

Trabajo Final de Graduación
Planificación estratégica de diferenciación por desarrollo de nuevos
productos para Sauco S.A.



Universidad Empresarial Siglo 21
Huichapani Angulo, Vanina Del Carmen

DNI: 35658943

Legajo: VADM13562

Licenciatura en Administración

Tutora: Rinero, Sofia

CABA, Argentina

Noviembre 2021

Resumen

En el presente trabajo final de graduación se desarrolló un plan estratégico para la empresa Sauco S.A., perteneciente a la industria gastronómica.

Luego de realizar un previo análisis del contexto se pudo desarrollar un plan que consistirá en aplicar una estrategia de diferenciación a través del desarrollo de un nuevo producto y su objetivo será obtener un aumento del 22% de rentabilidad.

Según lo detallado en el análisis financiero se obtiene un retorno sobre la inversión de 640%, es decir, por cada peso invertido la empresa generara \$6,40.- para fines de 2026. Una VAN positiva y una TIR superior a la tasa de referencia, y con un periodo de recuperación de inversión inicial de 1 año y 6 meses.

Palabras claves: plan estratégico – diferenciación – producto nuevo – industria gastronómica.

Abstract

In this final graduation project, a strategic plan will be developed for the company Sauco S.A., belonging to the gastronomic industry.

After carrying out a previous analysis of the context, a plan was developed that will consist of applying a differentiation strategy through the development of a new product and its objective will be to obtain a 22% increase in profitability.

As detailed in the financial analysis, a return on investment of 640% is obtained, that is, for each peso invested the company will generate \$ 6.40.- by the end of 2026. A

positive VAN and an TIR higher than the reference rate, and with an initial investment recovery period of 1 year and 6 months.

Keywords: strategic plan - differentiation - new product - gastronomic industry.

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Índice	4
Índice de tablas	5
Índice de ilustraciones	5
Introducción.....	6
Análisis de situación.....	9
Análisis de Macro entorno	9
Análisis de microentorno	12
Análisis de Mercado	14
Análisis interno	15
Marco teórico.....	21
Conclusiones diagnosticas.....	24
Propuesta de aplicación	26
Visión.....	26
Misión	27
Valores	27
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos	28
Alcance	30
Plan de acción	30
Presupuesto	38
Análisis financiero	39
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	41
Referencias	42
Anexos	46

Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción N° 1.....	31
Tabla 2: Plan de acción N° 2.....	34
Tabla 3: Plan de acción N° 3.....	35
Tabla 4: Presupuesto.....	38

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Diagrama de Gantt periodo Enero 2022 - Diciembre 2026.	37
Ilustración 2: Bolsas para envasado al vacío.....	46
Ilustración 3: envasadora profesional.....	47
Ilustración 4: <i>sous vide</i>	47
Ilustración 5: capacitación <i>e-learning</i>	48
Ilustración 6: capacitación cocina al vacío especializada.....	49
Ilustración 7: cuadernos para capacitación.....	49
Ilustración 8: lapiceras para capacitación.....	50
Ilustración 9: valor del menú Tegui en casa.....	51
Ilustración 10: valor de menú Arambox.....	51
Ilustración 11: presupuesto community manager.....	52
Ilustración 12: Honorarios para licenciado de administración.....	53
Ilustración 13: estado de resultados 2020 y 2019.....	54
Ilustración 14: Cash Flow proyectado Sauco S.A.....	55

Introducción

En el presente trabajo final de graduación correspondiente a la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se llevara a cabo un análisis de la empresa Sauco S.A., implementando una planificación estratégica orientada a la diferenciación a través del desarrollo de un nuevo producto para aumentar la participación en el mercado.

Saucu S.A. es una de las 4 unidades de negocio que pertenece al grupo Meta, el grupo mencionado fue fundado por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández en el año 2019, en la localidad de Sacanta – Cordoba, donde actualmente administran y centralizan toda actividad económica, legal, contable, comercial, etc.

Dicha unidad de negocio está conformado 9 empleados, 3 puestos operarios y 1 licenciado químico en la fábrica de cerveza artesanal denominada Checa, que fue fundada en la misma localidad del grupo, se dedica a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal teniendo buena aceptación, ofrece productos de calidad altamente competitivos, tiene como cliente a bares o restaurantes enfocados en la juventud; y por otra parte el restaurante llamado La Jirafa, con un plantel fijo de 5 personas, es un comercio dedicado a la gastronomía, ubicado en el centro de la Ciudad de Bariloche – Rio Negro. Tiene una capacidad para 160 comensales, su principal clientela son los turistas y residentes, es un lugar reconocido por sus años de trayectoria y prestigio. Actualmente en su carta ofrece platos regionales, tradicionales argentinos y menús ejecutivos. La adquisición del fondo de

comercio se puede señalar como un hito significativo, teniendo como consecuencia el repunte y recuperación del bodegón.

Esta organización tiene un especial enfoque hacia el cliente, se relaciona con clientes, proveedores o comercios de la zona donde opera, siendo bien aceptada y valorada, creando buenas relaciones teniendo su visión como principal foco, ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad. Sin dejar de lado su misión que consiste en crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajos positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Debido al actual contexto sufrido por las restricciones en pandemia, los principales rubros que se vieron afectados económicamente fueron el área gastronómica y turística, clasificándose a la organización como no esencial por la ley de emergencia sanitaria COVID-19, aislamiento preventivo y obligatorio que afectaba directamente a la fabricación de cervezas, a la concurrencia y permanencia a lugares cerrados, y viajes internacionales y nacionales, asimismo repercute en la disminución de sus ingresos por ventas, falta de asistencia para consumir y/o pedir en el local.

Luego de analizarse la situación, se busca implementar la alternativa de ofrecer los tradicionales platos regionales de La Jirafa al resto del país, mediante la cual les permitirá llegar a un nuevo nicho de clientes y fidelizar los actuales clientes locales.

Se puede nombrar un caso de éxito a Cuisine Solutions, una compañía creada por el Dr. Bruno Goussault quien descubrió la moderna cocina de *sous vide* en francés significa “al vacío”, en donde los alimentos sellados al vacío se los lleva a una cocción lenta a bajas temperaturas, esto permite mejorar las texturas y sabores de cada plato. Hoy la marca ofrece

sus menues a cadenas de restaurantes, cadenas de hoteles, suministra al sector militar, servicio a bordo de aerolíneas, ferrocarriles y cruceros, y venta minorista. Tiene presencia a nivel mundial, “50 nacionalidades de todo el mundo representadas dentro de nuestras plantas y en nuestras cocinas. Con ubicaciones en Francia, Tailandia y los EE. UU.” (Cuisine Solutions, 2021).

Y como caso de éxito local se menciona a la productora de cerveza artesanal: Antares, se creó en el año 1996 por 3 amigos Marplatenses que en sus comienzos montaron su cocina de cerveza artesanal en el garaje y luego de 2 años abrieron su primer *brewpub*, lugar donde el proceso de fabricación se puede visualizar por los clientes que están consumiendo, en este bar ofrecen su variedad de cervezas y platos ideales para acompañar. Actualmente, luego de más de 20 años de trayectoria, prestigio e innovación se pueden adquirir sus cervezas en presentaciones tradicionales en varios puntos de ventas y también tiene participación en 14 provincias por medio de sus 60 franquicias que comparten su propuesta gastronómica. (Antares, 2021).

Análisis de situación

Análisis de Macro entorno

Para analizar el entorno en el cual se encuentra operando la organización se utilizó la herramienta de análisis denominado PESTEL, dentro de los factores que influyen al entorno de la industria gastronómica, se detallan los siguientes:

Factores políticos y económicos

Argentina se encuentra inmersa un escenario de inestabilidad, es un año de elecciones legislativas, en donde se busca el recupero de la economía tras verse afectada por las medidas tomadas por el gobierno a cargo, poder Justicialista, durante el transcurso de la pandemia en donde se priorizo la salud. “Hoy el país pretende revertir los desequilibrios de la actual política cambiaria de devaluación del dólar a un ritmo de 1%/1,2% mensual, con inflación al 3% y de pagos a organismos internacionales de crédito sin acuerdo con el FMI, no es sostenible en el tiempo.” (CPCECABA, 2021).

