Su cartera de productos se caracteriza por tener vinos de distintos varietales de varias zonas vitivinícolas de Mendoza: sur, Valle de Uco, centro y este, destacándose en su totalidad sobre la cartera etiquetas de bodegas boutiques de la zona Centro (Luján de Cuyo y Maipú). Asimismo, lo que respecta a las demás bebidas alcohólicas fue observado una variedad acotada conformada por una variedad de etiquetas nacionales y de importación, caso contrario no comercializando algunas bebidas destiladas como ron y tequila.

En cuanto a su cuenta de Instagram fue relevado que la empresa tiene una actividad activa, publicando posteos e historias con mucha frecuencia.

8-Delicatessen Vinoteca. Ubicado en zona céntrica en el barrio 30 de Octubre sobre boulevard Santa Fe a 3 cuadras de la principal plaza de la ciudad.

Datos Generales	DELICATESSEN VINOTECA	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	10	Ubicación	3
Estructura Legal	Responsable Inscripto	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	Si	Ambientación temática	2
Tiene delivery	No	Decoración del local	2
Seguidores en Ig	3.656	Presentación del vendedor	3



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS				X
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Valle de Uco y Centro	X		
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Uno de los competidores relevados con más años de trayectoria dentro del rubro con 10 años.

Producto de la observación realizada se concluye que este competidor principalmente se dirige a un público de alto poder adquisitivo que busca etiquetas de exclusividad y premium, donde en su mayoría las categorías de productos que comercializa se caracterizan en que son etiquetas de importación que se reflejan en el precio de cada bebida, excepto en las categorías de vinos donde comercializa etiquetas de bodegas turísticas reconocidas de las zonas vitivinícolas del Valle de Uco y zona Centro. Y a diferencia de los demás competidores no comercializa aperitivos, vodka y tequila.

Se destaca sobre este competidor la adhesión a la venta por ecommerce en el año 2020, siendo así el único competidor que canaliza ventas por este medio.

9-Vinoteca Sabores del Sol. Es el único competidor que cuenta con 2 sucursales físicas. La principal sucursal se encuentra en zona oeste en barrio 9 de Julio y recientemente en

abril de 2023 fue inaugurada la segunda sucursal sobre Bv. Hipólito Irigoyen, considerada como zona estratégica debido a la proximidad a la zona céntrica y al movimiento que tiene su ubicación.

Para el análisis de la observación directa fue tomada la segunda sucursal.

Datos Generales	SABORES DEL SOL VINOTECA	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	16	Ubicación	3
Estructura Legal	Responsable Inscripto	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	2	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	1
Tiene delivery	No	Decoración del local	3
Seguidores en Ig	4.305	Presentación del vendedor	3



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS			X	
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Sur, Valle de Uco, Centro y	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Fueron destacados varios aspectos sobre este competidor. De los competidores relevados es el que tiene más trayectoria en el rubro con 16 años. Por otro lado, cuenta con una cartera muy variada de diferentes categorías de bebidas alcohólicas, complementando un mix entre etiquetas de origen nacional y en mayor porcentaje etiquetas de importación. Debido a esto, la conclusión que se llega sobre este competidor es que se dirige a un público con mayor poder adquisitivo.

También fue evidenciado que no comercializa algunas categorías como cervezas, de ningún tipo y tequila.

Contemplándose el análisis en su cartera de productos, es importante destacar que es fuerte en las categorías de vinos, donde se nutre de varias zonas vitivinícolas, no solamente de Mendoza que fue la provincia contemplada en este análisis, sino del norte argentino,

San Juan y la Patagonia. Y la conclusión que se llegó sobre esta categoría es que mayormente comercializa etiquetas de la zona vitivinícola del Valle de Uco y la zona centro, en ambas zonas etiquetas de bodegas boutique. El otro punto es la categoría de whiskys, de igual manera en esta categoría fue observado una gran variedad de estas bebidas, todas dirigidas al mismo target de cliente.

En línea con la categoría de vinos, este competidor se distingue por ser el único que realiza con mayor frecuencias catas a ciegas, herramienta de promoción para atraer potenciales clientes.

10-Rey de Cepas. Local ubicado en zona oeste en el barrio San Martín con proximidad a dos de los boulevares, Bv. Roca y Bv. Hipólito Irigoyen.

Datos Generales	REY DE CEPAS	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	6	Ubicación	2
Estructura Legal	Monotributista	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	3
Tiene ecommerce	No	Ambientación temática	2
Tiene delivery	No	Decoración del local	2
Seguidores en Ig	1.869	Presentación del vendedor	1



CARTERA DE PRODUCTOS					
ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS	X			
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Valle de Uco y Centro	X	X	
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
		X			
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
					X

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Este competidor se caracteriza por ser una vinoteca de tipo familiar de barrio, esto fue evidenciado en la decoración del lugar, también reflejado en el ambiente percibido, en el trato de la atención por su dueño y en la vestimenta que este llevaba, siendo más normal de rutina diaria que ha de tipo de empresa u organización.

En cuanto a los resultados obtenidos de la observación directa sobre este comercio fue evidenciado que es una vinoteca, pero a su vez comercializa otras categorías de alcohol, excepto tequila. Pero, al considerarse una vinoteca fue observado una escaza variedad de etiquetas de varietales de vinos, y los que comercializa se distinguen por ser mayormente de bodegas turísticas de la zona vitivinícolas del Valle de Uco, y en menor medidas etiquetas de bodegas boutique de la misma zona y de la zona centro de Mendoza.

Aspecto positivo observado fue la permanente actividad que lleva el negocio en sus redes sociales, tanto Facebook como Instagram.

Como conclusión final, en líneas generales se observa la presencia de varios competidores dentro del mismo segmento, lo que denota una alta rivalidad. Años anteriores al 2017, el mercado de venta de bebidas alcohólicas en la ciudad de Rafaela se caracterizaba por tener pocos oferentes, contando estos como modelo de negocio de vinoteca y que aún se encuentran en plena actividad que son Delicatessen Vinoteca y Sabores del Sol Vinoteca. En este sentido, en el año 2017 se produjo una seguidilla de ingresos de varios competidores, como Los Cortesanos y Jigger, que en sus comienzos también inició como vinoteca y Rey de Cepas, todos apuntando al mismo modelo de negocio. Flaming, a diferencia del resto fue visionario en detectar una necesidad que se encontraba insatisfecha, que era dirigirse exclusivamente a un segmento joven con una variedad de bebidas alcohólicas y algunos productos complementarios para acompañar las previas de boliches y para que disfrute de un buen momento entre amigos.

Luego, el crecimiento de Flaming en poco tiempo fruto de la diversificación de productos sobre su cartera permitió ampliar el rango etario de su público objetivo y dada la competitividad del sector marcada con mayor énfasis durante el transcurso de pandemia no solamente obligó a todos los competidores a incrementar su propuesta de valor incorporando otras categorías de bebidas alcohólicas, sino también tender al ecommerce como canal de venta y operar con servicio de delivery, servicio que era permitido dentro de este contexto. Debido a esto, en el trabajo de campo realizado se evidencia en su generalidad que todos los competidores se dirigen a la comercialización de varias categorías de bebidas alcohólicas e inclusive las vinotecas.

Capítulo VII: Lineamientos del Plan Estratégico de Marketing



Fuente. Elaboración propia.

Objetivos estratégicos

Objetivos cuantitativos.

Objetivo de crecimiento sobre ventas. Incrementar la facturación interanual en pesos en un 20% a partir del año 2023, 25% para el 2024, 30% para el 2025 y 40% para el 2026.

Objetivo de crecimiento en ventas	*Año Base*	*Corto Plazo*	*Mediano Plazo*		*Largo Plazo*
	2022	2023	2024	2025	2026
Expresado en %	-	20%	25%	30%	40%
Expresado en $	478.460.000	574.152.000	717.690.000	932.997.000	1.306.195.800

Fuente. Elaboración propia.

Objetivo de inversión, expresados en porcentaje sobre las ventas esperadas para cada año.

Objetivos a partir del segundo semestre del 2023.

- Cartera de productos. 68% ($ 390.423.360) mayormente destinadas a la incorporación de etiquetas de vinos y de gin.
- Marketing. 2% ($ 11.483.040) para tener accesibilidad comercial a nuevos segmentos del mercado mediante la venta por ecommerce. La logística será terciarizada.

Objetivo de inversión para el 2024.

- Cartera de productos. 67% ($ 480.852.300).
- Marketing. 3% ($ 21.530.700) en mayor medida los recursos irán destinados a la apertura de la nueva sucursal.
- Estructura inmobiliaria. 5% ($ 35.884.500) principalmente invertidos en alquileres destinados a la apertura de nueva sucursal y al alquiler de otro inmueble unificando oficinas administrativas y depósitos.
- Incorporación de personal. 1% ($ 7.176.900) para futuros colaboradores a ser ubicados sobre nuevas sucursales a ser inauguradas más futuras contingencias que puedan producirse.

Objetivo de inversión para el 2025.

- Cartera de productos. 66% ($ 615.778.020) para la incorporación de productos a la cartera a fin de abastecer a la nueva sucursal y mantener el stock para cada uno de los otros locales.
- Marketing. 5% ($ 46.649.850) con mayor asignación para la nueva sucursal de venta en San Francisco, provincia de Córdoba.
- Estructura inmobiliaria. 4% ($ 37.319.880) monto a distribuir entre todas las sucursales, pero principalmente destinados al desembolso del nuevo alquiler de inmueble.
- Incorporación de personal. 1% ($ 9.329.970) a destinar para la incorporación personal, 4 como mínimo.

Objetivo de inversión para el 2026.

- Cartera de productos. 62% ($ 809.841.396) destinados en mayor medida a las aperturas de nuevas franquicias, siendo unas de las obligaciones la provisión del know how como de los productos.
- Asesoramiento para iniciar el proceso de franquicias. 1% ($ 13.061.958) y para demás acciones referidas al tema como actividades de auditoría y asesoramiento brindado para cada franquicia.
- Marketing. 5% ($ 65.309.790) con mayor empleo para la comunicación y difusión de la red de franquicias, como así también acciones comerciales para buscar nuevos franquiciados.

Objetivo cualitativo.

- Liderazgo. Posicionar a Flaming como líder del segmento considerado como estratégico, perteneciente al grupo de personas entre 18 a 45 años de la ciudad de Rafaela de nivel socio económico medio alto y alto.

Estrategias de crecimiento

Año 2023. Estrategia de penetración de mercado. Ampliación en la cartera de productos

A partir del segundo semestre del año 2023 se propone implementar una estrategia de penetración de mercado buscando aumentar la facturación con respecto al año 2022 en un 20% representando en pesos argentinos la suma de 574.152.000 e incrementar la participación en el mercado. Para ello, se pretende desarrollar estrategias y planes de acción sobre la cartera de productos, en las categorías de vino y gin.

Este análisis fue complementado con los resultados obtenidos de la encuesta, información interna de la firma referida a la facturación histórica (Ver en Anexo X página 185) y el trabajo de campo realizado en la observación directa sobre los competidores, identificando y comparando los productos y marcas comerciales/etiquetas que estos tienen en su cartera de productos.

Categoría de vinos

Justificativos.

1- Como primer argumento, sobre el análisis histórico de ventas realizadas y haciendo foco en el último año transcurrido como conclusión se observa que las categorías de vino y gin muestran una tendencia en aumento en lo que respecta a la facturación, representando en el 2022 la categoría de vinos un 13% de la participación total de ventas, mientras que la categoría de gin el 5% (Ver en Anexo X, página 187).

2- Desde lo financiero, dada la propuesta de promocionar la incorporación de vinos a través del nombre “Club del Vino” cuyo fin sea suscribir membresías mensuales para la generación de caja a corto plazo ayudando a contribuir al capital de trabajo.

3- En la observación cuantitativa sobre los competidores realizada en el trabajo de campo a primera vista se evidenció que la empresa tiene en su cartera de productos en líneas generales una gama de calidad media. Se hace referencia al término de calidad en función del nombre de la bodega, varietal y estilo de vino, sea joven o de guarda con paso en barrica de roble. Actualmente se cuenta con pocos vinos de estilo o premium, aproximadamente del 12% sobre el total de la categoría de vinos (Ver en Anexo X, página 190), pero en comparación con algunos competidores que son vinotecas, como: El Bodegón, Los Cortesanos, Delicatessen Vinoteca y Sabores del Sol, Flaming comercializa etiquetas de bodegas de menor renombre comercial o también denominadas turísticas y de menos variedad en varietal.

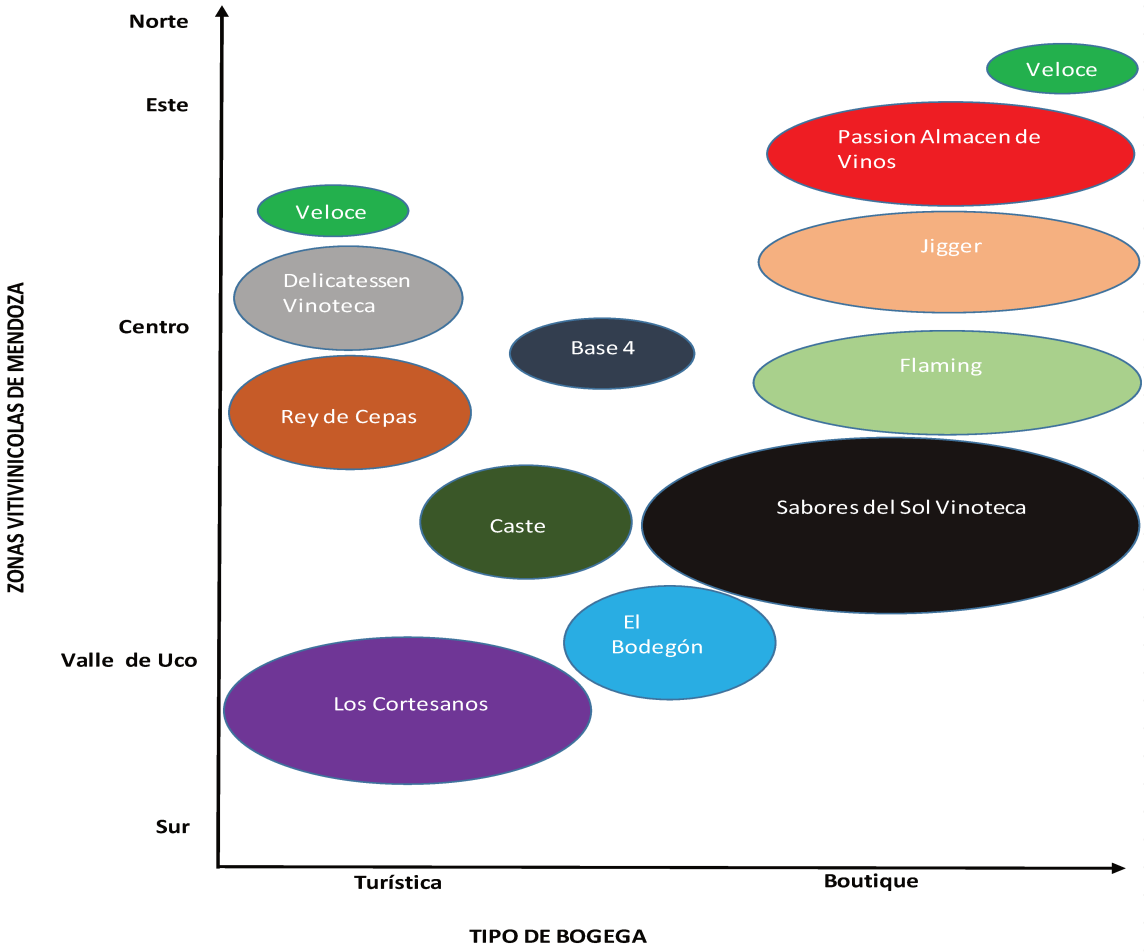
Como resumen, previamente habiendo identificando a todos los competidores fue realizado el siguiente gráfico estratégico para identificar la zona vitivinícola la cual apunta la estrategia comercial de cada uno de los competidores en esta categoría. Este gráfico fue realizado en función de las zonas vitivinícolas a las que pertenecen las bodegas y si son consideradas turísticas o boutiques. Está clasificación fue realizada subjetivamente en virtud del conocimiento propio que se tiene sobre el tema y validadas en las páginas oficiales de las bodegas. Mientras que la información recolectada de las etiquetas de vinos que comercializan los competidores fue relevada en primer lugar de las publicaciones recientes en redes sociales, y refrendada físicamente en el trabajo de campo realizado en las visitas a los locales comerciales.

En el análisis (Ver en Anexo X, página 192) para la calificación establecida se tomó la siguiente escala:

- Si la empresa comercializa menos de 5 etiquetas de una zona vitivinícola determinada se identifica como menor representatividad (círculo de relleno celeste de tamaño chico).
- Si la empresa comercializa entre 5 a 10 etiquetas de una zona vitivinícola determinada se identifica como representatividad media (círculo de relleno celeste de tamaño mediano).
- Y si la empresa comercializa más de 10 etiquetas de una zona vitivinícola determinada se identifica como mayor representatividad (círculo de relleno celeste de tamaño grande).

- En el caso del círculo de relleno verde de tamaño grande indica de cada empresa a que zona vitivinícola y a qué tipo de bodega le dedican más recursos en términos de adquisición de productos.

Grupo Estratégico de los competidores minoristas en la comercialización de vinos.



Fuente. Elaboración propia. Gráfico adaptado al análisis de la competencia por grupos estratégicos (Munuera y Rodríguez, 2012, pág. 144)

Dentro del mismo grupo estratégico que fue identificado Flaming, se encuentran los siguientes competidores: Passion Almacén de Vinos, Jigger y Sabores del Sol Vinoteca.

Grupo estratégico donde se encuentra Flaming.

Zona Vitivinicola en Mendoza	Zona Sur		Valle de Uco		Zona Centro o Tradicional		Zona Norte		Zona Este	
COMERCIO	Bodega Turisti	Bodega Boutiqu	Bodega Turisti	Bodega Boutiqu	Bodega Turisti	Bodega Boutiqu	Bodega Turisti	Bodega Boutiqu	Bodega Turisti	Bodega Boutiqu
Passion Almacen de Vinos										
Jigger										
Sabores del Sol Vinoteca										
Flaming										

Fuente. Elaboración propia.

Como conclusión todos los competidores tienen dentro de su categoría de vinos etiquetas provenientes de las mismas zonas, Sur, Valle de Uco, Centro y Este, y en su mayoría todos cuentan con etiquetas de bodegas boutiques.

4- Otro argumento demuestra que, de la encuesta realizada a las 169 personas, se ha evidenciado que un porcentaje representativo sobre la muestra el 29% consume vinos. Este input marca claramente una oportunidad para atraer a potenciales clientes y expandir la categoría de productos.

5- Competitividad. Cambio en la estrategia de producto que implique la incorporación de etiquetas atractivas a fin de competir dentro de esta categoría a las vinotecas.

El vino sin lugar a dudas se ha consolidado como una de las bebidas tradicionales de nuestro país. Según un informe de Argentina.gob.ar [19] hay aproximadamente 223.885 hectáreas cultivadas, las cuales representan el 3% de la superficie mundial y posiciona a la Argentina como quinto productor mundial, cerrando el año 2022 con un total de exportaciones de vinos fraccionados de 196, 08 millones de litros por USD 759,37 millones (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2023).

