

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de graduación**

**Reporte de Caso**

**Carrera de Licenciatura en Administración**

**“Planificación Estratégica para la Unidad de Negocio Sauco SA perteneciente al  
Grupo Meta”**

Autor: Francisco Perino

Legajo: ADM05523

DNI: 40557232

Tutora: Rinero, Sofía

**Argentina, 2022.**

## **Resumen**

El objetivo general del presente trabajo fue diseñar una planificación estratégica para que la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta, consolide su estrategia de liderar los costos de fabricación y/o producción de cervezas artesanales. El aumento de dichos costos ha resultado ser más que proporcional al incremento de los precios que la empresa ha podido fijar para conservar una relación precio/calidad competitiva. Dicha problemática ha motivado la reformulación de la planificación estratégica en un contexto, donde la inflación recurrente de las economías mundiales, resultó ser el nuevo paradigma a tener en cuenta por todas las empresas del mundo en post de sobrevivir a los avatares de las distorsiones de costos y precios que genera dicho fenómeno macroeconómico. Se propusieron tres planes de acción, en el marco de fortalecer la estrategia de liderar los costos de la UEN Sauco S.A. Para la evaluación de los mismos se empleó las técnicas de la VAN, TIR y el ROI. Todos los criterios condujeron a aceptar el proyecto propuesto garantizando que su implementación beneficie a la organización objeto de análisis.

***Palabras Claves:*** *Planificación, Estratégica, Liderazgo, Costos, Inflación.*

## **Abstract**

The general objective of this work was to design a strategic planning so that the strategic business unit Sauco S.A., belonging to Grupo Meta, consolidates its strategy of leading the manufacturing and/or production costs of craft beers. The increase in these costs has turned out to be more than proportional to the increase in prices that the company has been able to set in order to maintain a competitive price/quality ratio. This problem has motivated the reformulation of strategic planning in a context where the recurring inflation of world economies turned out to be the new paradigm to be taken into account by all companies in the world in order to survive the vicissitudes of cost distortions and prices generated by said macroeconomic phenomenon. Three action plans were proposed, within the framework of strengthening the strategy of leading the costs of UEN Sauco S.A. For their evaluation, the techniques of VAN, TIR and ROI were used. All the criteria led to the acceptance of the proposed project, guaranteeing that its implementation benefits the organization under analysis.

***Keywords:*** *Planning, Strategic, Leadership, Costs, Inflation.*

## Índice de contenidos

Introducción	5
Análisis de situación	8
Análisis de Macro entorno	8
<i>Modelo de PESTEL</i>	8
Análisis de Micro entorno	12
<i>Modelo de fuerzas competitivas</i>	12
Análisis de Mercado	14
Análisis Interno	16
<i>Cadena de Valor</i>	16
<i>Análisis DAFO</i>	19
<i>Análisis específico</i>	22
Marco Teórico	24
Planificación estratégica	24
Estrategia de liderazgo en costo	25
Diagnóstico y discusión	27
Propuesta	29
Misión propuesta	29
Visión propuesta	29
Valores propuestos	29
Políticas propuestas	29
Objetivo general	30
Estrategia	30
Justificación	30
Objetivos específicos	30
Alcance y Limitaciones	31
Planes de acción	32
Diagrama de Gantt	35
Evaluación de la propuesta	37
Conclusiones y Recomendaciones	38

Bibliografía	40
Anexo I	42

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: FODA	19
Ilustración 2: Matriz BCG	21
Ilustración 3: Planes de acción.	33
Ilustración 4: Diagrama de Gantt.	33
Ilustración 5: Recursos, tiempos y presupuesto.	34
Ilustración 6: Flujo de Fondos.	35
Ilustración 7: Criterios de evaluación.	35
Ilustración 8: Premisas.	38
Ilustración 9: Inflación esperada.	38

## **Introducción**

Por medio del presente reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica teniendo en cuenta el liderazgo en costos que la unidad estratégica de negocio Sauco S.A, perteneciente al Grupo Meta, puede propulsar a los fines de impartir servicios de comida y bebida atractivos para los clientes actuales y potenciales. Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.

El Grupo Meta se creó en el año 2019. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Son cuatro las unidades de negocio que conforman el Grupo: La Tregua S.A, dedicada a la actividad de tambo y agricultura, Cervezas Argentinas S.A.S, Brewing S.A.S y Sauco S.A, cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. Se puede señalar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa para reunir bajo un solo nombre todas las unidades. Dentro de cada unidad se puede nombrar como hito importante la compra del fondo de comercio La Jirafa y su recuperación y repunte, ya que en la gestión anterior venía en caída su valoración por parte de la comunidad.