“La pandemia dejó en el país dos desequilibrios macroeconómicos: 1) un déficit fiscal récord en los últimos 40 años, y 2) un exceso de pesos que la economía debe procesar, producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit en 2020.” (BBVA, 2021)

El consumo de la población se vio afectado principalmente por la “inflación con un Índice de precios al consumidor (IPC) acumulado en los primeros 6 meses de 2021 de 25,3%, deteriorando el poder adquisitivo general.” (INDEC 1, 2021).

Factores sociales

Socialmente teniendo como consecuencia un cambio en el comportamiento y en los hábitos del consumidor, la población productiva activa conformada mayormente por la generación denominada *millennials* adoptó alguna medida para hacer frente al impacto negativo sobre la economía en los hogares por la pandemia. Fueron cuatro las medidas que la población afectada tuvo que recurrir: endeudamiento por medio de uso de créditos y/o financiaciones, tener una segunda fuente de ingresos, utilizar sus ahorros o vender sus pertenencias y reducir el consumo de al menos un alimento por razones económicas. (INDEC 2, 2020).

Factores tecnológicos

Por las restricciones decretadas durante la pandemia, en las cuales no se permitía la apertura de restaurante y bares para el consumo de alimentos dentro del local, el sector gastronómico se vio obligado a reinventar nuevas formas de afrontar la comercialización de sus productos, muchos de ellos se adaptaron rápidamente a la opción de *delivery, take away* convirtiéndose en tendencia, dando lugar a ofrecer los mismos platos elaborados envasados al vacío (tecnologías *sous vide*) para disfrutar el particular sabor en los hogares. (Lic. Alonso et al., 2015).

Este nuevo mercado trata de incorporar en una caja, los platos envasados al vacío en donde se destaca el talento del Chef, con alguna bebida y otro alimento que acompañe. Permitiendo que estas recetas conserven su particular sabor y puedan ser disfrutadas en la comodidad de los hogares en cualquier momento, ya que el envasado al vacío permite

mantener por más tiempo el alimento hasta incluso se lo puede congelar para aumentar el plazo de caducidad y también su capacidad para viajar más lejos que su localidad o región. Suelen estar acompañados de instrucciones para terminar, regenerar y/o emplatarse en casa. (Salvadores, E., 2021).

Factores ecológicos - legales

La industria es regulada legal y ecológicamente por los decretos 815/1999 donde se estableció el Sistema Nacional de Control de Alimentos (SNCA) y el 4238/1968 que contienen disposiciones referidas a definiciones generales de la industria. (Marco regulatorio 1, 2021).

Dentro del SNCA del primer decreto mencionado, lo conforma el CONAL-comisión nacional de alimentos bajo el marco del “Código Alimentario Argentino fue puesto en vigencia por la Ley 18.284 -reglamentada por el Decreto 2126/71-. Se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita.

Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población.” (CONAL, 2021).

Análisis de microentorno

Se utiliza la herramienta conocida como 5 fuerzas de Porter para el análisis de las fuerzas competitivas de la industria, en donde se podrán detectar las amenazas y oportunidades. (Hill y Jones, 2011).

Riesgo de potenciales competidores: la amenaza de que ingresen nuevos competidores es alta, porque Argentina es un país que siempre se destacó a nivel internacional por su buena gastronomía y a lo largo del país se cuenta con gran cantidad de bares y restaurantes con mucha variedad en cuanto a platos regionales y calidad en bebidas.

Además se puede hablar de un nuevo modelo de cocina que surgió bajo las restricciones de la pandemia, los llamados *ghost kitchen* o cocinas virtuales, son restaurantes sin comensales, operan de manera virtual, y comparado con un restaurante tradicional estos reducen sus costos en la obtención de mobiliario y servicio de mesa. (Euromonitor, 2021).

Rivalidad entre compañías establecidas: actualmente la rivalidad es media / alta, muy pocas organizaciones del sector que ofrezcan servicio de distribución de comida envasada al vacío a nivel país pero hay mucha competencia con productores de cerveza artesanal, se puede nombrar una fábrica ubicada en mar del plata, llamada Sabor de Reyes que produce comida gourmet termo estabilizadas orientada a aquellas personas aventureras y las distribuye a comercios intermediarios. (Sabor de reyes, 2021).

También se puede nombrar a Tegui es un restaurante Argentino y uno de los 100 mejores restaurantes consagrado internacionalmente que tuvo que adaptarse a las nuevas

condiciones por el aislamiento por COVID-19, y creo TeguiEnCasa, “es una caja con los productos envasados al vacío y con una hoja de instrucciones que se complementa con un paso a paso.” (Tegui en casa, 2020).

Por último se puede agregar a las productoras de cerveza artesanal, una de ellas es Cervecería y Maltería Quilmes con una gran trayectoria desde 1890 cuando comercializo el primer chop de cerveza, hoy en día tiene más de 300 puntos de ventas, forman “parte AB InBev compañía cervecera internacional líder” y también cuentan con la alianza de “PepsiCo para producir, distribuir y comercializar toda su línea de bebidas” (Cervecería y Maltería Quilmes, 2021).

Y también se referencia a Antares pionera en la fabricación de cerveza artesanal en Argentina, nació en 1998 en Mar del Plata y actualmente es reconocida por su alcance, calidad y variedad de sus productos, posee 2 fábricas, 57 franquicias distribuidas en 14 provincias, y una tienda online donde se pueden conseguir sus productos. (Antares, 2021).

Poder de negociación de los compradores: En esta industria el poder de negociación de los clientes individuos es alta, el consumidor final es sensible a los precios, actualmente el mercado al que se apunta redujo el nivel de consumo de alimentos por la crisis económica que enfrenta el país, y muchos de ellos optan por comprar productos en supermercados para elaborar su propio menú y así reducir costos. (INDEC 2, 2021).

Por otra parte, si se nombra a los compradores mayoristas, que adquieren los productos para revender, su poder de negociar es medio, prefieren que el producto refleje un precio- calidad acorde.

Poder de negociación con los proveedores: se puede hacer referencia a 3 importantes proveedores en este sector, los que proveen las maquinarias, equipamientos, *packaging*. Los proveedores de alimentos frescos y de almacén, y por ultimo a los que actualmente son tendencia el servicio de *delivery*, durante la pandemia hubo un crecimiento exponencial de *e-commerce* que como consecuencia trajo el aumento del uso de *app* y *whatsapp* para realizar compras de alimentos y bebidas. (KANTAR, 2020).

Productos sustitutos: como productos sustitutos en la industria se encuentran a los menues congelados que se consiguen en supermercados y minimercados, a las rotiserías que operan cercanas a los domicilios, a las cervezas industrializadas que compiten por su valor módico, se puede indicar que esta fuerza es baja.

Análisis de Mercado

Dentro de las características del mercado meta donde se busca proponer el desarrollo de un nuevo producto de la unidad de negocio Sauco S.A. se va a considerar a la población argentina un rango etario de la población entre 18 y 50 años aproximadamente, conformado por 21.824.876 personas de ambos sexos. (INDEC 3,2021).

Debido a la pandemia hubo un cambio de hábitos de consumo en la población, el *e-commerce* creció un 68% a nivel país y el 60% prefiere apoyar el comercio local (Kantar 2, 2021).

El 47% de los consumidores argentinos esperan incrementar sus compras online y mantienen firme la fidelidad con productos que ya conocen, en el caso de los productos alimenticios solo un 17% de consumidores se animaron a probar una nueva marca. (Pagura, C., 2021).

Por otra parte, se puede referenciar que el consumo de cerveza a nivel país de 43 litros per cápita (Cerveceros argentinos, 2021), es un índice prometedor “representa una oportunidad de crecimiento”, pero esta categoría se ve afectada por la alta carga tributaria que la limita a poder expandirse. (Mundo cerveza, 2018).

También se sabe que el índice de precio al consumidor para la cerveza sufrió un aumento de 3,9% desde mayo a junio 2021 (INDEC 1, 2021).

Se puede destacar que en este mercado el consumidor busca productos más sofisticados, calidad, diversidad e innovación., ya constituyen el 20% del volumen de ventas.