19 https://www.argentina.gob.ar/pais/vino. Fecha de consulta: 11-05-2023.

El vino se caracteriza por su numerosa variedad en varietales o también llamadas cepas, tipos de estilos, producción y sobre todo por el terroir que lo caracteriza, que es la combinación de: altitud, clima, suelo, tratamiento del viñedo, entre otros factores. Este argumento es válido para que el vino sea producido en varias zonas de Argentina, cada una con sus propias características que hacen que el vino tenga características diferentes.

Las regiones vitivinícolas más habituales son:

- Norte. Comprende a Jujuy, Salta, Tucumán y Catamarca. Estos vinos generalmente se caracterizan por ser intensos y por tener mucha carga tánica.
- Cuyo. Comprende a La Rioja, San Juan y Mendoza. Esta zona se caracteriza por tener la mayor producción y sobre todo de uva tinta, de Malbec y por tener vinos de estilo.
- Patagonia. Comprende a la Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut. Estos vinos en líneas generales se destacan por tener mayor acidez, ser delicados, suaves y frescos.

También existen otras zonas vitivinícolas poco frecuentes, las cuales no tienen un terroir apropiado:

- Litoral. Provincia de Entre Ríos.
- Centro. Provincia de Córdoba.
- Atlántica. Buenos Aires (Chapadmalal). Zona de innovación por Bodega Trapiche. La intención de esta bodega fue emular los viejos viñedos marítimos de Europa, buscando descriptores asociados a sales y minerales.

Como zona atractiva y de interés se encuentra la zona de Cuyo, específicamente la Provincia de Mendoza. Dentro de esta se destacan diferentes zonas con identificaciones geográficas, que cada una hacen que le den al vino características diferentes. Dentro de las zonas de Mendoza están:

- Sur. Comprende los viñedos de los departamentos de General Alvear y San Rafael. Los viñedos se encuentran entre 400 a 800 metros sobre el nivel del mar.
- Valle de Uco. Formado por los viñedos de los departamentos de Tunuyán, San Carlos y Tupungato. Estos viñedos se encuentran entre 900 a 1250 metros sobre el nivel del mar.

- Zona Centro o también llamada Primera Zona. Zona vitivinícola más tradicional de Mendoza, incluye los departamentos de Godoy Cruz, Guaymallén, Lujan de Cuyo y Maipú. Los viñedos se encuentran entre 600 a 1300 sobre el nivel del mar.
- Norte. Forman parte de esta zona los departamentos Lavalle y Las Heras, donde los viñedos se encuentran entre 600 a 700 metros sobre el nivel del mar.
- Zona Este. Incluye a los departamentos San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz. Los viñedos se encuentran entre 600 a 700 metros sobre el nivel del mar.

Como estrategia para esta categoría se propone incorporar mayormente etiquetas en diferentes varietales provenientes de bodegas turísticas de la zona vitivinícola del Valle de Uco (Mendoza), de bodegas renombradas que hayan sido galardonadas tanto a nivel nacional como internacional, por otro lado, también etiquetas del mismo terroir de bodegas boutiques.

El Valle de Uco es elegida por los enólogos como zona estratégica porque es la superficie más cultivada y la que más ha crecido en los últimos años. Además, esta zona se ha transformado en uno de los principales destinos para el turista internacional debido a las excelentes cualidades de los vinos que le son dados por su cercanía a la Cordillera de los Andes, proximidad a los ríos que ayudan al cultivo de la zona y a la presencia de sedimentos volcánicos que hacen que la planta tenga características únicas.

Categoría de gin

El gin es una bebida a base de enebros y botánicos que en los últimos años ha tomado mucha popularidad y aún se espera que su crecimiento aumente. Tal es así, que en el mercado nacional se han multiplicado las marcas llegando a más de 500 etiquetas de 280 productores argentinos. (Viva el gin, 2022)

Justificativos.

1- Potencial de crecimiento en ventas.

2- En la observación cuantitativa sobre los competidores realizada en el trabajo de campo fue comprobado que Flaming tiene en su categoría de productos poca variedad de etiquetas de gin de producción nacional, apuntando más a etiquetas que son reconocidas comercialmente y que son de importación. En el análisis sobre esta categoría Flaming comercializa 39 etiquetas, de las cuales 15 (38%) corresponden a etiquetas nacionales y el resto (62%) a etiquetas de importación (Ver en Anexo X, página 193).

   Otro dato de interés es que del relevamiento realizado se verificaron que son 119 las etiquetas de esta bebida que conforman la oferta del mercado local, 92 de origen nacional y 27 de importación, de las cuales Flaming comercializa 39 etiquetas representando el 33% (Ver en Anexo X, página 196). También dentro de este análisis quedó evidenciado que Flaming ocupa el segundo lugar en cantidad de etiquetas que ofrece al mercado, detrás de Jigger que tiene dentro de su cartera de productos 75 etiquetas, 59 etiquetas nacionales y 16 de importación.

3- Competitividad. Ante un escenario competitivo y con mucha oferta de etiquetas de gin, Flaming dentro de su cartera de productos cuenta con igual cantidad de etiquetas de origen nacional con respecto a varios competidores. Debido a esto, para competir y diferenciarse sobre los competidores la propuesta se basa en un cambio en la estrategia que implique la incorporación de etiquetas atractivas y de reconocimiento de origen nacional, quedando conformada esta categoría por un mix de etiquetas nacionales y de importación, 50% de etiquetas nacionales y 50% de etiquetas de importación.

Año 2024. Estrategia de penetración de mercado. Apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Rafaela

Para el año de referencia con otra estrategia de penetración de mercado se pretende aumentar los canales de distribución para llegar a más consumidores finales, permitiendo de esta manera llegar al porcentaje de facturación planteado.

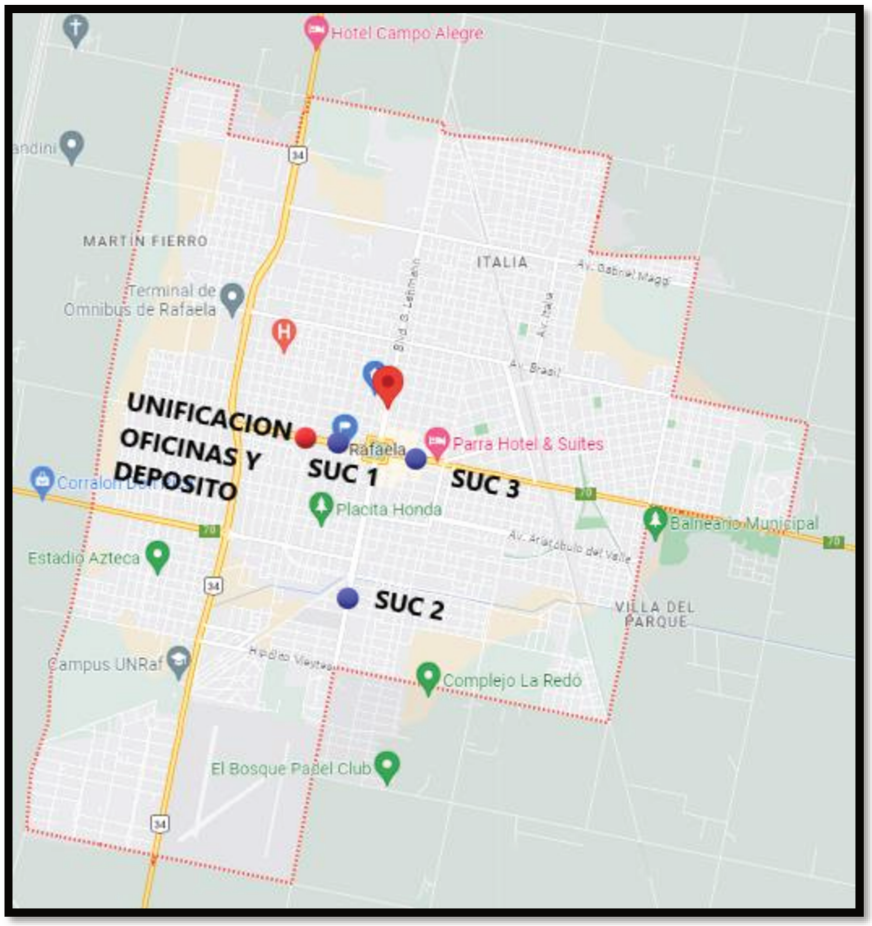
Esta estrategia implica la apertura de una nueva sucursal en un lugar estratégico de la ciudad de Rafaela. Esta propuesta se fundamenta con un doble argumento, primeramente,

puede ser viable aprovechando el buen posicionamiento que tiene la empresa y, por otro lado, la proximidad para el año 2024 en la finalización del contrato del inmueble de Casa Central con depósito unificado y varias oficinas administrativas, argumento que toma más sustento al tenerse en cuenta que se tiene una falta de unificación en los espacios físicos, tanto de oficinas administrativas como depósitos y permitiría una reducción en costos logísticos internos en el movimiento de mercadería de un depósito al otro. De esta manera, la propuesta quedaría conformada con el cierre de la sucursal de Casa Central ubicada en calle Paraguay junto con el depósito y oficinas administrativas, y la apertura de la nueva sucursal.

Esto a su vez, trae aparejado un cambio en la estructura operativa, requiriendo la unificación de todas las oficinas para el personal administrativo y de los depósitos. De acuerdo a la información relevada, sobre Boulevard Roca con cercanía a unas de las sucursales existen varios inmuebles comerciales para su alquiler con la capacidad de instalación que permite unificar toda la estructura del personal administrativo e inclusive unificar también los depósitos. Como posible opción dentro del plano de referencia que se encuentra debajo se referenció con un punto rojo (UNIFICACION OFICINAS Y DEPOSITO) la opción más cercana, viable y posible a instalarse.

Como resultado del trabajo de campo realizado, y como una de las opciones más elegida por los encuestados (26%) y como principal boulevard de la ciudad donde se encuentran la mayoría de los locales comerciales y el Cine Belgrano se propone la apertura de una nueva sucursal ubicada sobre Boulevard Santa Fe en lo posible a metros de la plaza 25 de Mayo, plaza principal de la ciudad. De esta manera se tendrían 3 sucursales, todas ubicadas sobre los principales bulevares de la ciudad y 2 en el casco céntrico.

Ubicación de sucursales en una posible expansión.



Fuente. Elaboración propia.

Año 2025. Estrategia de desarrollo de nuevo mercado. Apertura de sucursal en la ciudad de San Francisco (Córdoba)

Como estrategia de desarrollo de nuevos mercados a fin de comenzar a expandirse a nivel nacional se formula abrir una sucursal en una ciudad con características socio – económicas similares a Rafaela, donde se destaque la presencia de varias universidades y de opciones nocturnas bailables que tenga la ciudad.

En un primer análisis realizado la intención fue proponer como atractivo de ingreso a algunas posibles ciudades con característica socioeconómicas similares a Rafaela para desembarcar la marca sobre esa ciudad. Estas ciudades en líneas generales son identificadas como “ciudades intermedias” donde no presentan alta densidad poblacional,

no superan los 100 mil habitantes, y no se encuentran definidas por su tamaño, sino por su posición relativa en el sistema urbano al cual pertenecen y fundamentalmente cuentan con un potencial de crecimiento permitiendo la escalabilidad a nivel geográfico siendo la puerta de entrada para iniciar futuras franquicias en provincias aledañas como Buenos Aires o Córdoba.

Dicho análisis fue realizado teniéndose en cuentas determinadas variables:

- *Distancia a Rafaela*. Parámetro entre 100 y 400 kilómetros. Desde el punto de vista logístico este punto es relevante ya que la ciudad debe encontrarse dentro de los corredores logísticos que maneja la firma. Además de la consideración de sus costos asociados y el abastecimiento interno de la mercadería.
- *Población estimada.* Parámetro que no supere los 100.000 habitantes. De acuerdo a los resultados del último censo realizado en el año 2022 no se pudo acceder a este dato, pero se accedió al número de habitantes que tiene el departamento donde se encuentra la localidad de análisis, entendiéndose que la ciudad al ser cabecera del departamento es la ciudad que más habitantes tiene. Este dato es de vital importancia para que la empresa replique su modelo de negocio y explote al máximo el canal de delivery propio.
- *Actividad económica principal de la ciudad.* Parámetro que indica lo pujante económicamente que es la ciudad. Los datos fueron obtenidos desde la página oficial de los municipios.
- *Entidades bancarias*. Criterio que vislumbra el caudal del movimiento microeconómico. Datos relevados desde Google Maps.
- *Presencia de universidades.* Datos obtenidos desde la página oficial de los municipios.
- *Pubs y Boliches.* Datos relevados desde Google Maps y verificados por su actividad en la red social Instagram.
- Dentro de la ciudad. ¿Funciona el servicio de PedidosYa? Referencia fundamental para estar en conocimiento si actualmente este reconocido servicio de delivery actualmente funciona en dicha ciudad. Este dato será tenido en cuenta ya que va a dar la pauta de una posible explotación del servicio de delivery.

Alternativas de ciudades para expandirse a nivel nacional.

Nº	Ciudad	Departamento	Provincia	Distancia de Rafaela	Población	Principal Actividad	Total de Bancos	Total de Universidades	Total de Pubs y Boliches	Dentro de la ciudad. Funciona el servicio de PedidosYa?
1	Venado Tuerto	General López	Santa Fe	350 km	205.389	Agroindustrial	9	7	2	SI
2	Reconquista	General Obligado	Santa Fe	375 km	198.212	Agroindustrial	5	7	2	SI
3	San Francisco	San Justo	Córdoba	91 km	234.466	Agroindustrial	11	14	4	NO

Fuente. Elaboración propia.

Como conclusión de las opciones relevadas se destaca como prioridad la ciudad de San Francisco ubicada en la provincia de Córdoba. Son varios los argumentos que ponen a esta ciudad como principal atractivo:

- Corta distancia con Rafaela por autopista 19, resultando beneficioso para el traslado de mercadería interna y cercanía con algunos proveedores. Mayor control del funcionamiento del negocio.
- Ciudad cabecera del Departamento San Justo y en pleno crecimiento económico y social.
- Presencia de varios bancos financieros reflejando la importancia que tiene la actividad privada.
- Amplia oferta educativa universitaria, representando gran porcentaje etario de su público objetivo.
- Alto movimiento nocturno con diversas ofertas de pubs y boliches de diferentes estilos.

Año 2026. Estrategia de desarrollo de nuevo mercado. Expansión por red de franquicias

Finalmente, para el año 2026 se propone crecer ampliamente con una estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados buscando la expansión a nivel nacional. Esta estrategia a implementar hacia adelante será realizada mediante una red de

franquicias, desafío que ya la empresa tiene en sus planes y pretende afrontar este proyecto a largo plazo.

Con las ventas de franquicias además de diversificarse el riesgo, este sistema permite actuar como barrera de entrada para nuevos competidores. Asimismo, permitirá acuerdos duraderos con franquiciados a largo plazo recibiendo a cambio un feed de ingreso más regalías por las ventas por el derecho de utilizar el servicio. Como consecuencia, para el año 2026 se espera llegar así al aumento anual en facturación del 80% propuesto para este año.

La expansión de la red de franquicias presentará como beneficios el desarrollo de nuevos mercados a nivel nacional y el incremento en los canales de distribución, y a su vez permitirá en líneas generales un mayor grado de control.

De acuerdo al plan de expansión territorial a implementar, como estrategia de otorgamiento se proponen dos opciones:

1-Franquiciado individual. El franquiciado buscará ocuparse y gestionar la gestión operativa del negocio.

2-Franquicia de desarrollo. Este tipo de franquicia consiste en el otorgamiento de un territorio dentro del cual el franquiciado deberá desarrollar un plan de n aberturas en un tiempo definido. Esto representará un esquema ideal para el desembarco de nuevas plazas, donde el franquiciado deberá contar con un depósito reducido para autoabastecer a sus propios locales.

Previamente al otorgamiento, las propuestas de los franquiciados serán evaluadas junto con su perfil de franquiciado, los cuales deberán estar alineados a los valores y visión de Flaming.

Como requerimientos de implementación el franquiciado para aperturar su franquicia tendrá que cumplir con las siguientes condiciones:

- *Ubicación*. La ciudad tiene que presentar un alto crecimiento económico – social, a su vez contar con una población cercana o superior a los 100 mil habitantes y principalmente contar con facilidades a redes de acceso logísticos. Como franquiciador y proveedor del know how a los franquiciados se les brindará el servicio de una provisión de forma centralizada con abastecimiento directo desde

el punto del depósito de Casa Central, y una provisión descentralizada con negociación de acuerdos comerciales con proveedores para aquellas ciudades que se encuentren más alejadas.

- *Local comercial*. El inmueble deberá contar con un mínimo de 70 metros cuadrados para la exhibición de productos y un mínimo de 40 metros cuadrados de depósito, con excelente visibilidad y disponer de estacionamiento.

- *Equipo de trabajo*. Un mínimo de 4 colaboradores más el franquiciado.

Estrategia competitiva

Es de relevancia definir y formalizar una estrategia competitiva a tomar para el segmento estratégico, ya que como factor clave de éxito es fundamental frustrar y anular por completo las acciones que tomen los demás competidores. A su vez, le permite a la empresa mantener su posición en el segmento como la número uno y a largo plazo ser competitiva. Actualmente con la cuota de mercado que tiene la empresa la posiciona como líder dentro del segmento de personas de 18 a 45 años de la ciudad de Rafaela con ingresos medio – altos, por lo tanto, es un ejemplo a seguir para los competidores en cuanto a la comercialización y lanzamiento de nuevos productos, precios competitivos, distribución como lo fue en el caso de ser pionera en el servicio de delivery y del lanzamiento del ecommerce, y en la política de comunicación implementada, sobre todo apalancándose en los 14 influencers que comunican la marca.

De acuerdo a las estrategias definidas como competitivas dentro del marco teórico, se define y formaliza la estrategia como líder del segmento de mercado con intenciones claras y continuas de seguir incrementando la cuota actual, cuyo principal objetivo es aumentar la habilidad para seducir a potenciales clientes por medio de la comercialización de nuevos y novedosos productos.

Segmentación

Como unas de las primeras decisiones estratégicas resulta importante definir el mercado de referencia en términos de un ámbito más amplio, con la finalidad de conocer todo el potencial del mercado, para esto se debe identificar el o los productos – mercados para saber cuáles son todos los posibles segmentos a los que se puede llegar, para luego poder evaluar y elegir el segmento de mercado más atractivo y rentable.

De este modo para esta empresa fue identificado que la empresa se dirige a 3 segmentos del mercado:

Propuesta para la priorización de segmentos.

		POSICION COMPETITIVA		
		Buena	Media	Mala
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	ESTRATEGICO PRIORITARIO	ESTRATEGICO	
	Medio	NO ESTRATEGICO		
	Bajo			

Personas entre 18-45 años	Personas mayores a 45 años	Segmento B2B

Fuente. Elaboración propia.

- *Segmento 1. Personas entre 18 a 45 años con ingresos medios - altos, radicadas en la ciudad de Rafaela que consumen habitualmente bebidas alcohólicas, priorizan el uso de redes y demandan otros productos que complementan la oferta principal.* Este segmento fue definido como segmento estratégico y prioritario, segmento al cual fue realizado el cuestionario y donde se deben destinar mayormente los recursos.