El contexto en el que está sumergido el Grupo Meta, y en especial la unidad estratégica de negocio abordada resulta optimista, en el sentido de las diversas posibilidades de expandirse en términos de captar nuevos clientes y ofrecer nuevas experiencias a los que ya lo son. El reconocimiento y la calidad de los servicios que brinda la empresa son pilares esenciales para que la recuperación sostenida, post pandemia, sea consistente en el tiempo.

Con todo ello, se puede decir que el problema reside en que los costos de producción de los servicios que brinda la unidad estratégica de negocio Sauco S.A ascienden a un ritmo más que proporcional al precio de venta en un contexto inflacionario que obliga a los empresarios a replantearse los márgenes de rentabilidad y el dilema entre aumentar precios y reducir costos para mantenerlo. En respuesta a dicho problema, la estrategia que se propone aplicar es la de liderazgo en costos sobre los servicios de comida y bebida que brinda la unidad estratégica Sauco S.A, conservando un nivel de calidad aceptable por un cliente cada vez más exigente al momento de elegir consumir ocio. La fijación de precios más competitivos en relación a un sector que debe adaptarse a las necesidades de los clientes, cada vez más especializados en lo que consumen, resulta ser un beneficio a percibir por la empresa, mejorando su rentabilidad por medio de liderar sus costos de producción como componente esencial en la formación del precio final de los servicios que ofrece.

Por otro lado, se toman como antecedente los siguientes informes. En primer lugar, como antecedente teórico citamos a (Chanes Rodriguez, 2014) quien sostiene que estrategia competitiva basada en costes es una de las estrategias básicas que puede llevar a cabo una empresa a la hora de competir y consiste en que una empresa logra unos costes totales inferiores a los de la competencia, sin que ello afecte a la calidad del producto o servicio que ofrece la misma. Esta estrategia se convertirá en ventaja competitiva cuando a los competidores les resulte difícil disminuir sus costes para igualarlos a los de dicha empresa.

Y como antecedente de campo, citamos el trabajo de (Ramírez Montesino, 2021) quien encontró una relación positiva y significativa entre las buenas prácticas de manufactura sustentables y la ventaja competitiva en diferenciación de productos y liderazgo de costos para los cerveceros artesanales en Oaxaca. Principalmente los equipos empleados para la fabricación resultaron ser la principal fuente del liderazgo de costos. Además se concluyó que el riesgo de entrada de nuevos participantes, el poder de negociación de proveedores y los productos sustitutos fueron las principales fuentes de ventajas competitivas. Esta última fue la que más influencia tuvo en la estrategia de liderazgo de costos como ventaja competitiva de la empresa.

Para complementar el informe mencionado con anterioridad, el trabajo presentado por (Vargas Hernández & Solis, 2019) tuvo el objetivo de determinar desde el punto de vista

de la administración estratégica las causas que llevaron al Grupo Modelo, una industria del sector cervecero latinoamericano, a perder cuota de mercado en el sector. Una de las principales causas fueron los elevados costos de producción de sus bienes y servicios que brindaba, los cuales se trasladaban a los precios, produciendo una pérdida de competitividad en relación a los principales competidores de la marca. El autor sostuvo que una estrategia de liderar en costos sería la panacea para conservar el grado de competitividad, productividad y rentabilidad empresarial.

## **Análisis de situación**

Teniendo en cuenta que la problemática radica en que la unidad de negocio estratégica Sauco S.A, perteneciente al Grupo Meta, traslada el incremento de los costos de producción de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes a los precios que ellos perciben, erosionando la rentabilidad empresarial, se realiza el siguiente análisis.

### *Análisis de Macro entorno*

#### *Modelo de PESTEL*

El análisis de macro entorno siguió el modelo de PESTEL, analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

#### *Factor Político*

Argentina cerró un año complicado y comenzó el 2022 con grandes interrogantes. No solo en materia económica, como por ejemplo la necesidad de cerrar un acuerdo de refinanciación con el Fondo Monetario Internacional (FMI), sino también en materia política que genera cierta incertidumbre sobre la pérdida de gobernabilidad del actual gobierno de turno, influyendo en el proceso de flujos de inversiones del sector privado, a lo que se suma el conflicto desencadenado entre Rusia y Ucrania, que ha puesto a los gobiernos del todo el mundo a tomar medidas oportunas, en materia política, para hacer frente a un escenario de desabastecimiento energético y aumento en el precio de muchas de la materias primas empleadas por la industrias (UCEMA, 2022).