Exigiéndole de esta manera a los típicos bares y restaurantes ponerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, adaptando a las nuevas situaciones de consumo.

Análisis interno

Aquí se utilizara para el análisis interno de la empresa Sauco S.A. la herramienta que creo Porter denominada cadena de valor, como lo menciona su nombre es la cadena de actividades que conforman a la compañía para transformar el producto o servicio en un resultado que le aporte valor al cliente. Este proceso de transformación se compone por las actividades primarias y actividades de soporte.

Dentro de las actividades primarias

Logística interna: el restaurante y la fábrica, ambos reciben la provisión de su materia prima en su lugar de elaboración, por medio de los proveedores de confianza que entregan la mercadería, esta es recibida y controlada por un operario y es almacenado adecuadamente en el depósito para conservar su calidad.

En la Jirafa los productos frescos y bebidas se conservan en heladeras y freezer para evitar perder la cadena de frío, los productos de almacén son conservados en contenedores.

Checa posee una sala donde almacena los costales de su materia prima y contenedores para conservar otros ingredientes.

Operaciones: las operaciones sobre el restaurante comienzan con la atención de un mozo disponibilidad de un menú que ofrece diversidad de platos, el cliente elige el menú que desea consumir, se le recepciona el pedido se lo clasifica para consumir dentro del local, para retiro *take away o delivery*. Se deriva el pedido al sector de cocina (conformado por 1 cocinero, 2 ayudantes bachero) y se comienza con la elaboración de lo solicitado. Una vez finalizada la preparación, si el menú es para consumir en el salón lo sirve un mozo en la mesa correspondiente, en caso contrario se prepara en el mostrador con un *packaging* para su retiro o envío.

En la fábrica de cerveza, los operarios de producción son los que toman los pedidos de la venta de la cerveza a los bares restaurantes, se realiza la elaboración de la cerveza y se envasa para luego armar los pedidos y estos puedan ser despachados a su lugar de destino.

Logística externa: tanto el restaurante La Jirafa como la cervecería Checa trabajan con proveedores cercanos a la zona donde están ubicados, generalmente la mano de obra calificada también la adquieren en la zona, esta estrategia ayuda a fomentar las características del lugar donde operan.

En el restaurante se encuentra a un representante o apoderado que es quien se encarga de entablar relación con los proveedores del lugar y una persona encargada de la administración.

Y en la fábrica de cerveza como responsable se encuentra José (fundador) es el encargado de mantener relación con los proveedores y 3 operarios de producción quienes son los que solicitan los insumos necesarios para la producción.

La Jirafa utiliza varias opciones como logística externa, entre sus alternativas se puede realizar el pedido para consumir dentro del local como plato servido, para reparto por medio de aplicaciones de *delivery*, o para retirar en el local con la opción *take away*.

La cervecería checa trabaja con los llamados “puntos checa”, son puntos de venta que comercializan sus productos en distintas partes del país, y se pueden conseguir sus productos a través de estos intermediarios por páginas web, redes sociales y aplicaciones en donde se hace el pedido.

Ventas y marketing: Para la comercialización de la variedad de cervezas Checa, 7 para ser exactos, se utiliza publicaciones para darse a conocer y captar nuevos clientes, esta publicidad se realiza en páginas web, redes sociales y aplicaciones en donde también se puede realizar el pedido.

La Jirafa llega a sus clientes locales ofreciendo su variedad por una carta de platos en donde se destacan los tradicionales de la cultura gastronómica argentina y de la región patagónica, el menú del día por cartelera tradicional en el local, publicita en las redes sociales como Facebook e Instagram, también existían promociones para los turistas que se acercaban a consumir un menú regional y podían tener un descuento presentando su boleto de viaje, hoy este beneficio no se encuentra vigente según su página web.

Post venta: A nivel grupo cuentan con el apoyo de una consultora que dispone del servicio de un técnico en marketing encargado de medir la satisfacción del cliente, entre otras variables.

Checa posee buena aceptación por el público que la consume, tiene una recomendación del 80%, sus productos son competitivos por su calidad y variedad dentro del mercado de cerveza artesanal.

La Jirafa tiene buenas reseñas en Google Maps, 4,2 estrellas en donde el consumidor destaca la buena atención, precios competitivos, platos ricos, es un restaurante con prestigio en la localidad y está muy bien posicionado.

Y en las Actividades de soporte se encuentran:

Infraestructura de la empresa: el plantel directivo esta conformado por 3 hermanos Paula, José, y Juan Cruz, paula es Licenciada en comercio exterior, José es ingeniero agrónomo y Juan Cruz administrador en agricultura. Ellos son quienes se encargan todos los meses de mantener una comunicación organizacional sobre los avances de la empresa.

La administración legal, económica, y contable del grupo está compuesta por 3 contadoras y 1 abogada que gestionan cada unidad desde la base en la localidad de Sacanta, Córdoba.

La organización posee instalaciones adecuadas para el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, se realizan el acondicionamiento del lugar y el mantenimiento correspondiente de cada maquinaria.

Recientemente la cervecería Checa aplicó a la primera auditoria para la certificación de calidad ISO 9001 y también tiene en proyecto a las normas de buenas prácticas de manufactura. Se pretende que estos proyectos se extiendan a las demás unidades de trabajo.

Gestión de los recursos humanos: quien se ocupa de recopilar información y confeccionar informes con los indicadores es una consultora a cargo de todo el grupo, especializada en recursos humanos. El directorio es quien realiza el proceso de reclutamiento del personal y el principal enfoque es la calidad humana, tener preparación y un perfil proactivo. Constantemente se capacita a los empleados y poseen las herramientas necesarias para poder desempeñar su trabajo de la mejor forma.

En la fábrica de cerveza reciben constante capacitación en cuanto a las cervezas, y sus metodologías de producción.

Desarrollo de la tecnología: La fábrica de cervezas Checa se encuentra equipada con la más avanzada tecnología para la elaboración de cervezas, como hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, con los cuales demuestra su capacidad productiva anual de 360.000 litros. Están enfocados en la innovación, calidad y personalidad en su producción.

El restaurante cuenta con un software llamado MR comanda, en donde se lleva la gestión de compras e inventario, el manejo de ventas en el mostrador, salón y *delivery*, terminal de camareros para gestión de pedido, e informes de ventas.

Compras: Para el abastecimiento de la fabricación de la cerveza es necesario contar con los proveedores de los distintos ingredientes que lleva la producción de la cerveza, (lúpulo, malta, trigo, avena, cebada, centeno, levadura, etc.), para el enlatado se necesita un stock de envases y etiquetas acordes a la producción. No menos importante se puede mencionar que la fábrica suele agregar valor a la producción con la colaboración de otros productores cerveceros.

En cuanto al restaurante es necesario llevar un inventario con rotación de stock ya que manejan alimentos perecederos, se abastece de alimentos frescos y de almacén, estos deben ser conservados de forma óptima.

También cuenta con el mobiliario esencial para consumir en el local, los elementos de higiene y un stock de envases de calidad para la conservación y entrega de la comida que es utilizado para consumir fuera del local.

Marco teórico

En el siguiente desarrollo del marco teórico se referenciarán teorías generales y específicas aportadas por diversos autores que ayudaran a fundamentar su aplicación en el caso estudiado.

Planificación estratégica

Según lo expresado por los autores Robbins y Coultier sobre un plan estratégico, lo definen como un plan de amplio alcance que abarca a toda la organización y es donde se establecen los objetivos generales, que estos a su vez permiten ser el camino hacia lo que se quiere lograr. (Robbins & Coultier, 2011, pág.223).

Kotler y Keller define planificación estratégica como el proceso en donde se desarrollan y se mantienen los ajustes necesarios de los recursos, habilidades y metas que posee la organización. Para dar forma a los negocios y productos que cumpla las necesidades del cliente y produzca un resultado óptimo a la empresa de crecimiento y de ganancias deseadas. (Kotler & Keller, 2012, pág.55).

En el libro *dirección de marketing* se mencionan los siguientes siete pasos como proceso de planificación estratégica: misión del negocio, análisis del entorno externo e

interno, formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, y retroalimentación y control. (Kotler & Keller, 2012, pág.47-48).