- *Segmento 2. Personas mayores a 45 años radicadas en la ciudad de Rafaela que se caracterizan por el consumo de determinados productos*. De acuerdo a la información que maneja la empresa internamente, estos pocos clientes se

caracterizan por el consumo en bebidas con alcohol desde etiquetas de vinos con estilo y de alto precio, cervezas y whiskies de etiquetas premium, como a los demás productos aumentados premium que se tiene en la cartera como: alfajores Havanna, chocolates Rapanui, Mamushka, productos de regalería, snacks, entre otros.

- *Segmento 3*. *Clientes B2B*. Estos clientes en su totalidad son bares y pubs, y en menor porcentaje comedores y restaurantes ubicados en la ciudad de Rafaela que se caracterizan por valorar sobre todo el servicio, el trato cordial y la distribución de mercaderías fuera de horario comercial en algunas ocasiones cuando se produce el faltante de stock.

Esta clasificación deja expuesto la prioridad con la que debe atenderse el segmento 1 personas entre 18 a 45 años debido al atractivo de mercado que representa, su rentabilidad, importancia y potencial de crecimiento. Por lo tanto, sobre este segmento denominado estratégico prioritario la empresa debe concentrar su esfuerzo comercial y de marketing para adecuar permanentemente su oferta y cartera de productos de acuerdo a las necesidades específicas de los consumidores.

El segmento 2 personas mayores a 45 años fue definido como no estratégico, dado su medio atractivo de mercado y buena posición competitiva. Que estén clasificados como no estratégico no significa que no sean importantes, sino que de cierta manera se encuentran fidelizados y se le debe destinar menos esfuerzos en términos del marketing mix.

En el segmento 3 clientes B2B el atractivo de mercado es considerado alto porque se espera poder crecer al mediano plazo cerrando nuevos acuerdos con diferentes organizaciones e instituciones de la ciudad que cuenten con salones destinados a ofrecer eventos festivos. Respecto a la posición competitiva es considerada como media, si bien la cartera de productos presenta varias opciones, en comparación con los competidores en este segmento se diferencian por tener bajos costos, ya que estos cuentan con economías de escala y mayor poder de negociación frente a sus proveedores.

Segmento estratégico – cobertura y posicionamiento

En líneas generales como estrategia de cobertura a tomar para todos los segmentos del producto – mercado se propone definir una estrategia de marketing diferenciado o personalizado, es decir, cada segmento de mercado tendrá consigo mismo una estrategia de cobertura única con estrategia de precio, distribución y comunicación personalizadas que se ajuste a las necesidades de los clientes que componen ese segmento.

En este caso, en el segmento estratégico prioritario se buscará ser especialista de los clientes que componen este segmento, buscando la expansión y contar con todas las alternativas posibles en cada una de las líneas de los diferentes tipos de bebidas alcohólicas, siendo este segmento el que provea mayor liquidez y sea capaz de sostener a los demás segmentos. Asimismo, sobre los productos complementarios destacar en la exclusividad y ser el primero en introducir los productos al mercado.

Para seguir mejorando el posicionamiento respecto de la competencia en un mercado cada vez más fragmentado y quedar en la mente de los consumidores como “Flaming acompaña tus momentos” se pretende formalizar la estrategia de diferenciación de producto. La finalidad de la estrategia consiste en diferenciarse de los competidores a través de las ventajas competitivas que tiene la empresa y por medio de las acciones a tomar sobre las variables del marketing mix:

Diferenciación en la cartera de productos. La orientación sobre la variable producto es que la cartera constantemente vaya presentando rotación y teniendo un alto dinamismo por marcas novedosas, ediciones de productos limitados, marcas exclusivas y sobre todo de excelente calidad que no estén en el radar de los competidores. A modo de ejemplo por nombrar algunas acciones a implementar en algunas categorías de producto:

- Categoría vinos. Incorporación de etiquetas de vinos con estilos y premium de reconocidas bodegas nacionales y boutiques que hayan sido galardonados tanto a nivel nacional e internacional.

- Categoría gin. Ingreso de marcas nacionales exclusivas y que tengan reconocimiento a nivel internacional.

De igual manera el mismo criterio de exclusividad y marcas novedosas, atractivas y de excelente calidad para los demás productos aumentados que forman parte de la cartera.

Diferenciación en los canales de distribución. Presencia en múltiples eventos de la ciudad con 4 sucursales de atención al público y venta por ecommerce.

Diferenciación en la imagen. Distinción como empresa a nivel regional. A su vez, demuestra un fuerte compromiso con los actores sociales por medio de la participación en diferentes campañas llevadas a cabo por entidades u organismos sin fines de lucro.

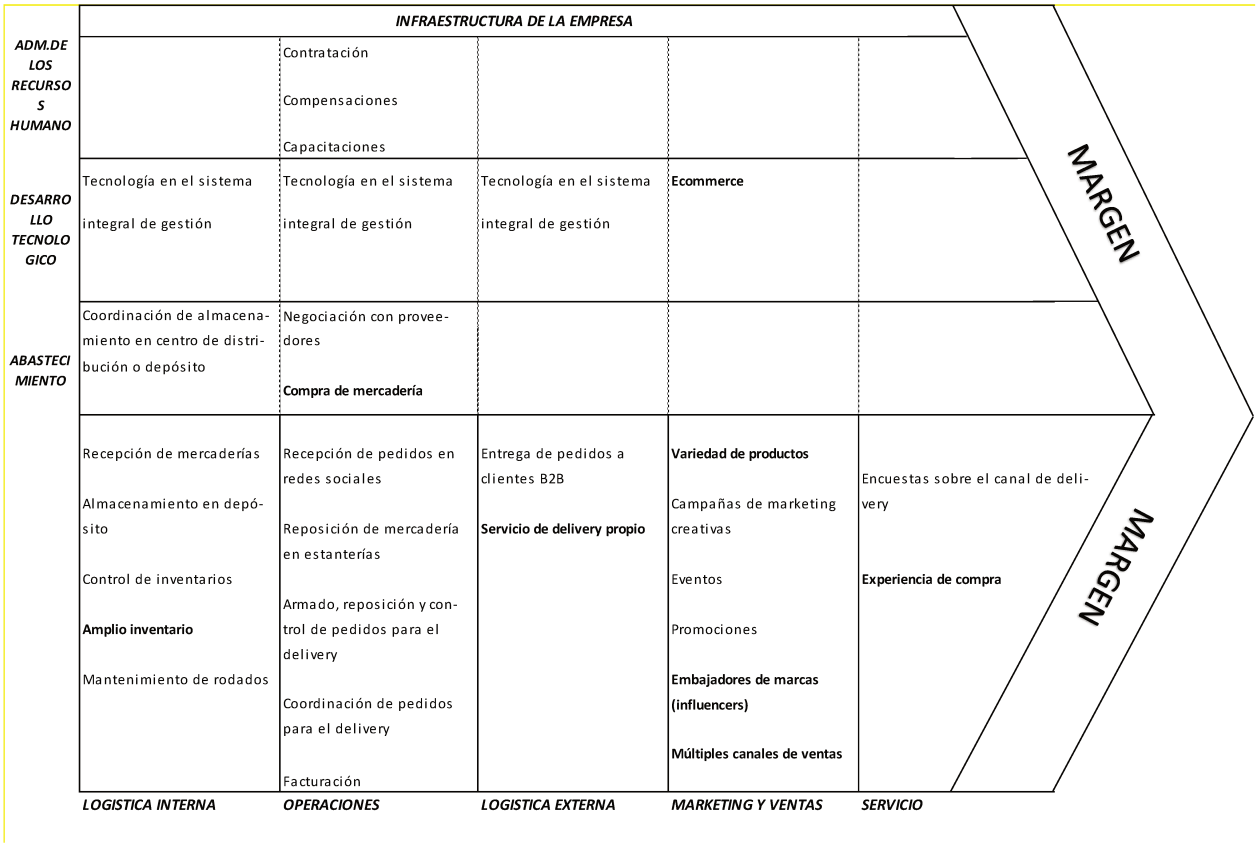
Diferenciación en el servicio. La empresa también se vale de otros activos intangibles que son difíciles de imitar, como lo es el servicio y el liderazgo, donde se ofrece un valor agregado en la calidad del servicio y la experiencia de compra.

Diferenciación en la comunicación. Y como factor clave de impulso a que la diferenciación sea única, alcanzable y comunicable la variable comunicación por medio de sus diferentes herramientas juega un papel importante, ya que los productos deben ser dados a conocer por los clientes y el lema insignia “Acompañamos tus momentos” debe quedar en la mente del cliente objetivo. Dentro de este conjunto de herramientas, la empresa debe seguir apostando fuertemente a la activación de diferentes eventos en la ciudad y zona, a la difusión vía Instagram oficial de la empresa y demás redes sociales como Twitter y TikTok, y por medio de sus influencers donde el mensaje a reproducir sea de forma masiva por posteos e historias en las redes.

Ventajas competitivas

El modelo de la cadena de valor desarrollada por Michael Porter permite disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender e identificar las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Modelo de Cadena de Valor.



Fuente. Elaboración propia.

Como complemento se describen los aspectos más relevantes de la cadena de valor en el ámbito interno de la organización, ya que repercuten y son parte de su estrategia de negocio.

Dentro de las actividades primarias principales como ventaja competitiva se destacan:

Logística externa. Flaming con el servicio de delivery propio fue pionera en el rubro en brindar este servicio e inclusive antes que PedidosYa. Con una flota conformada por 15 colaboradores, más un equipo interno que recibe los pedidos vía WhatsApp, Instagram y ecommerce trabajan conjuntamente en la planificación y coordinación de pedidos para llegar a todos los puntos de la ciudad cumpliendo con los pedidos en tiempo y en forma.



Fuente. Elaboración propia.

Marketing y ventas. En cuanto al marketing, siendo el producto la variable por excelencia del marketing mix y el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores, la estrategia de negocio es contar con una amplia cartera de productos en sus distintas variedades distribuida en varias categorías a fin de buscar acompañar los diferentes momentos del cliente generando momentos únicos.



Fuente. Elaboración propia.

Además, como otro de los aspectos de la variable producto se trabaja permanentemente en la imagen mediante la diferenciación de productos, aumentando la propuesta de valor incluyéndose marcas exclusivas y productos novedosos que no se encuentren en el mercado local generando la sensación de que Flaming siempre trae lo nuevo, que Flaming siempre te sorprende.

Publicidad de Mamusckka en Instagram.





Fuente. Elaboración propia.

Otras de las variables importantes del marketing es la distribución, donde se distinguen los múltiples canales de ventas que utiliza la empresa a fin de llegar al consumidor final

teniendo como objetivo maximizar la disponibilidad del producto, expandir las ventas y la cobertura del mercado.

También como herramienta diferencial de la comunicación resultando esencial para dar a conocer la propuesta de valor y satisfacer las necesidades del público objetivo son las relaciones públicas llevadas a cabo por los diferentes embajadores de marca, también llamados influencers. Tal es así, que desde la dirección de la empresa se le asigna anualmente un porcentaje del 1% de las ventas totales sobre el presupuesto.

Los influencers actúan como aliados estratégicos y no solamente se sienten comprometidos e identificados con la marca, sino que también comparten las raíces culturales con el cliente objetivo y los mismos valores. Los 14 influencers actuales (Ver en Anexo X, página 186) son reconocidos en Rafaela y en la zona por el desarrollo de sus actividades en diferentes rubros donde llegan de forma masiva al público aprovechando su poder social para atraer clientes y posicionar aún más la marca.

Influencers Flaming.



Fuente. Elaboración propia.

Riki Rodriguez. Chef y asesor gastronómico. Seguidores en Instagram 52.400.

Tomás Mondino. Velocista profesional. Campeón sudamericano U20 y U18. Seguidores en Instagram 14.000.

Juliana Selvaggi. Nutricionista del Club Atlético de Rafaela, Círculo Rafaelino de Rugby y del Club Atlético Independiente (Básquet). Seguidores en Instagram 6.310.

Servicio. Experiencia de compra. Factor principal del servicio para destacarse sobre los competidores. La finalidad de la experiencia de compra en los locales comerciales es que el cliente durante su proceso de compra conecte emociones y sentimientos. Además de encontrar el producto que necesita para satisfacer su necesidad y de respuesta a su beneficio buscado, le permita compartir un momento único y que se lleve también una buena experiencia. Hacen parte de esta experiencia de compra la calidez humana percibida en la atención del joven personal, el trato cordial y el asesoramiento personalizado. Asimismo, el diseño y ambientación modernizada de los locales con presencia de plantas naturales de interiores, luz clara, aromatizantes y las playlist de Spotify que son reproducidas. Y en algunas ocasiones, el acompañamiento de la decoración y ambientación con alguna temática específica que sea acorde a un motivo, evento o fecha conmemorativa.

Experiencia de compra.







Fuente. Elaboración propia.

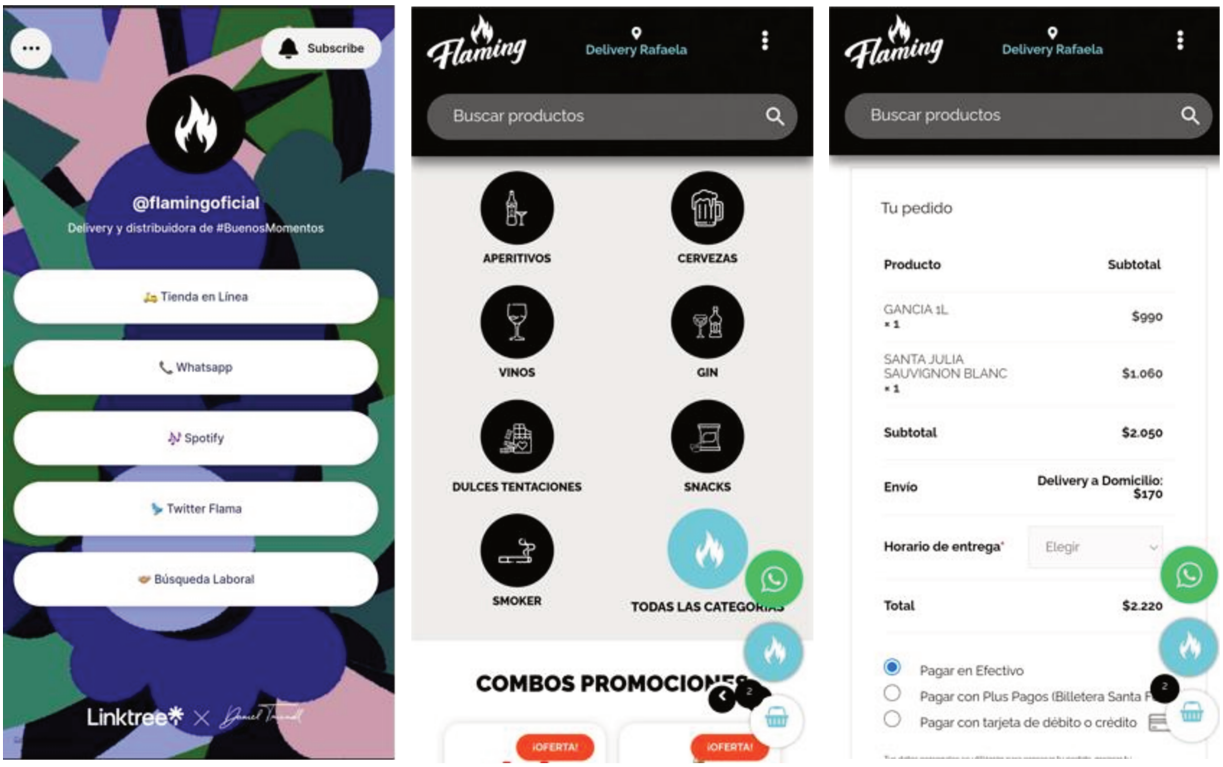
Ambientación de locales para fechas especiales.



Fuente. Elaboración propia.

En el ecommerce también se busca que la experiencia de compra sea agradable, desde el diseño en la tienda online a que el proceso de compra sea sencillo, rápido y seguro, donde los usuarios puedan encontrar con facilidad los productos, puedan visualizar su descripción y tengan a su alcance la información del estado de disponibilidad del producto que deseen adquirir. Mientras que en el canal de venta mayorista se sigue el mismo lineamiento, asesoramiento personalizado, plataforma de autogestión, entrega en consignación, envío gratis para Rafaela y San Vicente y sobre todo la disponibilidad horaria para recibir pedidos y realizar entregas fuera del horario comercial.

Ecommerce.



Fuente. Elaboración propia.

También, la experiencia de compra se puede visualizar en los servicios extra que ofrece la firma, en las barras para eventos, talleres de coctelería, servicio de alquiler de choperas y ventas de barriles de chopp, desde el asesoramiento personalizado hasta el traslado del equipo de parte del personal, instalación y retiro del mismo.

Encuestas de conformidad. Solamente en el canal de venta ecommerce y en el servicio de delivery es aplicado el servicio post venta por medio de encuestas mensuales de satisfacción, con la finalidad de medir la calidad del servicio en su generalidad, midiéndose tiempo de entrega, atención del delivery y la experiencia en la página web.

Dentro de las actividades de apoyo como ventaja competitiva se destacan:

Abastecimiento. Compra de mercadería. Es fundamental las tareas que lleva adelante este departamento, traccionando en las negociaciones con los numerosos proveedores que se tiene en la nómina y buscando nuevos negocios para mejorar los márgenes de rentabilidad.

Desarrollo tecnológico. Ecommerce. De igual manera que fue pionera en el servicio de delivery también lo fue en implementar un canal de compra online. En sus comienzos

mediante el desarrollo de una aplicación que fue la aplicación práctica de un proyecto final de tesis de carrera de grado, pero, desde fines del año 2022 se implementó el ecommerce con más y mejores funciones, donde unos de los beneficios que se tiene es poder contar como inputs con toda la información y registros de los usuarios ante las ventas realizadas. Este canal luego fue adherido también por Delicatessen Vinoteca.

Capítulo VIII: Lineamientos del marketing operativo para el año 2023

Categoría de vinos

Acciones sobre producto. Siguiendo la línea de diferenciación con respecto a los competidores, la propuesta es la incorporación agresiva de etiquetas de vinos provenientes de viñedos de zonas exclusivas de Mendoza, como lo es el Valle de Uco que comprende las zonas de Tupungato, Tunuyán y San Carlos. El Valle de Uco es caracterizado por ser sinónimo de calidad por su combinación perfecta de terroir, buena altura entre 900 a 1250 metros sobre el nivel del mar, franja climática ideal y tipo de suelo excepcional para el cultivo de sus uvas. Todo esto hace que estos vinos tengan unas características únicas.

Dentro de esta zona se encuentran instaladas las bodegas más reconocidas o también denominadas turísticas como: Rutini, Bianchi, Salentein, Zuccardi, Jean Bousquet, Domaine Bousquet, Piedra Negra, Alto Cedro, entre otras.