Argentina se caracteriza por las excesivas regulaciones que impone la política de turno para combatir problemas tan estructurales como la inflación o la pobreza. Por mencionar, las empresas de producción, distribución y comercialización de los productos incluidos en el Anexo de la Resolución 1050/2021 Secretaría de Comercio Interior, entre los cuales se encuentra la producción de bebidas alcohólicas, deben aumentar su producción hasta el máximo de su capacidad instalada y tomar las medidas para asegurar el transporte y la entrega de productos durante el período de vigencia de esta medida de precios máximos (CCAA, 2021).

### *Factor Económico*

La situación macroeconómica de Argentina es crítica, con indicadores poco alentadores. Siguiendo a (INDEC, 2022) la tasa de inflación de marzo de 2022 fue de 6.7% mientras que la de desocupación para el tercer trimestre del año pasado ascendió a 7%. Ello acompaña un índice de producción industrial manufacturero de -5.5%. Con estos indicadores, la recuperación de la economía parece ser difícil sino se implementan cambios estructurales que combatan al principal flagelo circundante, la inflación.

En cuanto a las perspectivas económicas para los próximos dos años, se puede decir que se prevé que la economía crezca un 2,5% en 2022 y un 2,3% en 2023, en el marco de una fuerte recuperación en 2021. El consumo privado y la inversión han sido vigorosos, mientras que los altos precios de las materias primas han impulsado las exportaciones, de tal modo que la balanza por cuenta corriente ha pasado a registrar superávit. La inflación ha repuntado y seguirá en cotas altas, en parte por la monetización de buena parte del déficit fiscal. El desempleo ha descendido y el empleo formal ha aumentado, pero el alto nivel de empleo informal sigue siendo preocupante, mientras que la pobreza afecta a más del 40% de la población lentamente, pero la elevada informalidad sigue siendo motivo de preocupación (CPCECBA, 2021).

La economía está en recesión. La estrategia de reducir sólo gradualmente el elevado déficit fiscal, la dependencia del financiamiento externo y las bajas tasas de interés debido a una política monetaria expansiva han generado importantes vulnerabilidades en congruencia con los resultados expuestos en los indicadores, fundamentalmente la inflación. (UCEMA, 2022).

### *Factor Social*

La situación social en Argentina es desesperante, marcando niveles de pobreza récord en la historia del país. La población bajo la línea de pobreza ascendió al 40.6% para el primer semestre de 2021, mientras que el 31.2% de los hogares se encontraban bajo dicha línea (INDEC, 2022).

Por otro lado, la pandemia de covid-19 ha impulsado a muchas organizaciones del sector a adaptarse a protocolos sanitarios para no resentir ni la producción y por ende los

puestos de trabajos genuinamente generados. Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina el sector cervecero artesanal genera más de seis mil puestos de trabajo directos en las fábricas, y otros tantos indirectos en bares, restaurantes, fabricantes de equipos y proveedores de insumos y servicios, resultando ser un sector que genera puesto genuinos de trabajo privado en el país (CCAA, 2021).

Según datos del informe de la Cerveza artesana e independiente, la producción de la cerveza artesana ha pasado estos últimos cuatro años de los 12.4 millones de litros en el 2017 a los 22.4 millones de litros en el 2021 lo que revela un crecimiento del 79.58% en el sector. Ello acompaña la generación de importantes fuentes laborales de forma directa como indirecta (CCAA, 2021).

Cerveceros Argentinos, la cámara que nuclea a las principales compañías y productores de cerveza y malta en el país, presentó un informe que refleja a la agroindustria en la actualidad y pone en evidencia su gran impacto sobre la economía nacional luego de más de 129 años de trayectoria. Es importante mencionar que el sector cervecero realiza un gran aporte al país, utilizando ingredientes nacionales, producidos por economías regionales como es el caso de la cebada y lúpulo (El Economista, 2021). A su vez, es preciso resaltar que en los últimos 20 años la cantidad de puestos de trabajo en el sector se han duplicado, convirtiendo a la cervecería en una agroindustria líder en el mercado de alimentos y bebidas. Así, este sector se consolida como un importante actor en la economía nacional (FEHGRA, 2021)