Estrategia genérica

Chiavenato Idalberto cita a Porter Michael como el académico más influyente de la materia y hace referencia al concepto creado sobre estrategia genérica basada en la diferenciación que consiste en que la organización cree un producto o servicio mejorado y competitivo en el ámbito donde opera. (Chiavenato, I., 2017, pág. 17 y 146).

Estrategia central

Si bien las organizaciones suelen implementar 3 distintos tipos de estrategias: las corporativas, las competitivas y las funcionales, en esta oportunidad se analizara la corporativa que es la que determina los lineamientos del negocio donde se desea operar y es donde se encuentra el fundamento de su misión. Y en ella se pueden especificar la estrategia de crecimiento enfocándose en su principal línea de negocio ampliando su participación en el mercado con nuevos productos. (Robbins & Coultier, 2011, pág.244-245).

Sainz de Vicuña Ancín referencia en la estrategia corporativa a la matriz de Ansoff en donde se especifican 4 cuadrantes en el cual se relacionan los mercados y los productos, en el cuadrante de mercados existentes y nuevos productos se define la estrategia de

desarrollo de nuevos productos esta implica adaptar un producto o servicio a una idea innovadora al mercado en el cual ya conocemos. (Sainz de Vicuña, 2017, Cap. 8 pág. 233).

Hill, Jones, Schilling también comentan sobre la matriz Ansoff como una estrategia de competencia no relacionada al precio, en cuanto a desarrollo de producto lo define como una estrategia válida para mantener la diferenciación de productos y ganar participación en el mercado. (Hill, Jones y Schilling, 2015, pág. 197).

Tal como afirma Hill, Jones y Schilling la innovación de productos se da cuando se desarrolla nuevos productos o se mejoran los atributos de productos existentes, donde los clientes pueden percibir un nuevo valor. Y esto impulsara a la empresa a obtener una ventaja competitiva que la diferencie de sus competidores. (Hill, Jones y Schilling, 2015, pág. 96).

Por lo antes mencionado, las organizaciones que implementan un plan estratégico alinean sus actividades para lograr el objetivo deseado de largo plazo, teniendo en cuenta sus factores externos como internos y complementariamente el seguimiento y control del plan para evitar desvíos y hacer los ajustes necesarios, focalizándose en el producto y mercado que son los que definen la esencia del negocio

Como conclusión en este caso se optara por implementar el concepto definido por Michael Porter sobre la estrategia genérica de diferenciación y se hará hincapié en el aporte realizado por Sainz de Vicuña Ancín del desarrollo de un nuevo producto, enmarcado en la herramienta pertinente matriz Ansoff, en donde se conoce al mercado actual y se busca aumentar la participación en el mismo con un producto innovador que permita adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias que se presentan.

Conclusiones diagnosticas

Luego de haberse realizado el análisis de situación, tomándose en consideración el entorno macro y micro de la industria gastronómica, y de analizarse el contexto interno de la organización se puede concluir como diagnostico que a nivel país se está atravesando una crisis pos pandemia que afecto a la economía, principalmente a la industria gastronómica por las restricciones de circulación preventiva y obligatoria, actualmente este sector se vio obligado a buscar nuevos métodos de comercialización adaptando sus productos a nuevas presentaciones y a otras opciones de entrega, ya que sus ventas habían bajado rotundamente. A su vez, esta manera de operar se convirtió en tendencia por los consumidores, la adquisición de productos vía online, y el uso de aplicaciones de envíos. Esto despertó a nivel económico comercial una gran oportunidad de crecimiento de las ventas a través del *e-commerce* y el aumento de empresas que trabajan el servicio de *delivery* abarcando una mayor presencia en todo el país.

Se puede observar que Sauco S.A. conformada por sus dos unidades de negocio (La Jirafa y Checa), ambas tiene como fortaleza y se destacan por el reconocimiento de su público gracias al servicio y productos altamente valorados por su calidad. Sin embargo, bajo el contexto de la pandemia afrontaron dicha situación adaptándose rápidamente a la venta *online* de la mano de alianzas estratégicas con empresas de *delivery* y páginas web para la

distribución de sus productos que le permitieron seguir operando, si bien sirvió para no parar la producción, el nivel demandado disminuyó notablemente y conjuntamente los ingresos de la empresa por ventas.

Por tal motivo, y abalado por los conceptos mencionados en este reporte de caso de los autores de referencia en el marco teórico, se considera importante implementar un plan estratégico para la empresa Sauco S.A. orientada a la diferenciación que busca involucrar a diversos sectores de la organización para revitalizar sus recursos y capacidades y ser competitivos en el mercado en donde se encuentra operando, sacando provecho al reconocimiento de sus clientes, en esta oportunidad la táctica que se llevara a cabo será el desarrollo de un nuevo producto adaptado a las tendencias convergentes del consumidor, en donde este opta por adquirir sus productos preferentemente ya conocidos a través de la compra por internet y envío a su domicilio. Implementar esta estrategia no solo permitirá a la empresa ser competitiva en el mercado actual con un producto percibido como único siendo difícil de imitar o al menos con rapidez, sino que sin dejar de lado su enfoque hacia el cliente, ayudará a mantener la lealtad de sus clientes, captar nuevos clientes y así obtener un aumento en la rentabilidad organizacional.

Propuesta de aplicación

Tras analizar el entorno de la industria gastronómica y la actual situación donde se encuentra operando Sauco S.A., en este apartado se presentara la propuesta de implementación la cual será llevar a cabo un plan estratégico de crecimiento en donde se potenciara su actual fortaleza: el reconocimiento por parte de sus clientes que obtienen por ofrecer productos de alta calidad; y se busca incrementar la participación en el mercado a nivel nacional mediante la oportunidad de introducir un nuevo producto que traerá consigo aumentar su rentabilidad.

Sin dejar de mencionar la visión, misión y valores que actualmente propone el grupo Meta y que alcanza a todas sus unidades de negocio, se evaluara si son adecuados con los lineamientos que se plantean en el presente reporte de caso para Sauco S.A. o si es necesario realizar los ajustes necesarios.

Visión

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.”

Se considera que la visión está bien planteada según el plan estratégico propuesto ya que menciona el crecimiento constante teniendo en cuenta las necesidades e intereses de las personas.

Misión

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

Sauco S.A. actualmente opera de forma diversificada y gestionada eficientemente para lograr los objetivos deseados a largo plazo.

Valores

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

Los valores declarados son coherentes con la forma de operar de Sauco S.A., el compromiso, el respeto y la confianza son los pilares fundamentales para trabajar en un clima laboral propicio y esto es percibido tanto por los clientes internos como externos.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la empresa Sauco S.A. en un 22% para diciembre del 2026, implementando la estrategia de diferenciación a través del desarrollo de un nuevo producto que tendrá fecha de inicio en Enero 2022.

Justificación: se plantea incrementar la rentabilidad de la compañía basado en las nuevas tendencias del consumidor que se despertaron como consecuencia de las restricciones por la pandemia, que a su vez también contrajo la caída de las ventas de la empresa en un 57,49% en el año 2020 con respecto al año 2019. Observando el crecimiento por ventas de los años 2018 a 2019 de los estados de resultados se puede estimar que la organización luego de atravesar esta situación anómala tiene todo el potencial para recuperarse.

Objetivos Específicos

1. Capacitar al 100% del personal de cocina de La Jirafa para envasar los alimentos al vacío bajo la metodología *sous vide* durante el primer trimestre de 2022.

Justificación: este objetivo dará sentido de pertenencia al personal de la cocina ya que serán el eslabón principal del nuevo proyecto, participando en los planes de capacitación *e-learning* de metodología *sous vide* e implementación de los conocimientos adquiridos al producto final. La metodología de control será contar con el curso completo a través del

avance en la plataforma *e-learnig* y al finalizar el curso se deberá aprobar la demostración de un menú que será evaluada por parte del Chef y encargado de la Jirafa.

2. Aumentar las ventas en un 20% para finales del 2026, ofreciendo una estrategia de promoción a la cartera de clientes actuales durante sus primeros 2 años de vida.