Debido a esto, como acción se propone incorporar en mayor porcentaje etiquetas de estas bodegas, y en menor porcentaje otras etiquetas de la misma zona pero que corresponden a bodegas boutiques. Estas bodegas se encuentran caracterizadas por tener una menor producción y por no tener como punto de distribución a cadenas de supermercados y mayoristas, por nombrar algunas etiquetas atractivas se encuentran: La Azul, Ofa Wines, Altus de Gualtallary, Atamisque, Casa de Uco, Finca Abril, Los Helechos, Viña Cobos, Bodega Tapiz, entre otras.

Con la incorporación de estas etiquetas desde el punto de vista del inventario asegura tener una aceptable rotación, y desde el lado de los costos garantiza un buen margen de contribución marginal por unidad para obtener una provechosa rentabilidad.

Acciones sobre precio. En líneas generales, si se tiene en cuenta el modelo de negocio y si se realiza la comparación de precio con una vinoteca se le resuelve un momento al cliente, un almuerzo o una cena hasta con un precio más competitivo y con una oferta más superadora en términos de variedad de producto. Por otro lado, en comparación con un kiosco o autoservicio se compite con una variedad más amplia de producto, donde se le gana en el precio, sobre todo cuando la compra es fuera de hora y los kioscos tienden a manejar una doble lista de precios. Y si se compara contra la compra de un supermercado, en precio se está un poco por arriba, pero existe una notable diferencia en la experiencia

de compra, donde en el supermercado no se dispone de especialistas para cada artículo y las compras generalmente son planificadas, con periocidad mensual o semanal.

Sin lugar a dudas las tres variables más importantes en la determinación del precio son: la demanda, la competencia y los costos. Al ser una parte del segmento prometedor se pretende como objetivo que la estrategia sobre precio se ubique en un punto de equilibrio entre que sea alto y competitivo.

Sobre el precio se destaca que la venta de estos productos irá acompañada por un servicio diferenciador sustentado por las ventajas competitivas que tiene la empresa con respecto a la competencia generando valor agregado para los clientes, y que sea un claro argumento de que estos estén dispuestos a pagar por ese precio y que lo asocien a la calidad.

Como estrategia se propone entrar con una estrategia de precio segmentada, donde el producto tendrá un precio de venta diferente al consumidor final que no haya adquirido la membresía del Club del Vino y con descuento para aquel cliente que haya decidido formar parte. En principio el valor de la membresía estará dado por un abono que se cobrará de forma mensual a los clientes socios que formen parte del club.

En definitiva, la estrategia de precios para aquellos socios que decidan formar parte del Club del Vino se propone la fijación de precios basada en el costo, donde el precio sea competitivo y cuyo fin sea cubrir los costos fijos adicionando una pequeña tarifa extra de utilidades por los riesgos que se asuma. El fundamento raíz es generar flujos de caja para contribuir al capital de trabajo mediante un gran cúmulo de suscripción de membresías, como consecuencia debido al precio fijado que paguen estos clientes el desafió será que estos sientan que además de obtener calidad estén obteniendo un valor adicional por los altos precios que pagan. Este valor adicional se corresponde con el acceso libre a un paquete de beneficios exclusivos.

Con respecto a los clientes consumidores finales y que no formen parte del club la fijación de precios será mediante márgenes. Quienes quieran acceder a estos productos ya sea para consumo personal o presentes empresariales y no cuenten con membresías podrán acceder de igual manera a estos productos, pero a un precio diferenciado, el cual además de cubrir los costos fijos tendrá un margen de rentabilidad superior.

Acciones sobre comunicación. Resulta importante contar con la influencia de un experto e idóneo en el tema, permitiendo influir en la decisión de compra de los consumidores. Es por esto que se propone trabajar con un sommelier que cumpla el rol de comunicador, influencer y de embajador de marca. La figura del sommelier dentro del mundo de la vitivinícola está considerado como una persona creíble, de buena reputación y que posee conocimiento.

De esta manera el sommelier será quien comunique, informe, persuada y dé a conocer las nuevas incorporaciones en vinos, permitiendo sobre todo acercarse a un grupo de compradores que se sienten atraídos por las redes. Otros de los medios que utilizará para comunicar serán pequeños catálogos promocionales digitales de forma mensual, la cual permita brindar información y datos de interés sobre las etiquetas ofrecidas en el box, cuya finalidad sea que el sommelier comparta sus conocimientos, experiencia y sugerencias de maridaje. Este catálogo será enviado a la red social o medio electrónico en el cual el cliente decida recibirlo.

También, estos productos podrán ser comunicados por los demás influencers llegando cada uno a su público permitiendo así atraer potenciales clientes:

- Riki Rodriguez de gran fuego. Chef, asesor gastronómico y especialista en eventos. Fomentar el mensaje de un buen vino para el acompañamiento de carnes rojas.
- Juliana Salvaggi. Nutricionista. Recomendar un vaso de vino de excelente calidad para acompañar una dieta saludable.
- Federico Salari. Chef. Recomendaciones y tips de vinos para el acompañamiento de maridajes.

Y en la venta de atención al público, los colaboradores deberán estar capacitados al momento de informar y comunicar estos productos, como así también estar preparados para persuadir a los clientes y generar una comunidad de marca.

Acciones sobre distribución. La distribución requiere de un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto hacia los diferentes puntos de ventas. Debido a esto, como acción a emplear se pretende priorizar en mayor medida el canal de venta al público, canal que representa el 80% de las ventas. También serán ofrecidos localmente mediante

el ecommerce y a localidades aledañas con servicio logístico terciarizado y costo asumido por el cliente, ambas opciones tendrán un precio de venta mayor.

Como acción a implementar las alternativas propuestas para hacer llegar los productos son:

1-Caja mensual (Box Mes) de 6 unidades seleccionadas de forma variada por el sommelier en función del varietal, bodega y estilo del vino.

2-Caja mensual (Box Premium) de 3 unidades seleccionadas de forma personal y a gusto por el cliente para complacerse, regalar o sorprender a quien desea.

Como acciones complementarias a realizarse también se incluyen degustaciones y catas a ciegas. Estos mecanismos permiten traccionar y dar a conocer los productos de manera que los clientes sepan apreciar las particularidades de cada vino. Además, crean valor ya que permite deleitar los sentidos de estos.

Adicionalmente de buscar generar flujo de efectivo a corto plazo, el otro objetivo comercial es estimular la recompra de estos productos otorgando beneficios exclusivos para establecer con los clientes una relación de fidelidad.

A la hora de adquirir una Box Mes o Box Premium los clientes tendrán acceso a un paquete de beneficios extras como: entrega del box en domicilio sin cargo, descuentos en cualquier otra etiqueta de vino que comercializa la firma y precios preferenciales en catas a ciegas que se realicen a futuro.

Categoría de gin

Acciones sobre producto. Actualmente el 38% de la categoría está compuesta por etiquetas nacionales y el restante por etiquetas de importación de marcas reconocidas, las cuales en su totalidad son etiquetas de provenientes del Reino Unido, como: Beefeater, Bombay, Brighton, Bulldog, Burnetts y Gordon; con amplias gamas de precio y calidad.

En la variable producto como estrategia se propone la incorporación de etiquetas nacionales que además de ser reconocidas por su calidad estén distinguidas en el

prestigioso ranking del IWSC (International Wine and Spirit Competition) y preferentemente que no sean comercializadas por sus competidores. Este ranking desde el año 1969 tiene como principal objetivo informar y compartir a la comunidad global conocimientos brindados a través de una red de expertos. Además, no solo prestigian a las bebidas ganadoras de cada categoría, sino que también buscan talentos no descubiertos y ayudan a pequeñas y grandes marcas a alcanzar sus objetivos.

Del resultado del ranking realizado en el año 2022 [20] de la nómina de 18 etiquetas actualmente Flaming comercializa una, Gin Bosque Craft con producción en la provincia de Buenos Aires. Debido a esto, como posibles opciones a incorporar se encuentran las siguientes opciones:

- Cat Sith Gin (Buenos Aires). Puntuación de 95 puntos. Etiqueta comercializada por Jigger.
- La Salvaje del Litoral (Santa Fe). Puntuación de 95 puntos. Etiqueta comercializada por Delicatessen Vinos Vinoteca.

Otras alternativas de etiquetas que recibieron distinción de plata, puntuadas entre 90 a 94 puntos fueron:

- Kunuk 5973 Craft Gin (Mendoza). Etiqueta comercializada por El Bodegón.
- 500 noches Pink Malbec (San Juan). Etiqueta comercializada por Jigger.
- Kunuk 5973 Selección de Cítricos Gin (Mendoza). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Aconcagua Gin (Mendoza). Etiqueta comercializada por 3 competidores: Los Cortesanos, Delicatessen Vinoteca y Caste.
- Virgilio Gin (Santa Fe). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Bosque Alta Montaña Gin (Buenos Aires). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Vrienden Roze Gin (Buenos Aires). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Oid Mortales Gin (Buenos Aires).

20 https://www.onthewineside.com.ar/post/gins-argentinos-premiados-iwsc. Fecha de consulta: 15-05-2023.

Por último, las etiquetas premiadas con distinción de bronce que alcanzaron una puntuación entre 86 a 89 puntos son:

- Vrienden London Dry Gin (Buenos Aires). Etiqueta comercializada por Jigger.
- Alma Blue Gin (Buenos Aires). Etiqueta comercializada por Jigger.
- Flipa Gin (Mendoza). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Entre perro y lobo (Mendoza). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Cuatro Ovejas London Dry Gin (Buenos Aires). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Bosques Refugio Gin (Buenos Aires). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.
- Mandinga Gin (Buenos Aires). **Oportunidad.** Etiqueta no comercializada por ninguno de los competidores.

Concluyendo, de todas las etiquetas puntuadas en este ranking Jigger ocupa el primer lugar del competidor que más comercializa estas etiquetas. Por otro lado, son 9 las etiquetas que no comercializa ninguno de los competidores, representando una oportunidad para Flaming.

Acciones sobre precio. Para motivar las ventas y para que los productos tengan aceptación se propone establecer márgenes de precios de ventas especiales por un corto plazo, de esta manera se buscará atraer a un gran número de clientes. Luego, esta estrategia operativa pasará a una estrategia de precios basada en el costo, es decir, el precio será fijado en función a los distintos costos que se incurran e inclusive los gastos de marketing necesarios para convencer a los compradores a cerca del valor del producto más una utilidad neta.

Acciones sobre comunicación. Estas acciones tendrán como finalidad llegar más al público y seguir abarcando el rango etario, en el cual el insight que se busque adoptar por los consumidores es que el gin es una bebida aceptable para ambos sexos y cualquier edad,

romper la mitología de que es un trago para personas mayores o de personas con estatus social, sino que es un trago de fácil preparación, personalizado por la incorporación de distintos botánicos y frutos deshidratados y que se puede disfrutar en cualquier momento.

Como estrategia funcional y diferencial se formula realizar talleres de gin con la finalidad de incentivar a distinto público. Dicha propuesta estará comunicada por las redes sociales de la firma, por el sommelier más algunos de los influencers y embajadores de marca bajo el mensaje de “No solo acompañamos tus momentos, sino que te enseñamos a crearlo”.

Acciones sobre distribución. También las etiquetas de gin serán comercializadas por ecommerce a localidades aledañas mediante logística terciarizada.

La propuesta es comercializar el gin en todos los canales de venta de forma conjunta con un pequeño boticario conteniendo distintos botánicos a fin de que sea preparado a gusto por cada consumidor.

Presupuesto Incremental

A fines de que la dirección de la empresa conozca cuáles serán los gastos estimados en los que se incurrirán para afrontar las diferentes estrategias de crecimiento y la rentabilidad esperada que se obtendrá al finalizar cada ejercicio económico se expone el siguiente presupuesto incremental, donde los flujos se encuentran expresado en pesos argentinos (ARS).

Se destaca que los valores se encuentran expresados en términos reales, es decir, sin considerar el efecto inflacionario debido a la publicación del REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) en julio 2023 donde la variación interanual de inflación en promedio del IPC (Precios Minoristas) esperada es del 139,6% para el año 2023, 110% para el 2024 y 53,7% para el 2025 (Ver en Anexo X, página 185). Mientras que para el año 2026 de acuerdo a la calificadora de riesgo Standard & Poors la inflación esperada será del 88% [21].

Por consiguiente, al observar los elevados porcentajes inflacionarios esperados se decide excluir la variable inflación para mostrar realmente el aumento del incremento de las ventas producto de las diferentes estrategias propuestas.

PRESUPUESTO INCREMENTAL EXPRESADO EN ARS	Período Base. Último ejercicio económico histórico		Estrategia. Cartera de productos		Estrategia. Apertura sucursal en Rafaela		Estrategia. Apertura sucursal San Fco		Estrategia. Red de Franquicias	
	2022-2023		2023-2024		2024-2025		2025-2026		2026-2027	
Ingreso por ventas		478.460.000		574.152.000		717.690.000		932.997.000		1.306.195.800
COSTOS VARIABLES										
1-Costo de mercadería	70%	-	68%	- 390.423.360	67%	- 480.852.300	66%	- 615.778.020	62%	- 809.841.396
2-Otros costos variables	12%	-	14%	- 80.381.280	13%	- 93.299.700	12%	- 111.959.640	11%	- 143.681.538
3-Inversión en Marketing	1%	-	2%	- 11.483.040	3%	- 21.530.700	5%	- 46.649.850	5%	- 65.309.790
4-Inversión en asesoramiento de franquicias + otros gastos comerciales	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	1%	- 13.061.958
Total Costos Variables	**83%**	- 397.121.800	**84%**	- 482.287.680	**83%**	- 595.682.700	**83%**	- 774.387.510	**79%**	- 1.031.894.682
% Costo Variable Total		83%		84%		83%		83%		79%
Contribución Marginal		81.338.200		91.864.320		122.007.300		158.609.490		274.301.118
COSTOS FIJOS										
1-Alquiler inmueble	4%	-	3%	- 17.224.560	5%	- 35.884.500	4%	- 37.319.880	3%	- 39.185.874
2-Incorp. personal y compensaci	1%	-	1%	- 5.741.520	1%	- 7.176.900	1%	- 9.329.970	0%	-
3-Muebles y útiles	1%	-	1%	- 5.741.520	2%	- 14.353.800	1%	- 9.329.970	2%	- 26.123.916
4-Otros gastos operativos	6%	-	4%	- 22.966.080	3%	- 21.530.700	2%	- 18.659.940	3%	- 39.185.874
Total Costos Fijos	**12%**	- 57.415.200	**9%**	- 51.673.680	**11%**	- 78.945.900	**8%**	- 74.639.760	**8%**	- 104.495.664
% Costo Fijo Total		12%		9%		11%		8%		8%
RESULTADO DEL PERIODO		**23.923.000**		**40.190.640**		**43.061.400**		**83.969.730**		**169.805.454**
% RENTABILIDAD NETA		**5%**		**7%**		**6%**		**9%**		**13%**

Fuente. Elaboración propia.

21 https://www.agenciacma.com.br/esp/sp-recorta-proyeccion-de-crecimiento-de-argentina-a-0-yeleva-inflacion-a-979-en-2023 Fecha de consulta: 18-06-2023.

Como premisa partiendo del presupuesto base, ejercicio económico 2022-2023 y de datos históricos, donde los ingresos de ventas fueron de $ 478.460.000 (Ver en Anexo X, página 185) y los datos históricos en promedio son:

- Costo variable = 13%
- Costo fijo = 13%
- Costo de mercadería (costo variable) = 70%.
- Rentabilidad Bruta = 30%.
- Rentabilidad Neta = 5%. Es importante aclarar que dentro de este porcentaje ya se encuentran incluido los 3 sueldos más los dividendos de cada socio.

Por la actividad de la empresa, para los costos variables fueron contemplados los gastos de: costo de mercadería, ganancias, ingresos brutos, mantenimiento, comisiones financieras como podnets, tarjetas, entre otros.

Mientras que los costos fijos incluyen los gastos de: sueldos, alquiler, servicios, entre otros impuestos.

En líneas generales, para cada ejercicio económico transcurrido se espera que el porcentaje del costo de mercadería se vaya reduciendo producto de la economía de escala, es decir, de los grandes volúmenes de compras a realizarse. Actualmente, dada la cantidad de productos que tiene en su cartera, Flaming no tiene volumen de compra en todos los productos, por eso la economía de escala no es directamente proporcional, pero con una mejora en la gestión de las negociaciones de compras se pueden bajar algunos puntos de descuentos en los productos más demandados que se compran en grandes volúmenes de forma mensual. En este sentido, lo mismo para los costos fijos; sueldos, gastos de alquiler, ya que con el transcurrir de los años estos costos se van a ir licuando por la inflación. Criterio contrario para el concepto de inversión en marketing, porcentaje que irá en aumento por considerarse como importante para la empresa y por ser una ventaja competitiva que mantiene frente a sus competidores.

Ejercicio económico 2023-2024. Con la implementación de la estrategia de penetración de mercado en la incorporación de etiquetas en las categorías de vinos y gin, se espera que la rentabilidad anual con respecto al ejercicio anterior aumente a un 7%.

Ejercicio económico 2024-2025. Estrategia de penetración de mercado, apertura de nueva sucursal en la ciudad de Rafaela y nuevo alquiler correspondiente a la unificación de

espacios físicos de oficinas y depósitos en un solo inmueble. En este año, se espera un aumento en el porcentaje sobre las ventas en alquileres de inmuebles, debido a la necesidad de la empresa de poder contar con un único lugar físico, mientras que con respecto a la incorporación de personal el porcentaje se mantiene debido a la poca incorporación de personal que requiere cada apertura de sucursal (4 colaboradores mínimo), por otro lado, se espera un aumento al 2% sobre los mobiliarios y equipamientos para acondicionar la nueva sucursal.

Ambas acciones producirán una baja en la rentabilidad de un punto con respecto al año anterior, siendo del 6%.

Ejercicio económico 2025-2026. Apertura de nueva sucursal en la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba. Los gastos fijos de años anteriores se espera que se licúen producto de la inflación, a su vez estos gastos serán prorrateados por el consolidado de todas las sucursales, produciendo en total una disminución del costo fijo del 8% sobre el total de las ventas realizadas. Entretanto la rentabilidad se recuperará subiendo con respecto al ejercicio anterior a un 9%.

Ejercicio económico 2026-2027. Expansión mediante red de franquicias. Ejercicio más rentable para la empresa con un 13%, donde aumentan las ventas y en líneas generales bajan los costos, sobre todo los fijos por asumirlos el franquiciado. En cambio, la empresa tiene un aumento en el porcentaje sobre las ventas en concepto de muebles útiles por proveerle al franquiciado además del know-how el mobiliario y demás equipamientos. También se espera un aumento de un punto en sueldos por los gastos de estructura de aquellos colaboradores encargados de auditar cada franquicia y brindar el servicio de seguimiento y asesoramiento.

Capítulo IX: Conclusiones y recomendaciones

Unas de las conclusiones que ha dejado el análisis interno es que como fortaleza Flaming se encuentra en etapa en crecimiento y debido a esto ha realizado diferentes acciones que la han conducido a la profesionalización de la empresa, porque a mayor crecimiento es necesario un mayor grado de control, y sobre todo tener una visión más estratégica, caso contrario, fue evidenciado que la empresa no cuenta con una herramienta estratégica que le permita tomar decisiones planificadas y enfocadas en el mercado, y fundamentalmente que le permita anticiparse a determinadas acciones imprevistas e impuestas por el mercado y que sea de utilidad para tener una visión más amplia sobre el entorno.