### *Factor Tecnológico*

Uno de los grandes problemas para los cerveceros es la oxidación de la cerveza. Con el ánimo de resolver esta cuestión, los fabricantes de maquinaria ofrecen fermentadores isobáricos. Es decir, la cerveza no entra en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final. Esto impide que el líquido se oxide. Así es que Ciencia y Cerveza es un evento itinerante organizado por el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geo ambientales. Se trata de un espacio destinado a propiciar la interacción entre el sector científico-tecnológico y el socio-productivo, buscando potenciar la sinergia entre el ámbito público y el privado (CONICET, 2021). Dicho Instituto logró adquirir un equipamiento capaz

de aumentar diez veces la actual capacidad de producir levaduras líquidas para cervecerías, lo que le posibilitará atender mejor la demanda regional de este insumo vital que contribuye a la alta calidad y diferenciación productiva de los cerveceros artesanales de San Carlos de Bariloche.

A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza y en las prestaciones que un restaurant puede dar a sus clientes. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala. En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no sólo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración. Conforme crece el sector cervecero en Argentina, esta tecnología se abarata y resulta más accesible para los pequeños fabricantes (FEHGRA, 2021)

#### *Factor Ecológico*

La innovación en el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad. Cada vez más cerveceras integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor y del agua son los dos ejes principales de esta visión que aboga por reducir la huella ambiental (Fundación del Viso, 2021).

En cuanto al factor ecológico, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representa un valor agregado en la industria cervecera en general y en particular la de cervezas artesanales, actualmente los productores están cada vez más convencidos de la importancia de contar con un negocio socialmente responsable, que cuide el medio ambiente y atienda en temas sociales a las comunidades que le rodean; es entonces imprescindible incorporar prácticas de RSE dentro de las líneas de trabajo de las empresas que comprendan toda su cadena de valor (Fundación del Viso, 2021).

#### *Factor Legal*

En particular, (Ley 24.674, 1996) establece un impuesto interno por el expendio de cervezas del catorce por ciento (14%) sobre la base imponible respectiva. Cuando se trate de cervezas de elaboración artesanal producidas por emprendimientos que encuadren en la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, según los términos primer artículo la ley 25.300 y sus normas complementarias, la tasa aplicable será del ocho por ciento. Se hallan

exentas de este impuesto las cervezas que tengan hasta uno coma dos grados de alcohol en volumen.

Por otro lado, la Ley de Abastecimiento, la cual faculta al estado a intervenir en los mercados estableciendo precios y márgenes de utilidad, y obligando a las empresas, cuando lo considere necesario, a abastecer el mercado en las cantidades y precios que establezca discrecionalmente (El Economista, 2021).

Con todo ello, se puede concluir que el macroentorno resulta ser sumamente dinámico, enfatizando en una realidad mundial caracterizada por: incremento de la inflación, conflicto bélico, aumento de los costos de transporte, destrucción de empleo, inestabilidad de gobiernos democráticos, etc., que pone de manifiesto la necesidad de adoptar estrategias tendientes a optimizar la productividad y consigo minimizar los costos para amortiguar el traslado a precios.

#### *Análisis de Micro entorno*

##### *Modelo de fuerzas competitivas*

A continuación se realizó el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter llegando a los siguientes resultados:

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

Las barreras de entrada en la industria son bajas, mientras que los beneficios son altos. Esto genera una verdadera atracción de nuevos competidores para ingresar al mercado. Es preciso mencionar que el sector demanda cuantiosas inversiones para poder funcionar y un conocimiento experto para los bienes y servicios que ofrece. En cuanto a los costos, se puede decir que aquellos que tienen una incidencia preponderante en su estructura de costos son los fijos para cierto límite relevante de producción, mientras que los variables, tales como las materias primas y mano de obra, se mueven conforme a la escala de fabricación. Si bien, esta particularidad podría ser considerada una barrera de entrada, es preciso mencionar que los beneficios del sector son tan atractivos para los nuevos competidores, que están dispuestos a

ejecutar inversiones tecnológicas de gran escala para la producción de mejores productos que su competencia.