Justificación: para la exposición del nuevo producto este objetivo busca a través de la promoción de su valor, fidelizar a los clientes actuales agregándoles un valor añadido y así posicionar la oferta propuesta por la organización. El control se llevará a cabo por el software MR comanda a través de su reporte de ventas mensual.

3. Aumentar la cobertura geográfica por medio de un plan de marketing que permita captar 2 nuevos clientes por año, a partir de enero 2024 hasta finales del 2026.

Justificación: será necesario realizar un relevamiento de los potenciales centros de distribución y/o puntos de venta para enfocar el trabajo a realizar por el *community manager* quien se encargara de realizar la gestión de posteos, publicidad de redes sociales de La Jirafa y Checa, y de esta manera captar nuevos clientes.

Alcance

La aplicación de la propuesta definida en el presente reporte de caso será implementar un plan estratégico de diferenciación para la empresa Sauco S.A., enmarcada por el marco teórico antes mencionado, con un horizonte temporal de 5 años a partir de enero 2022 con fecha de conclusión Diciembre 2026, y un alcance geográfico a nivel País.

Plan de acción

A continuación, se expondrán los planes de acción para llevar a cabo los 3 objetivos específicos definidos anteriormente. En cada uno se detallaran las debidas acciones con su ciclo de inicio y fin, sus responsables y los recursos tanto físicos, como financieros y económicos.

Plan de acción N° 1.

Tabla 1: Plan de acción N° 1.

Acciones	Observaciones	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Área	Responsable			
Reunión informativa sobre plan estratégico a Sauco S.A.	-	Enero 2022	Enero 2022	directorio	Gerente	Computadora Internet Zoom	-	-
Búsqueda y selección de capacitación online de “sous vide”	-	Enero 2022	Enero 2022	RRHH	-	Computadora Celular	-	-
Búsqueda y selección de proveedor de maquinaria e insumos para envasado al vacío	-	Enero 2022	Enero 2022	compras	Encargado de compras	Computadora Celular	-	-

Adquisición de maquinaria y elementos para envasado al vacío	Anexo 1: Adquisición de maquinaria y complementos.	Enero 2022	Febrero 2022	compras	Encargado de compras	Embajadora Sous vide Bolsas para empaquetar	Préstamo para pyme tasa del 45 % Banco Galicia	\$239.865
Coordinación de capacitación e-learning al personal de cocina de La Jirafa	Anexo 2: programa de capacitación.	Febrero 2022	Abril 2022	UN: La Jirafa	Encargado Francisco y Chef de La Jirafa	Computadoras Sala de reunión Materiales de librería	Préstamo para pyme tasa del 45 % Banco Galicia	\$15073
Refuerzo anual de capacitación	Anexo 2: programa de capacitación.	Enero 2023-2024-2025-2026	Enero 2023-2024-2025-2026	UN: La Jirafa	Encargado Francisco y Chef de La Jirafa	Computadoras Sala de reunión Materiales de librería	Préstamo para pyme tasa del 45 % Banco Galicia	\$ 51.351
Seguimiento y control del avance de la capacitación e-learning		Abril 2022	Abril 2022	UN: La Jirafa	Encargado Francisco	Planilla de seguimiento Excel Computadora	-	-

Seguimiento y control del avance de la capacitación de refuerzo e-learning		Febrero 2023-2024-2025-2026	Febrero 2023-2024-2025-2026	UN: La Jirafa	Encargado Francisco	Planilla de seguimiento Excel Computadora	-	-
Elección Elaboración y demostración de los primeros platos		Abril 2022	Abril 2022		Personal de cocina de La Jirafa		-	-
Control y evaluación de calidad de los platos elaborados		Abril 2022	Abril 2022		Chef y encargado de La Jirafa		-	-
Total:							\$306.289.-	

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción N° 2.

Tabla 2: Plan de acción N° 2.

Acciones	Observaciones	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Económicos
		inicio	Fin	Área	Responsable			
Comunicar sobre la estrategia de promoción del nuevo producto		Abri 1 202 2	Abri 1 202 2	La Jirafa	Encarga do Francisc o	Computadora Software MR	-	-
Ofrecer la promoción a los clientes	Anexo 3: Definición de precio competitivo.	Abri 1 202 2	Dici emb re 202 3	La Jirafa	Personal del mostrad or	-	Caja efectivo	\$9.464.552
actualización de la información de venta en MR comanda		Abri 1 202 2	Dici emb re 202 3	La Jirafa	Personal del mostrad or	Computadora Internet Software MR	-	-
Comparar con el objetivo establecido y comunicar mensualmente el reporte de ventas		May o 202 2	Ener o 202 4	La Jirafa	Encarga do Francisc o	Computadora Internet Software MR	-	-

Realizar los ajustes necesarios para cumplir con el objetivo para el mes siguiente		Mayo 2022	Diciembre 2023	La Jirafa	Personal del mostrador	-	-	-
Total						\$9.464.552		

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción N° 3.

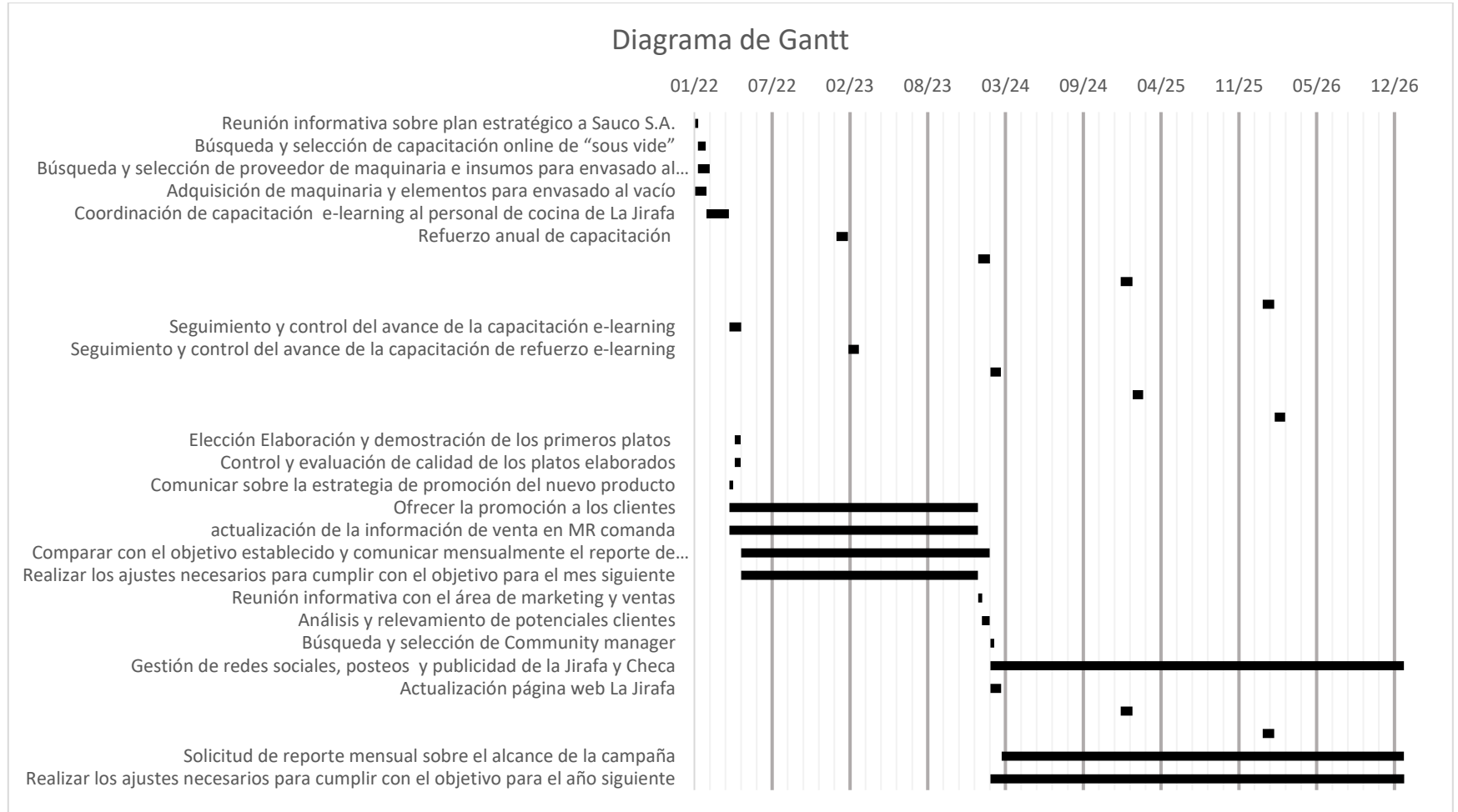
Tabla 3: Plan de acción N° 3.