El fundamento de esta débil orientación al mercado descrita se refleja inicialmente en los test realizados de orientación al mercado de Narver y Slater y comportamental de Kohli y Jaworski. Adicionalmente, en discrepancia de lo que manifestó el socio y director de la firma en la entrevista en profundidad la mayoría de sus competidores dentro del segmento minorista que iniciaron como vinotecas actualmente comercializan las mismas categorías de bebidas alcohólicas que Flaming. Por otro lado, este argumento también se refrenda en otra instancia de la entrevista, donde el entrevistado afirma que no contemplan el largo plazo, sino que trabajan como horizonte a 2 años y que comercialmente buscan compararse con supermercados, tipo de comercio caracterizado por dirigirse a otro grupo de clientes que buscan beneficios distintos y valoran otros atributos. Estos atributos quedan expuestos en el cuestionario, donde el 41% de los encuestados al momento de elegir el supermercado e hipermercado como lugar habitual de compra se destacan los precios bajos y la cercanía al domicilio de cada consumidor.

En lo que respecta al perfil del mercado se concluye que Flaming se encuentra dentro de un mercado competitivo con bajas barreras de entradas y una alta rivalidad, esto fue sustentado en el relevamiento del trabajo de campo en la observación directa sobre sus competidores, donde del lado de la oferta fueron identificados 10 competidores directos los cuales algunos de ellos no son considerados como competencia para la firma y tampoco se tiene conocimiento sobre sus acciones comerciales. A su vez, dato relevante este mercado se encuentra amenazado por una recesión económica que tendrá un impacto negativo en el consumo, entre otras variables.

En este sentido, contemplando la demanda otra conclusión que dejó el análisis realizado fue el surgimiento de nuevas tendencias sobre el consumo de bebidas alcohólicas con baja graduación denominadas Hard Seltzer y en bebidas alcohólicas exóticas, las cuales no son comercializadas en el mercado local representando una oportunidad para ampliar el producto – mercado, de igual manera existe la oportunidad de expandirse mediante el ecommerce a otras localidades. Al mismo tiempo, seguir creciendo sobre el segmento minorista, afirmación sustentada en los resultados obtenidos del cuestionario, donde se destaca que al momento de elegir un comercio existe una preferencia de los comercios de venta exclusiva de bebidas alcohólicas por sobre los supermercados, kiosco de barrio y el mayorista. Otro fundamento que respalda esta afirmación es la satisfacción por el servicio percibido por los consumidores, siendo el valor medio 9.

Por otro lado, la aceptación y el buen posicionamiento son variables a tener en cuenta, en el que se desprende del trabajo de campo que el 94% de la muestra manifestó conocer la marca y haber comprado alguna vez ahí, y los consumidores asociaron la marca a excelencia y practicidad.

Para concluir, se considera que Flaming dentro del segmento minorista debido a su buen posicionamiento y fruto de su diferencial en ventajas competitivas en comparación con la competencia presenta condiciones favorables para seguir dominando ampliamente el segmento y seguir creciendo en los demás segmentos, pero la pregunta que se plantea es ¿A qué costo se quiere seguir creciendo en un mercado cada vez más competitivo sin contar con una herramienta para la planificación estratégica?

Debido a esto, como solución a la problemática planteada en este trabajo final con el diseño del PEM expuesto se pretende orientar a la empresa desde las diferentes propuestas realizadas en términos de estrategias y lineamientos estratégicos para velar por las mejores decisiones que la conduzcan a su visión, la cual es “Expandir nuestras unidades de negocio de forma consolidada, ofreciendo servicios a nivel regional, y potenciar la identidad de marca” y ser a largo plazo líder del mercado.

Como complemento, se deja expuesto las siguientes recomendaciones sobre diferentes cuestiones que fueron evidenciadas durante el trabajo de campo, y a su vez otras recomendaciones a tener en consideración al momento de aplicar las estrategias.

Sobre la aplicación del PEM se sugiere que los socios instauren y trabajen permanentemente en la cultura de destinar más tiempo para la revisión de cuestiones

estratégicas e ir actualizando las variables que forman parte del entorno, mientras que a nivel funcional el responsable de marketing tenga en observación las acciones de marketing tomadas por los principales competidores.

En línea a esto, también se recomienda definir y establecer indicadores de gestión que le permita al director o responsable de cada área ir monitoreando y corrigiendo las diferentes acciones implementadas para ir corrigiendo los desvíos que se presenten.

Cuestión fundamental se sugiere que la empresa trabaje en la cultura de la organización, en armar los cimientos y definir los lineamientos principales para tener una perspectiva comportamental, de manera que cada acción que lleve a cabo la empresa, anteriormente la integre, la disemine a todos los miembros de la organización y finalmente se traslade a una mejor oferta sobre sus competidores.

En cuanto a las acciones de crecimiento propuestas, a priori pueden tener un carácter de agresivas y hasta de un cierto modo de ambición, pero la realidad es que el crecimiento implica flujos de efectivo, ***turnover is vanity profit is sanity but cash is king***. Dada la relevancia del flujo de efectivo para las operaciones diarias del negocio y teniendo en cuenta que la empresa por el giro de sus actividades cuenta con capital de trabajo negativo, es decir, recibe flujos de efectivo en menor plazo a los que paga a sus proveedores, no es tan real, porque dentro de su nómina de proveedores a los más representativos le tiene que pagar de forma anticipada, por lo que mensualmente le queda un pequeño remanente para inversiones transitorias o para cubrir imprevistos de corto plazo. Esta cuestión observada también resulta relevante para la aplicación del PEM porque la empresa no la tiene claramente mapeada, ya que se inclinan más por ver el estado de resultados, la rentabilidad del negocio y no los flujos de efectivos que se necesitan a futuro.

La variable financiera es relevante para cualquier proyecto de inversión que se quiera aplicar o planes de acción a corto y mediano plazo, porque es la forma en que la empresa financia sus inversiones y combina sus recursos. Empíricamente contar con una estructura óptima de capital implica que estén ligados estos 3 conceptos: flujos de efectivo, costo de capital y estructura de capital (financiamiento).

Por causa de esto, ante las propuestas de crecimiento planteadas como recomendación en primera instancia la empresa debe analizar y tener en claro cuál es su estructura de capital, que porcentaje corresponde a financiamiento propio y cuánto a terceros (Bancos, proveedores), para analizar la viabilidad de poder tener una estructura de capital óptima

que le permite hacer frente al crecimiento a mediano y largo plazo. La realidad es que la empresa no trabaja con Bancos para el financiamiento del capital del trabajo, sino que es realizado mediante financiamiento propio, haciendo provecho de su capital de trabajo negativo más algunas reservas y mayormente endeudarse con proveedores, por lo tanto, no se fondean con Bancos.

Como conclusión, a fines de tener una estructura financiera viable para la aplicación de las estrategias de crecimiento propuestas y que el PEM se pueda aplicar sin ningún inconveniente las sugerencias son:

Año 2024. Penetración de mercado, apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Rafaela. De manera contraria como lo fue en la financiación para la apertura de las 2 sucursales anteriores (Bv. Hipólito Yrigoyen y San Vicente) ambas realizadas en el año 2021 mediante Bancos se sugiere analizar la viabilidad de presentar el proyecto de crecimiento como una inversión productiva, de manera de obtener el fondeo de parte de una SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) junto con el BICE (Banco Argentino de Desarrollo), donde Garantizar otorga avales y el BICE es quién aporta el capital a una tasa más competitiva que el mercado bancario y a más plazo. Donde otro de los beneficios impositivos que otorga operar con una SGR es la deducción de impuestos a las ganancias.

En cuanto a la unificación de la estructura física operativa con el vencimiento del contrato sobre la sucursal de Casa Central en calle Paraguay el pago de ese alquiler se reemplazaría por el pago mayor de otro alquiler que permita unificar todas las oficinas y depósitos (inmueble que fue relevado sobre Bv. Roca a una cuadra de la sucursal de Flaming), lo que requerirá una mayor inversión, pero no de financiamiento.

Año 2025. Apertura de sucursal en la ciudad de San Francisco. Partiendo de los datos históricos de facturación en primera instancia se sugiere desinvertir en la sucursal de San Vicente por su histórica baja rentabilidad, e inclusive presentando menos facturación que la sucursal que menos se factura en Rafaela. Además, no presenta características de una ciudad estratégica y que se encuentre en vías de crecimiento. Entonces, una vez recuperada la inversión inicial la propuesta para conseguir capital para la apertura de la sucursal en San Francisco la solución es vender esta sucursal, y en cuanto a sus pocos colaboradores reubicarlos en algunas de las sucursales de la ciudad de Rafaela o en la aperturada en el año anterior.

Año 2026. Expansión mediante red de franquicias. Dado este modelo no se requiere de financiamiento, ya que la inversión la asumirá el franquiciado, por lo que la firma aumentará en este ejercicio económico su margen de rentabilidad a un 13%, representando $ 169.805.454. Debido a esto como acción paliativa de las debilidades expuestas en el FODA se recomienda analizar la viabilidad de adquirir la propiedad del algunos de los locales comerciales de Rafaela o del inmueble donde la firma desarrolle sus funciones administrativas y operativas de manera unificada.

Referencias Bibliográficas

Libros

- Ansoff, 1998, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, Pearson.
- Ferrell y Hartline, 2012, Estrategias de Marketing, Cengage Learning.
- Kotler y Armstrong, 2016, Fundamentos de marketing, Pearson.
- Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa de Mercado, McGraw-Hill.
- Munuera y Rodríguez Escudero, 2007, Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, ESIC.
- Porter, 1991, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA.
- Sainz de Vicuña, 2018, El plan de marketing digital en la práctica, ESIC.

Artículos

- https://www.ambito.com/economia/ecolatina/advierten-una-pymedemia-mas-20-mil-empresas-cerraron-2020-n5232453
- http://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/BV-PDF/MercadoRelevamientosocioeconomico2022.pdf
- https://www.argentina.gob.ar/noticias/alcohol-cero-al-volante-es-ley-nacional

Sitios web consultados

- http://apir.rafaela.gob.ar/node/15
- http://paer.rafaela.gob.ar/node/79
- http://www.sanfrancisco.gov.ar/
- https://datision.com/blog/aplicaciones-machine-learning-negocios/
- https://es.scribd.com/document/443047691/Ordenanza-N-12-643-Alcoholemia-Cero
- https://observatoriova.com/2023/04/ventas-al-exterior-de-vinos-fraccionados-de-argentina-en-2022/
- https://reconquista.gob.ar/
- https://venadotuerto.gob.ar/
- https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas
- https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/regiones-vitivinicolas
- https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0
- https://www.argentina.gob.ar/viajaseguro/alcohol-cero-0
- https://www.bmj.com/content/368/bmj.l6669

- https://www.ellitoral.com/regionales/sabado-comenzo-regir-ordenanza-alcohol-cero-rosario_0_6i2N0vGAUq.html

- https://www.ipi-srl.com/es/news/the-top-5-beverage-consumer-trends-in-2022#_ftn5

- https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-argentina/

- https://www.onthewineside.com.ar/post/gins-argentinos-premiados-iwsc

- https://www.rafaela.gob.ar/Sitio/#/Ciudad/EnDatos

- https://www.rafaela.gov.ar/GobiernoAbierto/Digesto-detalle.aspx?txt=2636&d=Tomo%204&index=&i=10261

- https://www.senado.gob.ar/prensa/20962/noticias

- https://www.telam.com.ar/notas/202210/607462-fmi-crecimiento-argentina.html#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,contexto%20de%20fuerte%20desaceleraci%C3%B3n%20global

- https://www.vivaelgin.com.ar/

- https://www.worldbank.org/en/research/brief/global-recession

Capítulo X: Anexos

Guion de preguntas al socio y director de la empresa

1. ¿Cuál es tu posición dentro del organigrama de la empresa? ¿Y qué roles actualmente desempeñas?

2. ¿Cómo surgió la idea de Flaming? ¿Y cómo el modelo de negocio durante su crecimiento se fue adaptando a los diferentes contextos?

3. Con respecto al entorno, ¿Se monitorean y se tienen en consideración las variables exógenas? Sabiendo que estas son incontrolables para la empresa como; variables políticas, económicas, socio-culturales, ecológicas y legales, que pueden amenazar al sector al mediano o largo plazo.
   Aclaración para el entrevistado: En caso de que el entrevistado responda que SI preguntarle ¿Con qué frecuencia?, ¿Qué herramienta o método se utiliza?, ¿Cuáles son las variables que se monitorean? Y ¿A qué variable le dan más importancia? Si responde que NO preguntarle ¿Por qué motivo no lo consideran importante?

4. Para los próximos 3 años ¿Tienen estratégicamente armado algún plan de crecimiento? ¿Dónde lo tienen formalizado?

5. A la hora de planificar una estrategia de negocio, ¿Consideras que existe el tiempo necesario dentro de la organización para planificar la misma?
   Aclaración para el entrevistador: En el caso de que el entrevistado responda que NO preguntarle ¿Se tiene previsto algunas acciones como paliativo para revertir esto? ¿O todavía no se pensó?

6. Pensando en los múltiples competidores que tiene el sector. ¿Se relevan las acciones comerciales que estos toman?

Aclaración para el entrevistado: En caso de que el entrevistado responda que SI preguntarle, Por ejemplo ¿Qué tipos de acciones se toman? Si responde que NO preguntarle ¿Por qué no lo consideran necesario?

7. ¿Quiénes crees que son hoy tus principales competidores? ¿Y cuáles pensas que son las ventajas competitivas que estos tienen?

8. Considerando la situación económica actual del país y escenario post elecciones tanto a nivel local, municipal y nacional ¿Crees que esto de alguna manera repercutirá en el consumo? ¿Qué impacto te imaginas?
   Aclaración para el entrevistado: En caso de que el entrevistado responda que SI preguntarle ¿Qué estrategias se planean tomar?

9. Hoy, ¿Cuál es la propuesta de valor que comunica y ofrece Flaming?

10. Si tenemos en cuenta el cliente actual ¿Cuál crees que es el rango etario de este? Y ¿Qué acciones se realizan para fidelizarlos?

11. ¿Cuáles son los atributos por los cuáles consideras que el cliente está dispuesto a pagar un sobre precio con respecto a la competencia?

12. ¿Por qué motivos consideras que alguien no elija comprar en Flaming?
    Aclaración para el entrevistador: En caso de que el entrevistado no sepa que responder orientarlo; por el precio, por la distancia de los locales comerciales, por la falta de variedad en algunas de las categorías de productos, página de ecommerce poco interactiva, no lo conoce, otro.

13. En la era de la expansión de la venta online ¿Consideras que aún los canales de ventas online y digitales con los que se trabaja tienen techo para seguir creciendo?

¿Qué performance tienen actualmente sobre las ventas? Y ¿Qué rango de edad tienen los consumidores que realizan las compras por este canal?

14. ¿Crees que queda mercado para seguir creciendo?
    Aclaración para el entrevistado: En caso de que el entrevistado responda que SI preguntarle ¿En el mismo segmento? ¿Qué estrategias de crecimiento se planean tomar?

15. ¿Qué expectativas y desafíos tienen al largo plazo?

Entrevista desgravada

1. ¿Cuál es tu posición dentro del organigrama de la empresa? ¿Y qué roles actualmente desempeñas?

   Buenos días soy Lucas Aimo y el rol que desempeño es como socio, director presidente y estoy encargado del departamento de administración y comercialización.

2. ¿Cómo surgió la idea de Flaming? ¿Y cómo el modelo de negocio durante su crecimiento se fue adaptando a los diferentes contextos?

   Bien, buenísimo. Flaming inicia en 2017 con la idea de generar un supermercado 100% online, eso era tiempo antes de la pandemia, teníamos 20 años. Estaba con mi socio con la idea de hacer algo juntos, de emprender y él venía de jugar al básquet en Santa Fe, y en Santa Fe como en Rosario, Buenos Aires las grandes ciudades se estaba dando lo que era el delivery de bebidas. Y él para bajar un poco la idea a tierra me propone agarrar una categoría que era el tema de la bebida para empezar con menos capital, con una estructura más sencilla y también era una necesidad que había en la ciudad ya que después de las 10 de la noche ningún kiosco abría o los que abrían era a precios muy elevados y en puntas pocas

estratégicas o muy periféricas de la ciudad. Entonces era la combinación de esa idea ambiciosa de supermercado online bajarla a tierra y también cubrir una necesidad en el rubro de la bebida a un segmento etario joven, entonces así decidimos emprender y justo agarrando también el furor de las redes sociales donde fuimos unos de los primeros en incursionar como comercio o empresa dentro de la plataforma de Instagram, que eso también nos ayudó a tener una vidriera virtual mucho más destacada que lo que podíamos hacer físicamente, ya que contábamos con muy pocos recursos, entonces iniciamos en una pieza con mercadería, $ 20.000 de mercadería en 2017, con una moto, una mochila, una computadora, entonces, por redes podíamos mostrar otra imagen del negocio.

Bien como bien aclaramos antes, nosotros comenzamos con el rubro de la bebida para simplificar ese supermercado online haciendo deliverys, envíos, la forma con el que el crecimiento fuimos proyectando el modelo de negocio, fuimos modificándolo en diversificar en variedad de productos, ya que nuestro eslogan y nuestra misión era ser generadores de buenos momentos y hoy nuestro eslogan es acompañar tus momentos. Entonces en base a cada momento queríamos estar en los diferentes tipos de clientes, por eso buscamos como diversificar las categorías de producto, ya sea de incorporar snack, incorporar chocolate, incorporar otras bebidas, otros segmentos de bebidas, hasta postres, generar relaciones de marca con emprendimientos locales, entonces lo que hicimos fue una estrategia de diversificación de producto para acompañar más momentos, como también en las unidades de negocio comenzamos como delivery de bebida, después para buscar una economía más a escala lograr compras más competitivas, desarrollamos a un menor margen un canal mayorista para los bares, los eventos. A la vez, dentro de ese canal mayorista se abre el servicio de choperas, el servicio de barras para eventos y luego los locales comerciales para potenciar un poco el delivery, que post pandemia, el delivery dentro de la pandemia se explotó muchísimo, mejoró muchísimo el canal y post pandemia pudimos reinventarnos con todos los locales comerciales y poder expandirlo con modelo de local comercial para el consumidor final.

3. Con respecto al entorno, ¿Se monitorean y se tienen en consideración las variables exógenas? Sabiendo que estas son incontrolables para la empresa como: variables políticas, económicas, socio-culturales, ecológicas y legales, que pueden amenazar al sector al mediano o largo plazo. Y ¿A qué variable le dan más importancia?

Si totalmente, capaz siempre buscamos también en este proceso de crecimiento ser cada vez más profesionales, ir llevando lo que uno aprende en la facultad, en la experiencia en otros trabajos e ir profesionalizando la empresa, y tener reuniones más estratégicas y no quedar solamente en la parte operativa, sino tener una proyección y ser consciente de también de análisis interno y externo, ya sea como herramientas como FODA. Y en este caso si se trabajan, se hablan en las reuniones la variable política, económica, sobre todo para el departamento de compra para saber hasta qué punto no es conveniente endeudarnos, el tema para aumentar los niveles de stock, por algún faltante futuro y demás, pero siempre queda por profesionalizar en estas cuestiones, pero se trabajan en reuniones mensuales que estamos con los socios este tipo de amenazas externas.