#### *Rivalidad entre los competidores*

La industria se identifica por ser un sector muy competitivo, con un gran número de consumidores y productores que no solo se diferencian en cuanto al precio que ofrecen por sus bienes sino también en cuanto a la calidad de los mismos. En cuanto a la producción de cervezas artesanales, la diferenciación se produce más en la calidad observada por el consumidor que en el precio. De hecho, los mismos estarán dispuestos a pagar un precio más alto por un producto de alta calidad percibida. Esto sucede, ya que el bien se considera parte del ocio, y como tal, los consumidores buscan calidad, experiencia y sentidos. Por ende, la rivalidad entre los competidores es alta, ya que cada uno de ellos busca innovar en la producción de nuevas sensaciones y experiencias a través del consumo de sus productos y servicios.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores resulta ser alto. Los mismos proveen insumos y materias primas para la fabricación de la cerveza bajo un escenario donde la exclusividad es crucial para garantizar el volumen y el precio acordado. Las empresas que forman parte de la industria conocen bien qué insumos y materias primas se requieren para alcanzar los niveles de calidad anhelados en sus productos y por los clientes. Esto genera un proceso de negociación continuo que pone de manifiesto la necesidad de crear lazos estrechos entre productor y proveedor a los fines de evitar un desabastecimiento de insumos que perjudicaría seriamente a la producción de cervezas.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes resultan ser fieles a una marca, e incluso a un lugar físico donde consumir una bebida alcohólica como la producida a base de cebada. Esto sucede dado que es un bien de ocio, y como tal, debe satisfacer una necesidad secundaria y no una básica. Tanto el consumo de bebidas como la gastronomía resultan ser bienes/servicios que apuntan a crear

una identidad en el consumo de los clientes que son habitués en el consumo de dichos productos.

Por ello, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto dado que ellos conocen sobre el producto que van a consumir. Requieren calidad por sobre el precio y buenas experiencias en el marco de su consumir ocio.

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Los principales sustitutos de la cerveza son las bebidas analcohólicas, es decir bebidas con poco alcohol. Las bebidas con más carácter de sustitución para la cerveza son los refrescos como las gaseosas. En términos más innovadores, la cerveza de jengibre por ejemplo es un producto sustituto muy consumido en la actualidad. Se trata de una bebida carbonatada que adquiere su sabor gracias al jengibre y al azúcar.

Se concluye que la industria tiene una estructura competitiva donde las barreras de entrada y de salida son permeables. Los partícipes buscan diferenciarse por medio de la calidad e innovación de sus productos, promoviendo el crecimiento de la fidelidad de los clientes por la marca. Finalmente, la innovación tecnológica implementada en la industria genera el surgimiento de productos sustitutos que ponen de manifiesto la producción de otras alternativas de consumo.

#### *Análisis de Mercado*

En Argentina existen actualmente 800 cervecerías artesanales que generan unos ocho mil puestos de trabajo de manera directa a indirecta, producen 70 millones de litros anuales y el sector, en el que mayoritariamente abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales de acuerdo a la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. El mercado argentino de la cerveza artesanal es un **mercado joven**, lo que impulsa a promover la innovación en la producción y la oferta de nuevos productos que logren satisfacer las demandas de clientes guardando una relación precio – calidad aceptable. De acuerdo a un estudio del Conicet más de 90% de la producción, de cada empresa, se vende en la misma provincia y aproximadamente 32% de los productores

venden su producción en una proporción mayor a 90% a terceros. Es decir que menos de 15% de los encuestados venden su producción casi en totalidad en locales propios. Esta situación resulta ser una veta para diferenciarse: producir la cerveza artesanal y venderla en el mismo lugar garantizando una experiencia única para los clientes. Para lograr eso, es sumamente importante liderar los costos de producción, tanto directos como indirectos, para optimizar la estructura de precios y no perder rentabilidad en el negocio.

Es importante mencionar que el mercado local de cerveza industrial está distribuido básicamente entre dos empresas. Por un lado, Quilmes, con una participación del 65%, y que pertenece al grupo multinacional AB InBev, con sede en Bélgica. Por el otro, con un 33% del share, está la empresa chilena CCU, con marcas como Schneider, Imperial, Heineken o Isenbeck, entre otras. El porcentaje restante corresponde a cervecerías independientes artesanales. La producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias, en su mayoría PyMEs, y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta tales como bares, restaurantes y comercios gastronómicos.

En cuanto al cliente, y siguiendo a la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, cerca de un 40 % de los consumidores de cerveza industrial son también consumidores de cerveza artesanal, lo que representa alrededor de un 15 % de la población general. De ellos, aunque las mujeres se han incorporado más tarde al segmento, lo han hecho con mayor intensidad, por lo que representan ya un 41 %. Es decir que la actualidad, hombres y mujeres consumen este tipo de productos. Las mujeres han descubierto la cerveza artesanal más tarde, pero entran con más intensidad, atraídas por la variedad, el descubrimiento y los nuevos estilos asociados a la mayor calidad de su producción.