Acciones	Observaciones	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Económicos
		inicio	Fin	Área	Responsable			
Reunión informativa con el área de marketing y ventas		Enero 2024	Enero 2024	directorio	Paula, José y Juan Cruz	Computadora Internet zoom	-	-
Análisis y relevamiento de potenciales clientes		Enero 2024	Enero 2024	Marketing y ventas	Responsable de marketing y ventas	Computadora Internet zoom	-	-

Búsqueda y selección de <i>Community manager</i>		Febrero 2024	Febrero 2024	marketing	Responsable de marketing	Computadora celular	-	-
Gestión de redes sociales, posteos y publicidad de la Jirafa y Checa	Anexo 4: presupuesto community manager.	Febrero 2024	Diciembre 2026		Servicio tercerizado	-	Caja efectivo	\$4.791.274
Actualización página web La Jirafa	Anexo 4: presupuesto community manager.	Febrero 2024- Enero 2025- 2026	Febrero 2024- Enero 2025- 2026		Servicio tercerizado	-	Caja efectivo	\$65.961
Solicitud de reporte mensual sobre el alcance de la campaña		Marzo 2024	Diciembre 2026	Marketing y ventas	Responsable de marketing y ventas	Computadora Internet zoom	-	-
Realizar los ajustes necesarios para cumplir con el objetivo para el año siguiente		Febrero 2024	Diciembre 2026	Marketing y ventas	Responsable de marketing y ventas	Computadora Internet zoom	-	-
Total:						\$4.857.235		

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 1: Diagrama de Gantt periodo Enero 2022 - Diciembre 2026.



Fuente: elaboración propia

Presupuesto

Tabla 4: Presupuesto.

Inversión de maquinaria (ver anexo 1)	\$239.865.-
-	
Gastos de capacitación (ver anexo 2)	\$66.424.-
Costos de promoción (ver anexo 3)	\$9.464.552.-
Honorarios community manager (ver anexo 4)	\$ 4.857.235.-
Honorarios profesionales (ver anexo 5)	\$300.000.-
Préstamo bancario (ver anexo 6)	\$1.218.020,66.-
Total invertido:	\$16.146.097.-

Fuente: elaboración propia

Análisis financiero

Se toma como referencia los estados financieros del año 2019 (ver Anexo 7: Estado de resultado Sauco S.A.), ya que el año 2020 fue un año atípico debido a la pandemia COVID-19.

Las herramientas utilizadas para analizar la viabilidad del proyecto son:

- VAN (valor neto actualizado): se obtuvo en el análisis una VAN positiva de \$21.219.006.

Mide el valor de las utilidades (valor remanente de los ingresos después de cubrir los costos, gastos e inversiones).

- TIR (Tasa interna de retorno):

Se obtuvo un porcentaje de 95% para este indicador, esto significa que el proyecto es rentable ya que es superior a la tasa de referencia del 38%.

Y con un periodo de recuperación de inversión inicial de 1 año y 6 meses, esto demuestra que en menos tiempo del alcance del proyecto se comenzara a visualizar utilidades.

- ROI (Retorno de inversión):

Se obtiene un retorno sobre la inversión de 640%, por lo resultante por cada peso invertido en este proyecto la organización obtiene \$ 6,40 de retorno.

Fórmula utilizada: $((\text{Valor obtenido del beneficio} - \text{valor total de inversión}) / \text{valor de la inversión}) \times 100$

Se puede visualizar el procedimiento para obtener los resultados antes mencionados en el anexo 8: Cash Flow proyectado.

Conclusiones

Se puede concluir luego de analizar tanto el entorno macro y micro de la industria gastronómica, y de analizarse el contexto interno de la organización citada en este reporte del caso. Sauco S.A. puede afrontar de forma favorable la crisis pos pandemia gracias a la nueva tendencia de compra online por los consumidores y al reconocimiento de su público por brindar servicios y productos de calidad que le permitirán incorporar potencialmente la estrategia de diferenciación planteada en este trabajo final de grado, que consiste en el desarrollo de un nuevo producto

El desarrollo de esta propuesta busca a través de la implementación de 3 planes de acción, aumentar la rentabilidad de la empresa en un 22% para fines del año 2026, demostrando en el cash Flow proyectado resultados positivos concluyendo con su análisis financiero que mencionado proyecto es rentable.

Recomendaciones

Luego de los resultados presentados, donde se puede concluir que el proyecto es rentable, se recomienda a la empresa evaluar la posibilidad de incorporar un centro de distribución en el área metropolitana que permitirá mantener un stock permanente y centralizado. Con el objetivo de poder abastecer la futura demanda que proyecta la incorporación del nuevo producto.

También se podrá analizar e incorporar alianzas estratégicas con hoteles, servicios de catering, servicio a bordo, etc., que permitan abarcar un amplio alcance del mercado.

Referencias

- Antares. (2021). Recuperado de <https://www.cervezaantares.com/>
- BBVA. (2021). Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Cervecería y Maltería Quilmes. (2021). Recuperado de <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/quienes-somos-nosotros/>
- Cerveceros Argentinos. (2021). Recuperado de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Chiavenato, Idalberto. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (3^a ed.). México: Mc Graw – Hill.
- CONAL. (2021). Recuperado de <http://www.conal.gob.ar/CAA.php>
- CPCECABA. (2021). Recuperado de <http://iec.consejo.org.ar/se-inicia-el-ciclo-cambiario-electoral/>
- Cuisine Solutions. (2021). Recuperado de <http://www.cuisinesolutions.com/>
- Euromonitor. (Abril 2021). Recuperado de <https://www.euromonitor.com/article/ghost-kitchens-virtual-restaurants-enter-next-stage-of-evolution>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (11^a ed.). México: Cengage Learning.

INDEC 1. (Junio 2021). Índice de precio. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_212AB2FD3F4F.pdf

INDEC 2. (Agosto-Octubre 2020). Estudio sobre el impacto de la COVID-19. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICOVID_segundo_informe.pdf

INDEC 3. (Julio 2021). Proyecciones nacionales. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Lic. Alonso, A., Lic. Alvarez de Toledo, B., Lic. Blengino, C., Candussi, O., Dr. Champredonde, M., Prof. De Bernardi, L.,...Ing. Agr. Soria F. (2015). Tecnologías *Sous Vide* (“bajo vacío”). *Alimentos argentinos*, edición 65, 53-64 recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=123>

https://issuu.com/alimentosargentinos.gob.ar/docs/aa_65_issuu

Kanenguiser, M. (29 Agosto 2021). Elecciones y economía: cuáles son los escenarios para el Gobierno según el resultado de las PASO. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/29/elecciones-y-economia-cuales-son-los-escenarios-para-el-gobierno-segun-el-resultado-de-las-paso/>

Kantar. (2020). Recuperado de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/el-ecommerce-se-abre-camino-frente-a-la-pandemia>

Kantar 2. (Junio 2021). Recuperado de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/llega-un-nuevo-dia-del-comercio-los-compradores-marcan-nuevos-habitos>

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación.

Marco regulatorio 1. (2021). Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Marco_Regulatorio/decreto_815.php

Mundo cerveza, Radiografía de la cerveza en Argentina: una agroindustria federal y en constante innovación. (2018). Recuperado de <https://www.mundocerveza.com/radiografia-de-la-cerveza-en-argentina-una-agroindustria-federal-y-en-constante-innovacion/>

Pagura, C. (20 de abril de 2021). Los nuevos hábitos del consumidor argentino en la era del comercio electrónico. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-n5185972>

Salvadores, E. (2021). La mejor cocina al vacío que puedes pedir a domicilio para unirte a la última tendencia del delivery. *Revista GQ*. Recuperado de <https://www.revistagq.com/la-buena-vida/galeria/cocina-al-vacio-a-domicilio/amp>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (11ª ed.). México: Pearson.