Y variable más importante, por ejemplo, hoy 2023 en pleno año electoral variable política económica, ya sea definir como nos financiamos para el desarrollo de los nuevos proyectos, definir también como vamos a manejar los diferentes niveles de stocks y acopio o reestructurar también a medida que crecemos a ver si necesitamos cambio de inmuebles y ver también de tomar esas decisiones en base a la prudencia y responsabilidad para no perjudicar la estructura de costos.

Y la variable cultural es trabajar siempre en aumentar de a poco el segmento del mercado y no dejar de pensar en nuevas incorporaciones, en seguir las tendencias.

En la parte ecológica acompañar por una cuestión moral propia y también por una cuestión social y comercial que los clientes y las empresas empiezan a concientizarse más y eligen a las empresas que más ecológicas o mejor se llevan con el medio ambiente.

Y la parte legal es como toda empresa que empieza a crecer y profesionalizarse estar más cubierto, al principio uno hace todo más precario en lo contractual, pero estar un poco más asesorado y cubierto en diferentes cuestiones, ya sea laborales, contractuales, impositivas.

4. Para los próximos 3 años ¿Tienen estratégicamente armado algún plan de crecimiento? ¿Dónde lo tienen formalizado?

Bien, nosotros tenemos una planilla que vemos todos los meses en la reunión de socios estratégicas, donde nos acostumbramos a trabajar más que a 3 años a proyecciones de uno a dos años, y vamos trasladando al año siguiente cuando no

llegamos. Hacemos un análisis a principio de año de lo que se llegó y no se llegó, pero también en cada reunión mensual se revén todos los objetivos anuales. Entonces más que 3 años suelen ser 2 años, y sí tenemos un plan de crecimiento que implica no solo crecer en sucursales, sino definir cómo vamos a crecer con sucursales propias. También tenemos pensado comenzar a asesorarnos para crecer en formato de franquicia en un futuro y también el crecimiento relacionado a la mejora de los procesos, la profesionalización, el trabajo con el equipo, pero si lo tenemos formalizado y hacemos una revisión mensual de los mismos y que vamos modificando, agregando, sacando y replanteando.

5. A la hora de planificar una estrategia de negocio, ¿Consideras que existe el tiempo necesario dentro de la organización para planificar la misma?

   Bien. Respecto a esta pregunta a veces la realidad es que lo operativo hace que dilatemos un poco los tiempos en las reuniones estratégicas o lleguemos a los tiempos justos y no en todas las reuniones haya el tiempo de calidad y la extensión del mismo. Entonces, yo creo que es un punto a mejorar el tema de dedicarle más tiempo de calidad a la parte estratégica y evitar que la parte operativa nos consuma.

6. Pensando en los múltiples competidores que tiene el sector. ¿Se relevan las acciones comerciales que estos toman? El supermercado, se caracteriza por tener mayor poder de negociación frente a sus proveedores por la economía de escala que tiene, por ejemplo, en lo comercial ¿Qué acciones toman?

   Constantemente siempre buscamos competidores que digamos estén por arriba nuestro, en el sentido, es decir, por ejemplo, hoy nuestro competidor que más miramos comercialmente es un supermercado que estructuralmente en tema ventas, en antigüedad de la empresa es superior a nosotros en muchos sentidos, pero en lo comercial tomamos como referencia eso. Queremos que Flaming no compita comercialmente, o le prestemos mucha más atención a un kiosco o a un delivery informal, sino ir un poco más arriba y buscar las estrategias de empresas más grandes y fuertes que están implementado y tratar de estar a la par o tratar de diferenciarnos en relación a ella.

En lo comercial nosotros con las marcas capaz no podemos generar las economías de escala que tiene un supermercado con 5 puntos de ventas con los volúmenes de ventas que maneja acá en la ciudad, pero si desde el lado del marketing. Nosotros tenemos una ventaja que destacamos que a veces las empresas les interesa más el posicionamiento de una marca en las redes sociales que le compres unos 10 o 15 pallets por mes, entonces se valora mucho y buscamos desde esa ventaja como ponerla en la mesa de la negociación para sacar el mayor rédito posible, quizás un ganar ganar que a nosotros capaz no lleguemos al volumen que aspiraría si tuviéramos un supermercado, pero por un volumen inferior y dándole la ventaja de la comunicación de su producto y de su marca poder llegar a un precio competitivo. Y de todas formas también los que nos beneficia es que nosotros tenemos muchas menos categorías que un supermercado, entonces en esas categorías somos muy fuertes, por ejemplo, en las bebidas llegamos a veces a cantidades considerables, entonces cada vez estamos más cerca de igualar una cantidad y más a medida que vamos creciendo en puntos de ventas.

7. ¿Quiénes crees que son hoy tus principales competidores? ¿Y cuáles pensas que son las ventajas competitivas que estos tienen?

Bien. Principales competidores tenemos en la ciudad de Rafaela como comentaba antes para seguir el hilo Supermercado Pingüino, Supermercado La Anónima en cuestión de que nosotros comparamos el tema de algunos productos y precios, sobre todo para tener una idea de precios de que queremos que Flaming tenga un servicio y tenga un precio competitivo, pero tampoco reventar los productos para llegar a ese precio a toda costa, sino que ese precio se llegue por una buena gestión en compras, por una buena gestión en marketing. Entonces, en tema precios tratamos de compararnos con ellos y seguir muy bien las efemérides, aprovechamos mucho el impulso de todas las efemérides, sea pascuas, sea el día del padre, sea el día de la madre, trabajamos mucho para anticipar la compra, para armar una buena campaña publicitaria para que nos tengan en cuenta y nos elijan, que es algo que los supermercados manejan muy bien. Y bueno, también el tema de marketing siempre tratar de innovar, de buscar una dinámica. La ventaja de ellos es que tienen un equipo sólido de marketing y lo laburan bien, tienen buena

estructura de costos y nosotros lo que tenemos que hacer es personalizar más el servicio, ósea capaz en un supermercado es un clink caja por así decirlo, ósea el tema de la experiencia de compra es más monótona, lo que buscamos en nuestro punto de venta ya sea en nuestros locales y el delivery respecto al supermercado es generar la experiencia de compra, que realmente sea agradable y ser memorable ir a uno de los locales, por la forma que atiende el equipo de trabajo, por cómo se los trata, por el asesoramiento que se recibe, capaz en el supermercado no tenes una persona asesorándote hablándote, así que bueno un poco eso.

Y con respecto a otros competidores son algunas vinotecas que consideramos que están haciendo un buen trabajo, pero en la vinoteca ya competimos en una menor cantidad de productos, ya sea más apuntado al vino, al gin, a una parte de lo que son las bebidas y no al general de todas las categorías que tenemos.

Un supermercado implica competir en una gran cantidad de productos que capaz una vinoteca, pero bueno, teniendo en cuenta la vinoteca que con los productos que competimos es el tema de precios se tiene en cuenta, pero se tiene más en cuenta el tema ahí de competir ya con una experiencia de compra, ya que la vinoteca si tiene esa experiencia de compra, entonces el diferencial es abrir a tener un poquito más de variedad de producto, o ser más competitivo en el precio.

En el supermercado capaz uno le pone más hincapié a la experiencia porque sabe que el precio es más difícil, acá es al revés, como vos la experiencia la vinoteca trata de generar una experiencia o de asesorar, uno puede competir más en el precio porque tiene más economía de escala o de compra, o más poder de compra y de negociación que una vinoteca. Entonces, generar casi la misma experiencia y sos más competitivo en el precio y tenes un abanico más grande de proveedores para que en ese momento los ítems que se lleven sean mayor y cumpla con más momentos que podamos acompañar de ese cliente.

8. Considerando la situación económica actual del país y escenario post elecciones tanto a nivel local, municipal y nacional ¿Crees que esto de alguna manera repercutirá en el consumo? ¿Qué impacto te imaginas?

Y sí, por suerte estamos en un rubro de consumo masivo que es uno de los últimos que se va a descartar cuando el poder adquisitivo esté golpeado, a lo sumo pueden ir a productos más económicos pero consumir van a seguir consumiendo, pero sí,

yo creo que económicamente a todos los comercios e industrias afecta a que sea tan excesivo la cuestión inflacionaria porque deteriora el poder adquisitivo de la gente y eso hace que el consumo baje o migre a productos con valor monto nominal, y eso hace también que las ventas reales caigan. Entonces, si es una cuestión que tenemos que tener en cuenta, como también una cuestión estratégica de que tenemos que buscar estar más stockeados, generar más deuda en peso, tratar de generar créditos fijos en pesos que sabemos que se pueden llegar a licuar, tratar de tener mapeados todos los proyectos y generar esas compras de bienes que están aumentando mes a mes el valor y que uno lo capitaliza y la contrapartida es cómo te decía es deuda en pesos fijas que se va a licuar en un futuro, entonces no es quedarse inmóvil sino seguir laburando en ese contexto estratégicamente y también bueno el tema de proyectar, que las ventas pueden llegar a plancharse y tener una estructura de costos que esté prevista, que se pueda cubrir sin generar ningún déficit en la empresa o ningún incumplimiento en las obligaciones.

9. Hoy, ¿Cuál es la propuesta de valor que comunica y ofrece Flaming?

La propuesta de valor que genera Flaming es poder cumplir con una experiencia de compra en una variedad o una amplia sección de productos que acompaña a diferentes momentos y estar en ubicaciones con locales en ubicaciones estratégicas de la ciudad pensado también en el tema de la atención al cliente, en el tema de la ambientación, el tema de la propuesta, de la variedad de productos, de precios, de promociones y también contar con un ecommerce de delivery en el cual también te permite visualizar todos los productos, hacer la compra 100% online, una logística rápida, entonces es como eso, es poder ofrecer ese mix de productos con promociones, con precios competitivos y a la vez acompañado de un servicio tanto en el online como el offline, que serían en los locales y en el delivery. Y también como empresa tener unidades de negocios mayoristas para también cubrir a todos los que son los eventos, toda la parte de bares, esto más relacionado a lo que es la categoría de bebidas y bueno eso sería un poco todo, tener el canal mayorista abocado a la bebida, el canal consumidor final abocado a una variedad mucho más amplia de productos tanto en local como en delivery.

10. Si tenemos en cuenta el cliente actual ¿Cuál crees que es el rango etario de este? Y ¿Qué acciones se realizan para fidelizarlos?

Bien. El rango actual está entre los 18 y 40/45 años y el más fuerte puede estar de los 20 a los 35 años. ¿Qué hay para fidelizar? Yo creo que lo que hacemos para fidelizar es esto de la experiencia de compra y la conexión que tratamos de generar al capacitar al equipo de atención al público, a los deliverys, a generar tiempo de calidad para generar protocolos, para capacitarlos para que la compra no sea despachar un producto y cobrar, sino sea generarle al cliente una experiencia que se sienta realmente complacido, asesorado, acompañado, que en el mejor de los casos sea un cliente que en cada punto de venta sea tan frecuente que se sepan el nombre, sepan lo que hace, sepan que producto le gusta. Y también acciones extras de fidelizaciones, se van eligiendo semana a semana clientes y se les da un regalo sorpresa, se les agrega también canales de difusiones con promociones exclusivas para ellos. Y bueno todo el tiempo interacciones en redes sociales y con premios y sorteos para tratar de mantener a la audiencia activa, interactuando y fidelizando.

11. ¿Cuáles son los atributos por los cuáles consideras que el cliente está dispuesto a pagar un sobre precio con respecto a la competencia?

Y los atributos para pagar esto es como, está relacionado a lo que veníamos hablando antes, a que cada punto de venta ya sea el delivery poder generar ese confort de compra, el poder saber que Flaming es seguro, si pedís por la plataforma el delivery el pedido te va a llegar, si hay algún inconveniente nos vamos hacer cargo, y en el tema del local también la experiencia ya sea en el lugar, en los procesos, en el tipo de atención, en la limpieza, en la iluminación, en el sonido, todos atributos que hacen que sea agradable ir al lugar y realmente que también la propuesta del producto por más que pagues más encuentres todo que capaz en algún lugar o en alguna competencia como comentaba en la parte de los vinos, en la vinoteca capaz que lo que falta es un mix de productos más amplio para acompañar más momentos e ir a un solo lugar y resolver más cuestiones. Y

comparado del otro lado con un supermercado, capaz que tenes los mismos productos que tenes en un supermercado, hasta en un supermercado tenes más, pero lo que hace el diferencial es que vamos a generar un momento en esa compra y generar una experiencia que sea memorable y que se pueda sentir también parte de la marca el cliente.

12. ¿Por qué motivos consideras que alguien no elija comprar en Flaming?

Bien. Puede ser un cliente que solo ve el precio y no valora la experiencia de compra o no le pudimos hacer llegar esa experiencia de compra de alguna forma y prefiere ir solo a una política de precios y va a ir a un supermercado o va a ir a buscar la promo puntual de una vinoteca que haga por liquidación. También yo creo que si es más el cliente que puede ir no elige comprar en Flaming o también por la comodidad de un cliente más planificado que capaz prefiere ir una o dos veces al supermercado con su planilla y planificar la compra de todo el mes, ya que Flaming resuelve un poco esto, las compras improvisadas, las compras de los momentos, de los encuentros, entonces son compras que van en contra de un cliente que es más meticuloso y más planificado.

13. En la era de la expansión de la venta online ¿Consideras que aún los canales de ventas online y digitales con los que se trabaja tienen techo para seguir creciendo? ¿Qué performance tienen actualmente sobre las ventas? Y ¿Qué rango de edad tienen los consumidores que realizan las compras por este canal?

Bien. Vamos por partes. El tema del canal el techo suele ser más alto, es más escalable un canal online, por ahora la forma en que lo utilizamos al canal online es más local y está apuntado a resolver pedidos del delivery y abarcar a toda la ciudad, en cambio un local está un poco más limitado porque ya es un espacio geográfico porque abarca cierta zona y ya intercede con otro local, pero en el tema de lo online es apuntar en un futuro a una posibilidad de envío a una zona fuera de Rafaela y a través de otro tipo de logística como sea Andreani, OCA, pero para eso es una propuesta totalmente distinta y es un servicio totalmente distinto, por ahora el online

lo que nos resuelve es el tema de servicio de delivery en cada ciudad y poder duplicar esa página en otra localidad, o para ofrecerle esa página o ese combo armado a un franquiciado, es por el lado que no tiene techo todavía o nos permite esa practicidad de duplicar la web y también lo que nos mejoró mucho el tema de la web es la pauta publicitaria en redes sociales ya que todo ese tráfico por Google Analytics podes ver o por los pixeles que comunican con la plataforma de anuncios de Facebook lo que hace es segmentar mejor aún a tu cliente, al que entra poder buscar público similares, poder generar pautas comerciales que aumente las ventas. La verdad que nos sirvió mucho en la parte de marketing, en la parte comercial que después podía derivar a una venta directa en la página web o derivar a ir a un local comercial a buscar esa promoción.

Y la performance que tiene, hoy por ejemplo el delivery en Rafaela a través de la parte online representa la misma facturación que la peor sucursal que es San Vicente, y también la performance en ventas es muy positiva y no solo en ventas, porque la web lo que nos permite también es mostrar un poco de lo que es la marca porque tiene mucha información institucional, el día de mañana cuando cerremos el proyecto de franquicias se van a canalizar las consultas por ahí, canaliza las consultas mayoristas, en sí no solo va por la parte comercial de una de las unidades de negocio que es el delivery sino que también va a la parte institucional y comunicacional de otras unidades de negocio.

¿Y qué rango de edad más o menos los consumidores que realizan compras? están entre los 18 y 34 años según las estadísticas.

14. ¿Crees que queda mercado para seguir creciendo?

Sí, en Rafaela tenemos la ventaja que estamos en una ciudad con características que nos favorecen mucho como la densidad geográfica, la proyección de crecimiento de la ciudad, la actividad privada, también el tema de las universidades, la nocturnidad, hay muchos factores que hacen que también sea una ciudad con buen poder adquisitivo, con buen flujo de personas y de jóvenes por el tema como mencionaba antes de las universidades, entonces en características demográficas nos juegan a favor y al estar en un crecimiento constante y un crecimiento muy marcado de la ciudad implica también que nos de esa posibilidad de seguir

creciendo y la ventaja que tenemos en Rafaela es que ya hace 5 años que estamos acá y la marca está muy consolidada, entonces hay más seguridad a la hora de poner un local en una zona estratégica de que funcione porque el tema de la marca y la parte de marketing están resueltas y es acercarle el producto, generarle más comodidad al cliente, entonces sí hay posibilidad de crecer con 2 locales comerciales más en la ciudad o más y potenciando también el canal de delivery y las ventas mayoristas.

15. ¿Qué expectativas y desafíos tienen al largo plazo?

Bien. Los desafíos a largo plazo es seguir profesionalizando la empresa, crecer y mantener ese crecimiento, no solo lo digo en la parte estructural y económico sino también como equipo, siempre Flaming se diferenció por el equipo que hace a la marca, es un equipo que tratamos de cultivar mucho lo humano, siempre decimos que tenemos un enfoque externo hacia la experiencia del cliente pero no tenemos que perder el interno que es como nosotros transitamos el día a día, los valores, las posibilidades de crecimiento, la comunicación horizontal donde todos pueden ser partes y comunicar ideas, comunicar problemáticas, poner sobre la mesa cualquier tema o simplemente expresar lo que sienten y no perder toda esa parte humana en el crecimiento económico de la empresa.
También los proyectos y desafíos a largo plazo es crecer en formato de sucursal a través de nuestros locales comerciales y también franquicias, y en otras localidades no solo local comercial sino servicio de delivery y en una próxima etapa que ese franquiciado tenga la posibilidad de generar un servicio mayorista si las características del mercado son apropiadas.

Modelo del cuestionario utilizado

Sección 2 de 12

Edad.

¿Compras bebidas alcohólicas habitualmente?

- Si
- No

Sección 3 de 12 - **HABITOS DE COMPRA DE BEBIDAS CON ALCOHOL**

De las bebidas que se encuentran a continuación, ¿Cuáles son las 2 que compras con más frecuencia? Marcar como máximo 2 opciones.

- Cerveza
- Vino
- Fernet
- Gancia
- Gin
- Vodka
- Whisky
- Licor
- Otra

A estas bebidas alcohólicas ¿Dónde las compras habitualmente? Marcar solamente una opción.

- Hipermercado
- Supermercado

- ○ Kiosco de barrio
- ○ Comercio de venta exclusiva de bebidas alcohólicas
- ○ Mayorista
- ○ Otra

Al momento de elegir dicho lugar de compra ¿Qué es lo que más valoras? Marcar como máximo 2 opciones.

- ☐ Me queda cerca de mi casa
- ☐ Tiene amplia disponibilidad horaria
- ☐ Ofrece marcas que no encuentro en otro lugar
- ☐ Tiene una oferta muy surtida de bebidas alcohólicas
- ☐ Tiene precios bajos
- ☐ La atención de su personal es muy buena
- ☐ Ofrece el servicio de delivery

Habitualmente ¿en qué ocasiones compras estas bebidas alcohólicas? Marcar solamente una opción.