En términos particulares, los clientes valoran una relación precio calidad aceptable, prefiriendo pagar más pero exigiendo una mejor calidad en el producto. A su vez hay una tendencia hacia el consumo de cervezas artesanales por sobre las industriales, o de marcas generalistas, que da lugar a ciertos desafíos para las primeras de conservar el *status* de artesanal apoyándose en el crecimiento del mercado y las oportunidades que éste brinda al momento de innovar y diferenciarse de la competencia.

### *Análisis Interno*

#### *Cadena de Valor*

##### *Actividades tipo primarias*

##### *Logística interna*

La unidad estratégica de negocio Sauco S.A ha implementado una política de logística interna tendiente a la adquisición de los insumos necesarios para la fabricación de sus productos de forma de tal de seleccionar cuidadosamente a los proveedores de dichos materiales dado que, dependiendo de la calidad de los mismos resultará un producto con altos estándares de aceptación por el consumidor. Los proveedores, que guardan exclusividad con la empresa transportan los insumos con sus propios medios hasta el establecimiento fabril de la misma.

##### *Operaciones*

La fábrica, una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con la más avanzada tecnología, está preparada para una producción mensual de 10.000 litros, y se tiene previsto incrementarla a 30.000 para los próximos años; sus productos tienen presencia hoy en bares multimarca de la ciudad de Córdoba, Villa Carlos Paz, Las Varillas y Arroyito entre otros, con una planificación de desarrollo comercial que incluye la expansión a nivel provincial y nacional.

##### *Logística externa*

La unidad estratégica de negocio, Sauco S.A, ha decidido tercerizar la logística externa de sus productos por medio de la contratación de transporte especializado para llevar a cabo dicha tarea. De esa forma, se concentra solo en la fabricación de sus productos consiguiendo altos estándares de calidad percibidos por los clientes actuales y potenciales. Por su parte, la empresa de transporte tercerizada del servicio de logística externa garantiza que los productos sean entregados en tiempo y forma, para de esa manera, satisfacer a un cliente cautivo.

### *Marketing y Ventas*

La cerveza posee una buena aceptación del público, muchos la recomendarían. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

El posicionamiento de la marca es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores de los segmentos a los cuales la empresa atenderá. La intención de Sauco S.A es que sus productos ocupen un lugar claro y que la calidad sea el primer atributo que los clientes afilien con la marca.

### *Servicios*

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

### *Actividades tipo de apoyo*

#### *Infraestructura de la empresa*

La empresa cuenta con una infraestructura de vanguardia para la producción de los bienes y servicios que pretenden diferenciarse de una competencia dinámica. El equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos resultan ser indispensables para la elaboración de comidas; la infraestructura de la empresa es de alta calidad necesaria para ofrecer un servicio de vanguardia. Además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet, etc. forman parte de la infraestructura, garantizando un servicio de atención al cliente más eficiente y efectivo en cuanto a satisfacción del cliente.

### *Administración de recursos humanos*

En la planta fabril de Casa Checa hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años. En La Jirafa, el plantel fijo tiene 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres. Además, cada temporada se incorpora el mozo y demás personal contratado de forma eventual o temporal. El rango etario es de 25 a 60 años.

La empresa promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

Se realiza la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

### *Desarrollo tecnológico*

La utilización de la maquinaria más moderna y la automatización de procesos para la elaboración de cervezas de alta calidad, de forma natural y siguiendo los procesos tradicionales es el centro de la producción que encabeza la unidad estratégica de negocio analizada. Para resolver la problemática de la oxidación de la bebida, la empresa ha adquirido fermentadores isobáricos. Es decir, la cerveza no entra en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final. Por otro lado, los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala, garantizando la eficiencia en la utilización de recursos disponibles. Con la premisa de aumentar la producción en un espacio limitado el área de diseño y desarrollo intervino eficientemente transformando el escaso espacio disponible para el logro de los objetivos productivos en la empresa.