Sabor de Reyes. (2021). Recuperado de <https://sabordereyes.com/>

Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ª ed.). Madrid: Esic Editorial.


Tegui en casa. (2020). Recuperado de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Por-el-coronavirus-German-Martitegui-reinvento-Tegui-el-mejor-restaurante-de-la-Argentina-con-delivery-de-alta-cocina-20200426-0002.html>

Anexos

Anexo 1: Adquisición de maquinaria y complementos.

En el año 2022 se realizará la compra de la maquinaria para poner en marcha el plan de acción 1, se solicitará un préstamo para empresa con una tasa de interés del 45% a devolver en 3 años, dentro de la inversión se tiene en cuenta todas las herramientas necesarias para el inicio de la producción y para avanzar con el plan de acción 2, en donde será necesario contar con un stock de 113 *pack*'s de 50 bolsas al vacío ya que se estima vender 5622 menues. Su costo total para el primer año \$153.567.- sumando a su vez la envasadora y la máquina de *sous vide*, presupuestadas.

Ilustración 2: Bolsas para envasado al vacío.




Turbosaver
El sistema de envasado al vacío #1

[SHOP ON-LINE](#)

[PREGUNTAS FRECUENTES](#)

[NOSOTROS](#)

[CONTACTO](#)



Bolsas Gofradas - 50 unidades de 22cm X 30cm en pack

SKU: VB2230P

\$1,359.00


Información del Producto

50 unidades de bolsas gofradas sin caja.
 BPA FREE y Reutilizables ([Ver excepciones](#))
 Aptas para Freezer / Microondas / Hervir
 Aptas para utilizar en envasadoras al vacío genéricas
 Aíslan el aire y la humedad
 Impiden las quemaduras por congelación
 Fabricadas con materiales seguros de alta calidad aptos para el contacto con alimentos

Ilustración 3: envasadora profesional.

Turbosaver
El sistema de envasado al vacío # 1

SHOP ON-LINE PREGUNTAS FRECUENTES NOSOTROS CONTACTO



Envasadora Profesional TS-2200

SKU: TS2200


\$57,999.00

CARACTERÍSTICAS:
MODELO PROFESIONAL. APTA PARA TRABAJO INTENSIVO
 100 Envasados Continuos
 Utiliza únicamente bolsas gofradas
 Diseño ergonómico y liviano de acero inoxidable
 Porta Rollo y cutter
 Rápida velocidad de vacío. Control de velocidad digital/manual
 Doble Sellado 2.5mm c/u
 Ancho máximo de vacío 32 cm
 Tensión nominal 220v - 240v
 Grado máximo de vacío -0.90bar
 Fácil de usar. Admite funcionamiento automático o manual.
 -Función Solo Sellado
 Permite sellar sin generar vacío y en cualquier momento del aspirado
 Habilita el sellado de alimentos de importante largo
 Tamaño de la máquina 400*383*136mm
 Stock permanente de todos los consumibles y repuestos

Ilustración 4: sous vide.

Turbosaver
El sistema de envasado al vacío # 1

SHOP ON-LINE PREGUNTAS FRECUENTES NOSOTROS CONTACTO



Sous Vide TS-SV60WI

SKU: TS-SV60WI

\$28,299.00

Información del Producto

Sous vide TS-SV60WI

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:
 Conexión mediante wifi.
 Sistema de cocción Inteligente.
 Conserva 100% las propiedades de los alimentos.
 Tasa de Energía: 220 ~ 240V, 50HZ.
 Potencia: 800W.
 Capacidad Máxima de cocción: 15 a 18 litros de agua
 Rango de Temperatura: 0°C - 90°C.
 Medidas: 39 x 7,5 x 10cm (AltoXAnchoXProfundo).
 Peso: 1.6/ Kg.
 Estabilidad de la Temperatura: +/- 0.1°C.
 Bomba de Circulación: 8 LMP Max.
 Programas de cocción.

Anexo 2: programa de capacitación.

Se implementará un plan de capacitación e-learning para el staff fijo de la cocina La Jirafa, compuesto por 1 cheff y 2 bacheros, presupuestándose un valor del curso por persona \$4367.- obteniéndose un costo total de \$13101.- Se incorporará los gastos de elementos de librería por un total de \$1972.- para el año 2022.

En los próximos años se realizará un refuerzo de la capacitación, incorporando cursos especializados sobre preparación de un menú diferente. Se toma el valor de cada curso de especialización indicado en la ilustración 6 ajustada por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM.

Ilustración 5: capacitación *e-learning*.

 **scoolinary**



La Técnica de la Cocina al Vacío

★★★★★ (721)

Aprende la técnica de la cocina al vacío desde la base, todos los conceptos y la maquinaria necesaria para convertirte en un verdadero experto en esta técnica.

[Suscríbete a Scoolinary](#) [Comprar Solo este Curso 19,90€ \(antes 49,90€\) aprox. AR\\$ 2.299](#) [Probar una Lección Gratis](#)

¿Qué incluye el curso?

- ✓ 1h 45' de vídeo
- ✓ 17 lecciones
- ✓ 3 Recetas
- ✓ Material teórico complementario
- ✓ Certificado del curso

Ilustración 6: capacitación cocina al vacío especializada.

 **scoolinary**

Cocina al Vacío: Carne de Vacuno y Cordero

★★★★★ (214)

Cocina al vacío aplicada a carnes de vacuno y cordero. Dominarás la técnica, conocerás la maquinaria para que de manera sencilla aprendas a sacar el máximo provecho a estos dos tipos de carne con esta técnica de cocción

[Susíbete a Scoolinary](#) [Comprar Solo este Curso](#) 17.90€ (antes 49.90€) aprox.  **AR\$ 2.068** [Probar una Lección Gratis](#)

¿Qué incluye el curso?

- ✓ 1h 30min de video alta calidad
- ✓ 16 Lecciones
- ✓ 8 Recetas
- ✓ Material teórico complementario
- ✓ Certificado del curso

Ilustración 7: cuadernos para capacitación.

Cuaderno Universitario América X10 Unidades

★★★★★ (114)

MAS VENDIDO 19° en Cuadernos

1 / 5

Hoja:
Rayada\$ 1.663⁹⁹

Ilustración 8: lapiceras para capacitación.

Lapicera Bolígrafo Bic Rondo Round Stic Azul Caja X12
★★★★★ (7)

MÁS VENDIDO 11º en Lapiceras BIC

1 / 3



 **MBG**
LIBRERÍA COMERCIAL



Color De La Tinta:
Azul

Color Del Exterior:
Azul

\$ 308

Anexo 3: Definición de precio competitivo.

Se tomara como referencia el valor unitario del menú definido por las empresas que ofrecen un servicio similar. Estimando un precio para el nuevo producto de Sauco S.A. a un valor de \$1600.- a partir de abril 2022 y estos serán ajustados año a año por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM.

Para el plan de acción 2 se tomarán como costos para la empresa del 30% sobre el precio del producto en promoción.

Tomando los ingresos del año 2022 y 2023 más el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM, estimando un promedio de 2 menues

por clientes. Se ofrecerá al 20% de los clientes un 30% de descuento en la adquisición del nuevo producto.

Ilustración 9: valor del menú Tegui en casa.

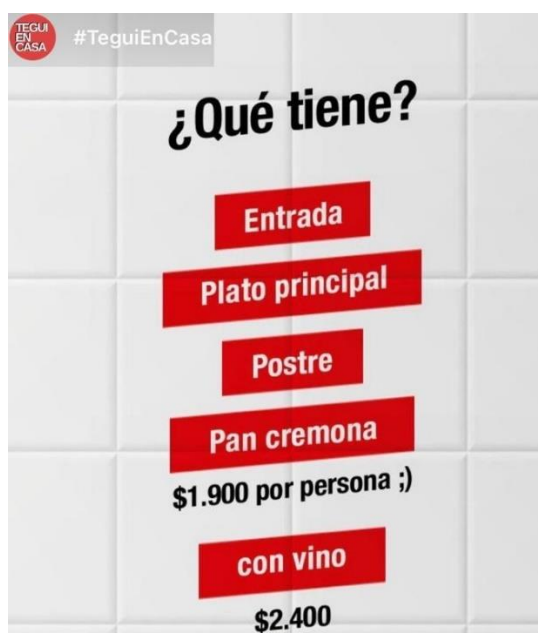


Ilustración 10: valor de menú Arambox.