- ○ Consumo personal
- ○ Reuniones sociales
- ○ Para regalar

Podrías indicarme cual es la frecuencia habitual de dicha compra. Marcar solamente una opción.

- ○ Diariamente
- ○ De 2 a 3 veces por semana
- ○ Una vez por semana
- ○ Cada 15 días

- Una vez al mes
- Sin frecuencia fija

Y en promedio ¿Cuánto estimas que gastas en esa compra? Marcar solamente una opción.

- Menos de $ 4.000
- Entre $ 4.000 y $ 8.000
- Entre $ 8.001 y $ 12.000
- Más de $ 12.000

Sección 4 de 12 – **NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MARCA**



¿Lo conoces?

- Si
- No

Sección 5 de 12 – **ACERCA DE FLAMING**

¿Cómo lo conociste? Marcar solamente una opción.

- Por recomendación de mis amigos
- A través de las redes sociales
- Vi la publicidad en el cine
- Porque vivo cerca
- Escuché la publicidad en la radio

- Porque están presenten en eventos a donde voy
- Otra

¿Seguís a la empresa en redes sociales?

- Si
- No

Sección 6 de 12 – **REDES SOCIALES**

¿En cuál?

- Twitter
- Instagram
- TikTok
- Otra

Sección 7 de 12 – **CONOCIMIENTO DE COMPRA EN FLAMING**

¿Compraste alguna vez ahí?

- Si
- No

Sección 8 de 12 – **CONOCE EL NEGOCIO Y COMPRA**

¿En qué locales compraste?

- Sucursal 1 – Casa Central en calla Paraguay
- Sucursal 2 – Bv. Roca
- Sucursal 3 – Bv. Hipólito Irigoyen
- Sucursal 4 – San Vicente
- Ecommerce – Tienda Online Flaming

Habitualmente ¿Qué bebidas compras?

- ☐ Aperitivos
- ☐ Cervezas
- ☐ Vinos
- ☐ Gin
- ☐ Espumantes
- ☐ Vodka y Tequila
- ☐ Whiskys
- ☐ Ron
- ☐ Licores

Además de las bebidas alcohólicas, de las siguientes categorías de productos que complementan su oferta ¿Agregas algún producto en tu compra? Marcar como máximo las 3 más frecuentes.

- ☐ Dulces (Dulce Tentación)
- ☐ Snacks
- ☐ Fiambres y Sándwich
- ☐ Carne y Picadas
- ☐ Café y Yerba
- ☐ Productos sin TACC
- ☐ Accesorios de bazar
- ☐ Bebidas sin alcohol
- ☐ Regalería
- ☐ Sex Shop

- ☐ Smoker
- ☐ Solamente compro bebida con alcohol

¿Cuándo fue tu última compra en Flaming? Marcar solamente una opción.

- ☐ Esta semana
- ☐ Hace menos de un mes
- ☐ Hace más de un mes
- ☐ No lo recuerdo

¿Qué atributo valoras más de Flaming? Podes marcar hasta 3 opciones.

- ☐ La ambientación de los locales
- ☐ La buena atención de su personal
- ☐ El servicio de delivery
- ☐ Ecommerce, puedo comprar fácilmente sin moverme de casa
- ☐ Ofrecen muy buenas promociones
- ☐ Los sorteos que hacen frecuentemente
- ☐ Las propuestas de eventos que realizan en la ciudad (corte de calle y festejo por cumpleaños de sucursal, corte de calle para banderazo por partidos de la selección nacional de fútbol, sunset, entre otros)
- ☐ Amplia disponibilidad horaria
- ☐ Todo lo que busco lo encuentro en ese lugar

La empresa está evaluando la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Rafaela ¿Dónde te gustaría que esté ubicada? Marcar solamente una opción.

- ○ Zona norte, sobre Bv. Lehmann
- ○ Zona este, sobre Bv. Santa Fe
- ○ Zona sudeste, sobre Bv. Av. Aristóbulo del Valle

- Zona sudoeste, sobre Av. Luis Fanti
- Zona noroeste, sobre Av. Ernesto Salva

En una escala del 1 al 10 puntúa el nivel de satisfacción por el servicio percibido, siendo 10 el valor más alto.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy Malo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Excelente

Sección 9 de 12 – **CONOCE EL NEGOCIO, PERO NO COMPRA**

Podrías comentarme, ¿Por qué no compraste en Flaming? Marcar solamente una opción.

- Queda lejos de mi casa
- Sus bebidas son caras
- Busco promociones
- No tienen la marca que busco
- No tengo un lugar fijo de compra y aún nunca fui
- Otra

¿Te interesaría comprar?

- Si
- No

Sección 10 de 12 – **COMPETENCIA**

¿Y en qué negocio de la ciudad de Rafaela compras habitualmente bebidas alcohólicas? Marcar solamente una opción.

- Jigger
- Los Cortesanos
- Veloce

- Caste
- Base 4 Delivery
- Sabores del sol vinoteca
- Otra

Sección 11 de 12 – **CARACTERIZACION DEL CONSUMIDOR**

Sexo

- Femenino
- Masculino

Barrio. Lista desplegable con los 42 barrios de la ciudad de Rafaela

Composición familiar. Indica con quien vivís actualmente.

- Solo/a
- Pareja sin hijos
- Pareja con hijos menores a 15 años
- Pareja con hijos mayores a 15 años
- Familia
- Otra

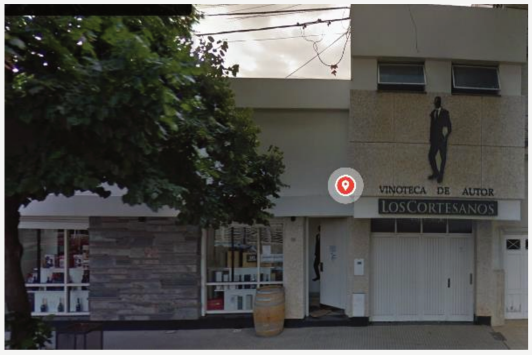
¿Cuál es tu máximo nivel de educación?

- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado

Sección 12 de 12 – **FINALIZACION DEL CUESTIONARIO**

Planilla de observación directa

NOMBRE LOCAL	LOS CORTESANOS	LOCAL COMERCIAL	
Años en el rubro	5	Ubicación	3
Estructura Legal	Responsable Inscripto	Estado de la iluminación	3
Cantidad de locales	1	Estado del orden	2
Tiene ecommerce	Si	Ambientación temática	1
Tiene delivery	No	Decoración del local	1
Seguidores en la	4860	Presentación del vendedor	2



CARTERA DE PRODUCTOS

ITEM	CATEG	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
1	APERITIVOS	X			
2	CERVEZAS	PROD. IND	PROD. ART	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
3	VINOS	ZONA VIT	ETIQ COM	ETIQ. BOUT	NO COMERCIALIZA
		Valle de Uco	X		
4	ESPUMANTES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
5	VODKA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
6	WHISKYS	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
			X		
7	RON	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
8	GIN	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
9	LICORES	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	
10	TEKILA	ETIQ NAC	ETIQ IMPORT	AMBAS	NO COMERCIALIZA
				X	

Referencia en Local Comercial
1 Regular
2 Bueno
3 Muy buena

Fuente. Elaboración propia.

Estacionalidad 2022

INFORMACIÓN TESIS

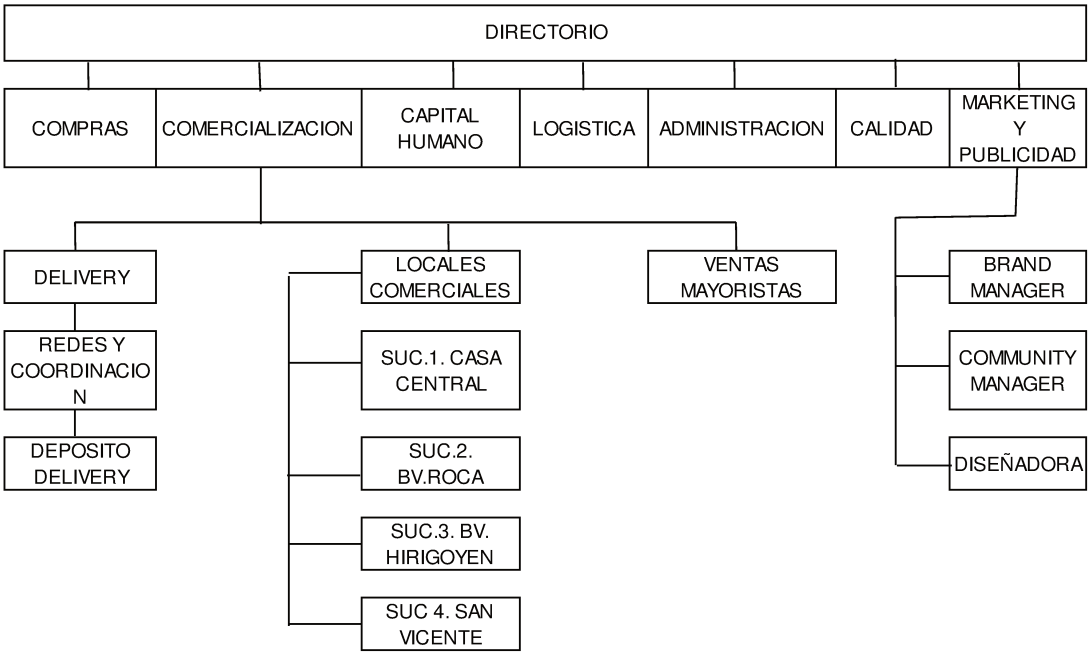
De: Flaming SA Para: Nahuel Ruiz Fecha: 15/01/2023

ESTACIONALIDAD 2022

TOTAL	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
478.266.241,76	23.735.842,01	26.131.047,26	26.127.965,84	30.318.590,50	33.642.216,52	36.968.615,49	43.523.184,50	38.174.311,12	40.223.252,42	44.707.216,10	50.914.000,00	83.800.000,00
Estacionalidad:	5,0%	5,5%	5,5%	6,3%	7,0%	7,7%	9,1%	8,0%	8,4%	9,3%	10,6%	17,5%
		1,100910903	0,999882078	1,160388477	1,109623369	1,098875738	1,177300906	0,877102895	1,053673301	1,111476905	1,138831814	1,645912716
	40.000.000,00	44.036.436,12	44.031.243,26	51.093.347,33	56.694.372,17	62.300.070,04	73.345.928,88	64.331.926,55	67.784.833,42	75.341.276,84	85.801.042,96	141.221.027,62

Fuente. Elaboración propia.

Organigrama Institucional



Fuente. Elaboración propia.

Clientes B2B. Segmento Mayorista

1- Peñón del Águila. Franquicia Sucursal Rafaela. Bar.

2- República Bar. Boliche.

3- Shelby´s Bar. Resto Bar.

4- Tres Cuervos. Bar de cócteles y café. Bar.

5- Casa Tomada. Boliche.

6- Pinta Bar Social. Boliche.

7- Santos Barriles Restaurante. Restaurante.

8- Dionisio Bar y Resto Rafaela. Resto Bar.

Test de orientación al mercado (Narver y Slater)

FECHA REALIZACION: 16-01-2023	SI	NO
Orientación al consumidor		
Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor?	1	
Constantemente supervisamos nuestro nivel de compromiso con las necesidades de los consumidores?	1	
Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor superior para los consumidores?	1	
Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competetiva se apoya en el conocinimiento de las necesidades de los consumidores	1	
Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente.		1
Prestamos una atención estrecha al servicio postventa		1
Orientación al competidor		
La empresa dispone de la información relativa de la competencia?		1
Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores?		1
Los vendedores de la empresa comparten información regularmente sobre las estrategias de los competidores?		1
Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores?		1
Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles?	1	
Coordinación interfuncional		
Todas las funciones tienen contacto con los clientes?		1
Compartimos recursos con otras unidades de negocio?	1	
Todas nuestras áras funcionales están enfocadas en la atención a las necesidades de nuestros mercados objetivo?	1	
Los departamentos o funciones comparten toda la información?	1	

TOTAL	8	7

TOTAL	**53%**	47%

Fuente. Elaboración propia.

Test comportamental (Kohli y Jaworski)

FECHA REALIZACION: 16-01-2023	SI	NO
Generación de inteligencia del mercado		
Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año para pergeñar los productos y servicios que necesitarán en el futuro?		1
Hacemos investigaciones de mercado?		1
Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros consumidores?	1	
Preguntamos, al menos una vez al año sobre la calidad de nuestros productos y servicios?	1	
Estamos a la expectativa en lo realtivo a los cambios en la industria (competencia, regulación, tecnología)?		1
Revisamos periódicamente como afectan los cambios de nuestro entorno a los consumidores?		1
Diseminación de la inteligencia del mercado		
Celebramos encuentros intedepartamentales para discutir las tendencias del mercado?	1	
El personal de marketing se toma algún tiempo para tratar con otras áreas funcionales las futuras necesidades de sus consumidores?	1	
Los hechos más importantes que ocurren con los grandes consumidores son rápidamente conocidos por toda la empresa?	1	
Los datos sobre la satisfacción de los consumidores son difundidos regularmente por todos los niveles organizativos?		1
Cuando algún departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente se lo comunica a los otros?		1
Respuesta de la empresa		
Las decisiones que se toman para responder a los cambios en los precios de los competidores son contingentes con la situación?		1
No se ignoran los cambios en las necesidades de los consumidores?	1	
Periódicamente se revisan los productos en desarrollo para asegurarse que están en línea con las necesidades de los consumidores?	1	
La respuesta a los cambios en el entorno empresarial se planifica entre varios departamentos?		1
Se da respuesta inmediata a las campañas de los competidores hacia nuestros consumidores?		1
Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas?	1	
Se atienden los reclamos de los clientes?	1	
Se ejecutan a tiempo los planes de marketing?	1	
Cuando se detecta que los consumidores desean la modificación de un producto los departamentos implicados hacen los esfuerzos concernientes para llevarlo a cabo?		1

TOTAL	10	10

TOTAL	**50%**	50%

Fuente. Elaboración propia.

Histórico de facturación

INFORMACIÓN TESIS

De: Flaming SA Para: Nahuel Ruiz Fecha: 15/01/2023

FACTURACIÓN ANUAL HISTORICA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Inicio: 15/09	*Historico*	*Historico*	*Historico*	*Historico*	*Historico*
Var. Ventas $	600.000,00	2.580.000,00	11.547.000,00	48.928.000,00	206.671.000,00	478.460.000,00
Var. Ventas %		330%	348%	324%	322%	132%

Índices inflacionarios publicados por el REM en julio 2023

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
jul-23	var. % mensual	7,0	7,0	0,5	8,3	5,9	7,4	7,3	6,6	6,4	36
ago-23	var. % mensual	7,9	7,8	0,7	9,6	5,0	8,5	8,0	7,5	7,1	36
sep-23	var. % mensual	7,8	7,8	1,0	12,0	5,0	8,5	8,1	7,5	7,2	36
oct-23	var. % mensual	7,8	7,8	1,0	10,0	4,0	9,0	8,4	7,4	7,0	36
nov-23	var. % mensual	8,0	7,8	1,0	10,0	5,0	8,7	8,5	7,2	6,6	36
dic-23	var. % mensual	8,8	10,0	3,5	21,1	5,0	15,1	11,3	7,9	6,9	36
ene-24	var. % mensual	10,7	11,3	4,1	20,1	5,5	16,6	13,0	7,9	6,5	34
próx. 12 meses	var. % i.a.; jul-24	154,9	154,1	34,1	238,4	70,0	190,6	171,3	130,8	112,3	34
próx. 24 meses	var. % i.a.; jul-25	59,9	64,7	28,0	155,3	27,0	95,8	72,6	49,5	34,0	28
2023	var. % i.a.; dic-23	140,7	139,6	11,7	160,8	102,0	154,3	145,8	132,5	126,8	37
2024	var. % i.a.; dic-24	106,7	110,0	28,7	199,7	58,4	140,1	121,8	91,3	76,0	34
2025	var. % i.a.; dic-25	51,3	53,7	17,2	82,4	24,6	80,0	61,6	42,0	30,4	28

Fuente. www.bcra.gob.ar

Embajadores de marca (influencers) a junio de 2023

Nº	Nombre y Apellido	Instagram	Seguidores	Rubro
1	Federico Salari	fredococina	186.000	Creador Digital. Chef
2	Riki Rodriguez	riki_rodriguez13	52.400	Chef, asesor gastronómico, otras cosas más
3	Tomás Mondino	tomy_mondino	14.000	Velocista. Campeón sudamericano U20 y U18
4	Federico Lescano	fedelescano09	12.400	Vocalista del Grupo La Contra (Cumbia Santafesina)
5	Lara Gunzinger	lalugunzinger	7.588	Creadora digital
6	Juliana Selvaggi	Juliselvaggi.nutricion_	6.310	Nutricionista del Club Atlético de Rafaela, Círculo Rafaelino de Rugby y del Club Atlético Independiente (Básquet)
7	Yamil Diab	yamil.diab	4.629	Organizador de eventos y fiestas
8	Franco Nazzetta	franconazzetta	2.953	Guitarrista de El Acople (Rock Nacional) y La Quinta (Pop)
9	Sofia Gerez	Sofiijuuu	2.662	Creadora de contenido en redes sociales
10	Alejandro Forneris	aleforneris09	2.020	Músico en La Quinta (Pop)
11	Nicolás Francone	fantanicolas	1.869	Músico en La Quinta (Pop)
12	Juan Diego Funes	juandifunes	1.593	Músico en La Quinta (Pop)
13	Alejandro Magallanes	ale.magallaness	786	Músico en La Quinta (Pop)
14	Sebastián Chattellino	sebastian.chattellino	375	Músico en La Quinta (Pop)

Fuente. Elaboración propia.