### *Compras*

La empresa se vincula con organizaciones de la localidad, de manera tal de aprovechar las oportunidades que les ofrecen los proveedores de garantizar exclusividad en diversos insumos provistos para garantizar altos estándares de calidad percibida en los

productos que ofrece. De esa forma, se apoya la generación de empleo genuino en la localidad de residencia de la empresa como una buena práctica de responsabilidad social empresarial. Los insumos se transportan a cargo de los proveedores hasta el establecimiento fabril de la empresa donde se recibe por el área de compras quien coteja cantidad, calidad y especificaciones especiales antes de ordenar el almacenado de dichos insumos.

### *Análisis DAFO*

Para realizar el diagnóstico organizacional se realizó la matriz FODA.

#### ***Fortalezas***

- Excelente capacitación de los recursos humanos con fuertes incentivos al desarrollo profesional.
- Compromiso a nivel social y ambiental que tiene la empresa con el desarrollo de la localidad en la que reside.
- Adopción de normas de calidad ISO que garantizan productos de altísima calidad.
- Muy buena relación con los grupos de interés como sus clientes actuales y potenciales y los proveedores residentes en la localidad de residencia.
- Reputación de la marca como sinónimo de alta calidad percibida por sus productos.
- Intenso desarrollo tecnológico e innovación de los procesos productivos tendientes a producir mejores productos.
- Buena situación financiera de corto y largo plazo que posibilita planificar los procesos de inversión con mayor holgura.

#### ***Oportunidades***

- Aumento de la demanda de cerveza en el país y servicios gastronómicos en auge.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La visión estratégica que el Estado posee sobre el sector cervecero y gastronómico como generador de fuentes de empleo genuinos.</li> <li>● Incentivos fiscales para las empresas que invierten en innovación y desarrollo tecnológico que garanticen la optimización del uso de energía.</li> <li>● Desarrollo de un mercado de capitales disponible para pequeños y grandes inversores. Permite captar financiamiento cuando se lo requiera.</li> </ul>
<p><i>Debilidades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Altos costos de producción, tanto insumos como mano de obra, que se trasladan a los precios de los productos que se ofrecen.</li> <li>● Carece de una herramienta de planificación estratégica que le permita coadyuvar visión y estratégica con objetivos concretos y realizables en el tiempo.</li> <li>● Carente de auditorías internas que favorezcan la detección de desvíos controlables en materia de fondos.</li> <li>● Insuficiencia de motivación sobre los empleados para garantizar el sentido de pertenencia a la organización.</li> </ul>
<p><i>Amenazas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Situación económica, identificada por alta inflación, desocupación, pobreza, etc.</li> <li>● Rigidez de las leyes laborales que no generan incentivos a la registración de los empleados.</li> <li>● La presión fiscal sobre el sector privado en general desalienta los procesos de inversiones.</li> </ul>

- Diversidad de regulaciones en el mercado, por parte de un estado voraz por recaudar, que dificultan la comercialización de los productos.
- Incremento de los precios de productos agrícolas como la cebada productos de la guerra entre Rusia y Ucrania.

Ilustración 1: FODA

*Fuente: elaboración propia.*

En cuanto a las fortalezas detectadas en la unidad estratégica de negocio, se puede resaltar la reputación que ha tenido durante su vida en el mercado junto a las buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental con el entorno que la rodea. Esto garantiza que la empresa sea reconocida por lo mejor que puede dar a su entorno y no por lo peor que sería contraproducente para instalar una marca tan fuerte como la que promueve. Por otro lado, el nivel de satisfacción de los clientes es fundamental para diferenciarse de la ardua competencia que subsista en una industria fuertemente competitiva. Los clientes se encuentran sumamente satisfechos con el producto que ofrece dado que los altos niveles de calidad percibida y la atención de los empleados con para ellos es óptima.

En cuanto a las oportunidades hay que resaltar el incremento de la demanda de los productos que ofrece la unidad estratégica de negocio Sauco S.A y las posibilidades que tiene para acceder a nuevos financiamientos dado que exhibe solvencia financiera que la respalda para moverse en un mercado de capital dinámico e influenciado por diversas variables externas como el actual conflicto bélico que ha puesto de manifiesto un resonante crecimiento de la tasa de interés y un acrecentamiento de los movimientos inflacionarios alcista en todo el mundo.

En cuanto a las debilidades que tiene la empresa son los elevados costos de producción, en particular los insumos que utiliza y la mano de obra. A ellos se les suman otros, denominados costos indirectos de fabricación como las energías utilizadas. Todos ellos, se trasladan directa o indirectamente a los precios percibidos por los clientes perjudicando la rentabilidad del negocio en el corto y mediano plazo. La ausencia de una

planificación estratégica basada en la estrategia de liderazgo en costos contribuye a que la empresa no haya pensado, al menos por el momento, en refinar sus estructuras de costos.