Arambox trae también las indicaciones sobre cómo preparar y servir cada plato. Sólo es necesario sumergir los productos envasados al vacío en agua hirviendo durante 15 minutos, o 20 si están congelados. Luego se debe abrir el envase con cuidado, emplatar y disfrutar.

La caja para dos personas cuesta \$3400 e incluye un Barón B Rosé Cuvée Millesime 2016. Los pedidos deben realizarse de martes a sábados de 12 a 20 horas y domingos de 18 a 21. Cuentan con servicio de take away y envíos sin cargo dentro de un radio de 20 cuadras.

aramburu.meitre.com

Anexo 4: presupuesto *community manager*.

Se presupuestó el rediseño de la página Web de La Jirafa año a año y la gestión de redes sociales en donde se realizarán 2 posts por día a partir de febrero de 2024, se ajustaron los precios por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM.

Para el plan de acción 3 se estima incorporar por medio de un plan de marketing 2 nuevos clientes mayoristas por año, se considera cliente mayorista a puntos de ventas que adquieran un mínimo de 20 menús.

Ilustración 11: presupuesto *community manager*.

VIRGINIA GONZALEZ Diseñadora Gráfica			
+54 9 2976217702		www.behance.net/DGVirginiaGonzalez	
virginia.gonzalez.cr@gmail.com		Capital Federal Buenos Aires, Argentina	
Presupuesto			
FACTURA A: Saúco S.A.		FECHA: 25/10/2021	
Descripción	Horas	Precio	Total
Redes Sociales (Instagram y Facebook) 1 posteo semanal	-	\$5783.-	\$5783.-
Actualización página web	-	\$17270.-	\$17270.-
		TOTAL	\$23053.-

Anexo 5: Definición de honorarios.

Para la determinación de los honorarios profesionales se hará referencia a los honorarios mínimos sugeridos para el profesional de ciencias económicas publicado por el CPCECABA bajo la última actualización de la resolución CD 48/2020, el costo de puesta en marcha del plan estratégico de negocios será de \$300.000.-

Ilustración 12: Honorarios para licenciado de administración.

Honorarios mínimos sugeridos

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250

Honorarios Mínimos Sugeridos 2021: actualización del módulo

Noticias | 2021 | [Honorarios Mínimos Sugeridos...](#)

28/12/2020



El Consejo Directivo de nuestra Institución aprobó, por resolución CD 48/2020 (ver botón "Resolución CD 48/2020"), un **incremento en el módulo para fijar los Honorarios Mínimos Sugeridos (HMS)** para todos los profesionales en Ciencias Económicas matriculados.

De esta manera, el nuevo valor del módulo -que rige plenamente **desde el 1° de enero de 2021**- fue establecido en **\$500**; lo que representa un **incremento interanual cercano al 41 por ciento**.

Cabe recordar que el módulo es la unidad de medida utilizada para expresar los honorarios mínimos sugeridos, según se desprende del informe aprobado por la resolución N° 63/2007 del Consejo Directivo.

Anexo 6: Préstamo Bancario.

Se realizó la consulta de manera presencial con un ejecutivo de cuentas del Banco Galicia donde informo que la tasa de interés para préstamos para empresas es del 45% anual, se simuló un préstamo para cubrir la compra de la maquinaria, el plan de capacitación y los honorarios del administrador, para el primer año de implementación del proyecto, el monto a solicitar será de \$606.289.- con un plazo de financiación de 36 meses.

Anexo 7: Estado de resultado Saucó S.A.

Ilustración 13: estado de resultados 2020 y 2019.

Estado de resultados		
	2020	2019
Ingresos por ventas y servicios	13.091.918,87	30.802.495,68
Costo de ventas	-8.018.524,50	18.914.484,82
Utilidad bruta	5.073.394,37	11.888.010,86
Gastos y otros ingresos		
De comercialización	14.155.405,02	14.396.023,33
De administración	-3.318.604,84	-3.447.905,58
Resultados financieros y por tendencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado venta de bienes de uso		195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IIGG	-7.772.599,90	389.237,29
Impuesto a las ganancias		-14.547,31
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO (perdida)	-7.772.599,90	374.689,98

Anexo 8: Cash Flow proyectado.

Ilustración 14: Cash Flow proyectado Sauco S.A.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Sauco S.A."					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 66.558.033	\$ 91.184.505	\$ 120.363.546	\$ 152.861.704	\$ 186.491.279
Plan de acción 1	\$ 606.289	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 3.327.902	\$ 9.118.450	\$ 18.054.532	\$ 30.572.341	\$ 46.622.820
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 1.273.114	\$ 3.527.682	\$ 6.455.658
TOTAL DE INGRESOS	\$ 70.492.223	\$ 100.302.955	\$ 139.691.192	\$ 186.961.727	\$ 239.569.756
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	\$ 27.615.148	\$ 37.832.753	\$ 49.939.233	\$ 63.422.826	\$ 77.375.848
Gastos de Comercialización	\$ 21.018.194	\$ 28.794.926	\$ 38.009.302	\$ 48.271.814	\$ 58.891.613
Gastos Administrativos	\$ 5.033.942	\$ 6.896.501	\$ 9.103.381	\$ 11.561.294	\$ 14.104.778
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 554.938	\$ 414.506	\$ 417.226	\$ 420.255	\$ 17.383
Plan de acción 2	\$ 3.993.482	\$ 5.471.070	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 1.192.838	\$ 1.650.629	\$ 2.013.768
TOTAL DE EGRESOS	\$ 58.215.704	\$ 79.409.756	\$ 98.661.981	\$ 125.326.819	\$ 152.403.390
UTILIDAD BRUTA	\$ 12.276.519	\$ 20.893.199	\$ 41.029.211	\$ 61.634.908	\$ 87.166.366
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.296.782	\$ 7.312.620	\$ 14.360.224	\$ 21.572.218	\$ 30.508.228
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 7.979.737	\$ 13.580.580	\$ 26.668.987	\$ 40.062.690	\$ 56.658.138

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad en un 22% para diciembre del 2026
Plan de Acción 1: Capacitar al 100% del personal de cocina de La Jirafa para envasar los alimentos al vacío bajo la metodología sous vide durante el primer trimestre de 2022.
Plan de Acción 2: aumentar las ventas en un 20% para finales del 2026, ofreciendo una estrategia de promoción a la cartera de clientes actuales durante sus primeros 2 años de vida.
0,05%
Plan de Acción 3: Aumentar la cobertura geográfica por medio de un plan de marketing que permita captar 2 nuevos clientes por año, a partir de enero 2024 hasta finales del 2026.
2 por año

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará proporcionalmente con las estimaciones REM.
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán proporcionalmente con las estimaciones REM.
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla inflación).
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.

Consideraciones generales
Se incorporan los honorarios del administrador en caso de que la empresa acepte el proyecto. (ver anexo 5)

Se estima que el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM de los años 2019- 2023, posee una tendencia a la baja de 5%. De esta manera se estiman los coeficientes de inflación de los años faltantes para el alcance del proyecto.

Tabla: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025		2026	
	46%	1,46	37%	1,37	32%	1,32	27%	1,27	22%	1,22

Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.485
Gastos Administrativos	\$ 3.447.906
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Inversión a realizar	-16.146.097
Flujo del período 1	7.979.737
Flujo del período 2	13.580.580
Flujo del período 3	26.668.987
Flujo del período 4	40.062.690
Flujo del período 5	56.658.138

VAN	21.219.006
TIR	95%

ROI	
Beneficios	119.558.787
Costos	16.146.097
ROI	640%

Periodo de recupero de inversión	1,6 años
-------------------------------------	----------