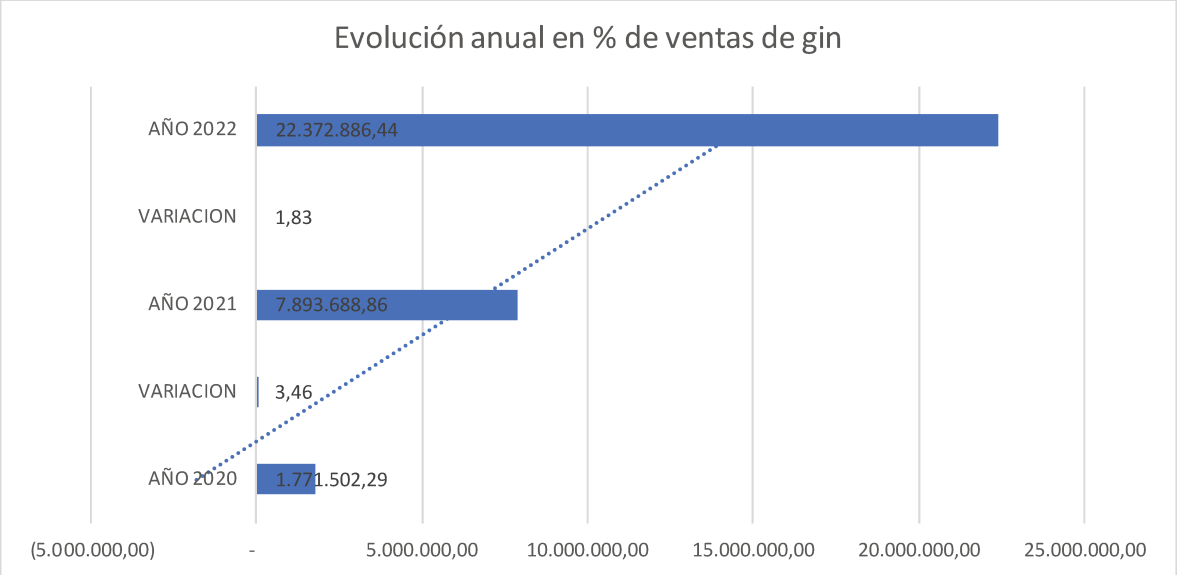
Histórico de ventas consolidado

CATEGORIA	TIPO DE PROD	AÑO 2020	%Particip	AÑO 2021	%Particip	AÑ0 2022	%Particip
APERITIVOS	Bebida	6.356.621,17	13%	23.425.715,72	12%	72.340.636,54	15%
BARRILES	Bebida	331.126,32	1%	717.896,90	0%	-	0%
BAZAR	Prod.Aumentado	161.563,37	0%	1.751.378,26	1%	6.944.142,00	1%
BEBIDA SIN ALCOH	Bebida	7.039.075,56	15%	31.275.185,68	16%	83.886.725,25	18%
BOUTIQUE	Prod.Aumentado	-	0%	24.126,00	0%	178.148,71	0%
CAFE & YERBA	Prod.Aumentado	160.781,34	0%	1.183.230,59	1%	3.718.052,44	1%
CARNES & PICADA	Prod.Aumentado	-	0%	1.460.190,88	1%	2.973.738,98	1%
CERVEZA	Bebida	9.211.634,39	19%	39.415.936,08	20%	82.269.035,37	17%
CHAMPAGNE	Bebida	3.003,10	0%	28.138,95	0%	-	0%
DULCE TENTACIO	Prod.Aumentado	1.423.165,13	3%	18.950.003,77	10%	46.491.948,33	10%
ESPUMANTES	Bebida	1.782.988,21	4%	7.496.905,91	4%	17.865.150,18	4%
EXTRA	Prod.Aumentado	1.028.315,68	2%	4.062.706,96	2%	-	0%
GIN	Bebida	1.771.502,29	4%	7.893.688,86	4%	22.372.886,44	5%
HAVANNA	Prod.Aumentado	4.282.468,64	9%	10.150.528,82	5%	-	0%
JUEGOS	Prod.Aumentado	250.109,57	1%	322.694,62	0%	1.017.922,61	0%
LICORES	Bebida	1.831.947,82	4%	4.791.644,50	2%	9.220.167,13	2%
MAMUSCHKA	Prod.Aumentado	-	0%	484.514,24	0%	-	0%
REGALERIA	Prod.Aumentado	-	0%	210.973,30	0%	1.906.242,16	0%
RON	Bebida	425.348,40	1%	1.359.062,84	1%	3.405.965,27	1%
SEX SHOP	Prod.Aumentado	207.228,79	0%	1.114.209,89	1%	1.680.432,93	0%
SMOKER	Prod.Aumentado	396.025,90	1%	3.732.233,05	2%	14.803.369,71	3%
SNACK	Prod.Aumentado	296.485,74	1%	4.436.823,15	2%	12.851.881,78	3%
VINOS	Bebida	7.362.541,13	15%	23.461.085,88	12%	59.124.697,01	13%
VODKA & TEQUILA	Bebida	2.406.529,72	5%	7.824.497,36	4%	20.113.908,39	4%
WHISKY	Bebida	922.028,74	2%	3.596.867,55	2%	8.044.231,46	2%

TOTAL PARTIC DE PROD.AUMENTADO	17%	24%	20%
TOTAL PARTIC DE PROD. PRINCIPAL (BEBIDA)	83%	76%	80%

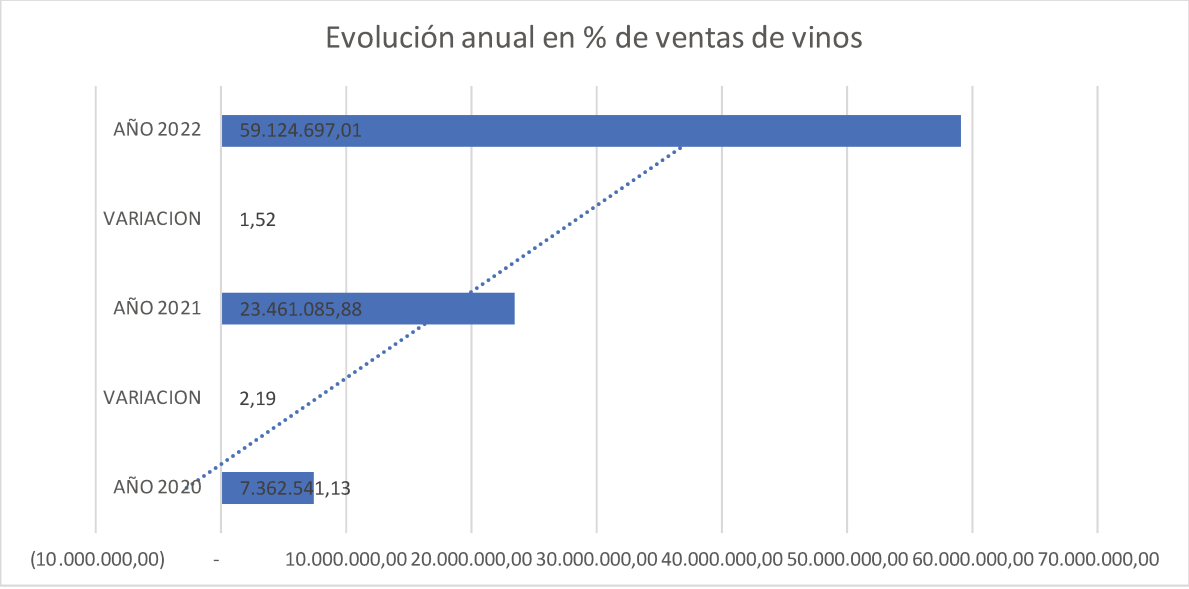
Fuente. Elaboración propia.

Evolución anual en porcentaje de ventas de gin



Fuente. Elaboración propia.

Evolución anual em porcentaje de venta de vinos.



Fuente. Elaboración propia.

Etiquetas de vinos comercializadas por Flaming a junio de 2023

Nombre etiqueta	Provincia	Zona	Bodega	Estilo
Viña del Balbo	Mendoza	Este	Industrial	-
Partridge	Mendoza	Centro	Turística	-
Misterio	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Finca Las Moras	San Juan	Otra Provinci	-	-
Otro loco más	Mendoza	Centro	Boutique	-
Cordero con piel de lobo	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Omniun	Mendoza	Centro	Boutique	-
Santa Julia	Mendoza	Centro	Turística	-
Trapiche	Mendoza	Centro	Turística	-
Bautismo	Mendoza	Centro	Turística	-
Las Perdices	Mendoza	Centro	Turística	-
Errante	Mendoza	Centro	Boutique	-
Toxico	Mendoza	Centro	Boutique	-
Profugo	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Lopez	Mendoza	Centro	Boutique	-
Sexy fish	Mendoza	Centro	Boutique	-
Putruelle	San Juan	Otra Provinci	-	-
Gran Loco	Mendoza	Centro	Boutique	-
Impaciente	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Alma Mora	San Juan	Otra Provinci	-	-
Dilema	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Dada	San Juan	Otra Provinci	-	-
Los pasos	Mendoza	Centro	Turística	-
Wampa	San Juan	Otra Provinci	-	-
Casillero del diablo	-	Otro país	-	-
Latitud 33	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Los arboles	Mendoza	Centro	Turística	-
Bodega privada	Mendoza	Centro	Boutique	-
Garden	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Tonel 46	Mendoza	Centro	Boutique	-
Fabre	Mendoza	Centro	Turística	-
Perro callejero	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Gino	San Juan	Otra Provinci	-	-
Vendimario Mendoza	Mendoza	Este	Boutique	-
Bravio	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Pia putruelle	San Juan	Otra Provinci	-	-
Terrazas de los Andes	Mendoza	Centro	Turística	-
Saurus	Neuquen	Otra Provinci	-	-
El Novel	Mendoza	Centro	Turística	-
Estiba I	Mendoza	Centro	Boutique	-
Septima	Mendoza	Centro	Turística	-
Rincon famoso tinto	Mendoza	Centro	Boutique	-
Chac chac rose	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Azul	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Zorzal terroir	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-

Familia Gascon	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Fond de Cave	Mendoza	Centro	Turística	-
Alambrado	Mendoza	Centro	Turística	-
Doña Paula	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
El que rie ultimo rie mejor	San Juan	Otra Provinci	-	-
Uxmal	Mendoza	Este	Boutique	-
Musa	Mendoza	Centro	Boutique	-
Don David	Salta	Otra Provinci	-	-
Trumpeter	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Gran Impaciente	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Los Intocables	San Juan	Otra Provinci	-	-
Pispi Blen de tintas	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Famiglia Bianchi	Mendoza	Sur	Turística	-
Esmeralda	Mendoza	Este	Turística	-
Manos negras	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Padrillos	Mendoza	Centro	Turística	-
Putruelle troia	San Juan	Otra Provinci	-	-
Septima obra	Mendoza	Centro	Turística	-
Alamos	Mendoza	Valle de Uco	Turística	-
Sapo de Otro Pozo	Mendoza	Centro	Boutique	-
La Linda	Mendoza	Centro	Turística	-
Chateay Vieux	Mendoza	Centro	Turística	Premium
Exploracion la consulta	Mendoza	Valle de Uco	Turística	Premium
Nicasia	Mendoza	Valle de Uco	Turística	Premium
Zucardi	Mendoza	Centro	Turística	Premium
Catena	Mendoza	Centro	Turística	Premium
Saint Felicien	Mendoza	Centro	Turística	Premium
Mosquita Muerta	Mendoza	Valle de Uco	Turística	Premium
Luigi Bosca	Mendoza	Centro	Turística	Premium
Pulso Viognier	Mendoza	Valle de Uco	Boutique	-
Tintonegro	Mendoza	Centro	Boutique	-
Caballero de la Cepa	Mendoza	Centro	Boutique	-
El bautismo	Mendoza	Centro	Turística	-
Donde manda capitan	Mendoza	Centro	Boutique	-
No sos vos soy yo	Mendoza	Centro	Boutique	-
Casona Lopez	Mendoza	Centro	Boutique	-
Enemigo	Mendoza	Centro	Turística	Premium
El gran enemigo	Mendoza	Centro	Turística	Premium

CANTIDAD TOTAL DE ETIQUETAS DE VINOS	83

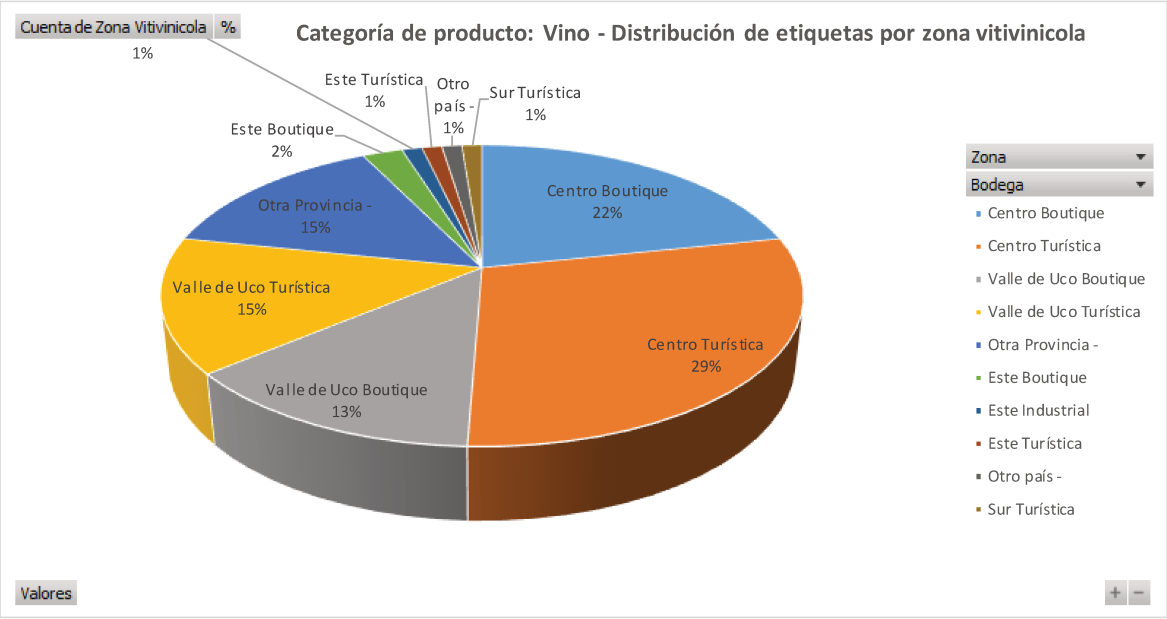
CANTIDAD TOTAL DE ETIQUETAS DE VINOS DE ESTILO	10

PORCENTAJE TOTAL DE ETIQUETAS DE VINOS DE ESTILO	12%

Fuente. Elaboración propia.

Flaming. Distribución de etiquetas por zonas vitivinícolas

Zona	Bodega	Cuenta de Zona Vitivinicola	%
Centro	Boutique	18	21,69%
	Turística	24	28,92%
Total Centro		**42**	**50,60%**
Valle de Uco	Boutique	11	13,25%
	Turística	12	14,46%
Total Valle de Uco		**23**	**27,71%**
Otra Provinci	-	12	14,46%
Total Otra Provincia		**12**	**14,46%**
Este	Boutique	2	2,41%
	Industrial	1	1,20%
	Turística	1	1,20%
Total Este		**4**	**4,82%**
Otro país	-	1	1,20%
Total Otro país		**1**	**1,20%**
Sur	Turística	1	1,20%
Total Sur		**1**	**1,20%**
Total general		**83**	**100%**



Fuente. Elaboración propia.

Análisis de categoría de vino de todos los competidores

Zona Vitivinicola en Mendoza	Zona Sur		Valle de Uco		Zona Centro o Tradicional		Zona Norte		Zona Este	
COMERCIOS	Bodega Turistica	Bodega Boutique	Bodega Turistica	Bodega Boutique	Bodega Turistica	Bodega Boutique	Bodega Turistica	Bodega Boutique	Bodega Turistica	Bodega Boutique
El Bodegon										
Veloce										
Base 4 Delivery										
Passion Almacen de Vinos										
Los Cortesanos										
Jigger										
Delicatessen Vinoteca										
Rey de Cepas										
Caste										
Sabores del Sol Vinoteca										
Flaming										

Fuente. Elaboración propia.

Oferta total de etiquetas de gin en el mercado local a junio de 2023

MARCA DE ETIQUETA	ETIQ	FLAMING	VELOCE	BASE 4 DELIVERY	LOS CORTESANOS	JIGGER	EL BODEGON	DELICATESSEN VIN	REY DE CEPAS	CASTE	SAB DEL SOL VINOT	PASSION ALM DE VINOS
500 noches	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
7 espíritus	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Aconcagua	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Alma	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Alquimista	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Aquiles	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Argentina V	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Arlequin	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Barwick	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Beefeater 2	IMP	Vende	Vende	Vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Beefeater E	IMP	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Beefeater I	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	No vende
Black Wolf	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Bombay	IMP	Vende	No vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	Vende	No vende
Bombay Pir	IMP	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Bosque Cra	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Brighton	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Broker`s gi	IMP	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Buenos Air	NAC	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Bulldog	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	Vende	No vende	Vende	Vende	No vende
Burnetts	IMP	Vende	Vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vend	No vende
Campo des	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Cannayin	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Caporale	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Casa Rosa ,	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Casa Rosa (	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Casa Rosa	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Casa Rosa	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Casa Rosa	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Cat Sith	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Céfiro	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Cestari	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	Vende
Ciervo del p	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Covent 9	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Dálmata	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Destilería (	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Destilería M	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Desubicado	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende

Ego	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Estanislao	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Estilo	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Eterno 912	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Faisán	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Fifty pound	IMP	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Fly me to th	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Geber`s	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Gin botánic	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Ginrio	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	Vende
Gordons	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Hendricks	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Heraclito 4	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Heraclito L	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Heraclito M	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Heredero	NAC	No vende	No vende	Vende	Vende	Vende	Vende	No vende	Vende	Vende	No vend	No vende
Hilbing Lon	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	Vende	Vende	No vend	Vende
Hilbing Ma	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Hilbing Pin	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Inmigrante	NAC	Vende	No vende	Vende	No vende	Vende	Vende	Vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Jacques de	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Jaipur mun	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
James Deal	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Kunuk	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
La Elisa	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
La Mignon	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
La salvaje	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Lante	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Larios Rose	IMP	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende
Libertador	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Los Aposte	NAC	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Los Aposte	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Mad	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Magdalena	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Malaria	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Malaria mo	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Malaria mo	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Maleficio	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Maleficio H	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Maleficio P	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende

Malfy	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Mare	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vend	No vende
Martina Ce	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Merle	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Merle Blue	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Merle Edici	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Mg	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Mitos	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Mom	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Monkey	IMP	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Myrica fruto	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Myrica lono	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Nordés	IMP	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Oid mortale	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Portela	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vend	Vende
Receta Nº 5	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Repvblica a	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Restinga	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Rina	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Santo karm	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Secreto	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Shelby	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Sur	NAC	No vende	No vende	No vende	Vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Tangente	NAC	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Tanqueray	IMP	Vende	No vende	Vende	Vende	Vende	No vende	Vende	Vende	Vende	No vend	No vende
Tanqueray	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Tanqueray	IMP	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Terrier Lono	NAC	Vende	No vende	No vende	Vende	Vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
Terrier Old	NAC	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Terrier Pink	NAC	Vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vend	No vende
The botani	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
The botani	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende
Up River	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Vera Cruz	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Voragine	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Vrienden L	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Wabigin	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Williams	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Xoriguer	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Yegualdo	NAC	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende
Yu Gin	IMP	No vende	No vende	No vende	No vende	Vende	No vende	No vende	No vende	No vende	No vend	No vende

TOTAL ETIQ	119	**39**	3	5	**32**	**75**	8	20	7	21	16	4

TOTAL NAC	38%	33%	40%	44%	79%	63%	50%	29%	57%	31%	100%
TOTAL IMP	62%	67%	60%	56%	21%	38%	50%	71%	43%	69%	0%

Fuente. Elaboración propia.

Cantidad de etiquetas comercializadas por cada empresa a junio de 2023

Nº	Empresa	Total de etiquetas de Gin	Total de etiquetas premium
1	JIGGER	75	5
2	FLAMING	39	3
3	LOS CORTESANOS	32	7
4	CASTE	21	-
5	DELICATESSEN VIN	20	3
6	SAB DEL SOL VINOT	16	5
7	EL BODEGON	8	-
8	REY DE CEPAS	7	-
9	BASE 4 DELIVERY	5	-
10	PASSION ALM DE VINOS	4	-
11	VELOCE	3	-

Fuente. Elaboración propia.