Dicha debilidad se relaciona con la principal amenaza detectada que se circunscribe en una economía debilitada por un gobierno que parece no atacar la inflación con las herramientas que la teoría económica indica. La inflación aumenta, los sueldos de los empleados se erosionan y la capacidad de compra de los asalariados influye en el consumo de una diversidad de bienes, sobre todo los del ocio como bebidas y gastronomía.

### *Análisis específico*

Para el análisis específico se optó por la matriz de crecimiento-participación, conocida como matriz BCG. Para la construcción de la misma se consideraron las diversas unidades de negocio del Grupo Meta.

<i>Estrella</i>	<i>Interrogante</i>
<p>La unidad estratégica de negocio Sauco S.A, quien ofrece productos con amplia aceptación en un mercado dada su excelente calidad percibida por el cliente actual y potencia. Una estrategia de diferenciación con relación a su competencia real y potencial hay garantizado que dicha empresa, perteneciente al Grupo Meta, genere un importante flujo de ingresos que han posibilitado su capitalización para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión en tecnología no solo en dicha UEN sino en las otras también.</p>	<p>La unidad estratégica de negocio Cervezas Argentinas S.A.S, con participación de más del cincuenta por ciento, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital. Una localidad pujante en cuanto al desarrollo de la industria gastronómica y turística en los últimos años. En la etapa post pandémica, la UEN citada, ha comenzado a tomar relevancia en la participación de los ingresos totales del Grupo Meta debido a las estrategias de penetración de mercado que viene implementado durante estos últimos años. Sin lugar a dudas, el volumen de ventas ha aumentado significativamente.</p>
<i>Vaca Lechera</i>	<i>Perro</i>

<p>La unidad estratégica de negocio La Tregua S.A quien genera un flujo continuo de ingresos a lo largo de todo el año y permite garantizar diversos insumos por empresas de la localidad y del Grupo Meta también.</p>	<p>La unidad estratégica de negocio Brewing S.A.S. No refleja el grueso de la facturación total del Grupo Meta, pero sigue siendo un negocio atractivo y con amplias potencialidades de crecer en el tiempo por el tipo de productos que ofrece y la estrategia que</p>
<p>A pesar de los costos de producción en alza, el negocio sigue siendo atractivo para un Grupo que busca diversificar sus operaciones a lo largo y ancho del país.</p>	<p>ha adoptado de satisfacer al cliente por medio de la diferenciación.</p>

Ilustración 2: Matriz BCG

*Fuente: elaboración propia.*

## Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el diseño de una planificación estratégica para unidad estratégica de negocio Sauco S.A, consolidando la estrategia de liderazgo en costos se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica y estrategia de liderazgo en costos.

### *Planificación estratégica*

El concepto de planificación estratégica, de acuerdo a (Chiavenato, 2016) indica que es el mecanismo que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión y visión, en el contexto en el que se encuentra y debe desafiar. Al respecto, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados (Hidalgo, Ramírez & Ríos, 2014). Por otra parte, la idea que plantea el autor Sainz de Vicuña, es que la estrategia es un conjunto de decisiones y recursos para poder lograr los objetivos perseguidos, este autor enfatiza en el entorno al momento de la toma de decisiones con respecto a la estrategia. Explica que se subdividen según el nivel de complejidad en cuanto a la toma de decisiones, en orden de relevancia se destacan estrategias corporativas, competitivas, de crecimiento y funcionales (Sainz de Vicuña, 2017). Así es que la turbación por planear el futuro de una organización ha llevado a los equipos facultados de la estrategia organizacional a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación y los estrategas enfrentan espacios inciertos con múltiples realidades, razones por las cuales autores como (Chuncho et al., 2020) sostienen que los modelos y herramientas tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas pueden resultar insuficientes.

Es importante saber que las organizaciones siguiendo a (Uranga, 2016) generalmente se desenvuelven mediante una serie de procesos y estrategias, es ahí donde parte la necesidad de crear el proyecto que ampare estos métodos para la elaboración del plan estratégico, ya que es necesario cambios con la finalidad de que permita resolver las falencias de la entidad de forma eficaz, eficiente y beneficiosa.

El autor, destaca también la importante diferencia entre liderazgo en costos y liderazgo en precios, afirmando que trabajan en conjunto, ya que al reducir costos se pueden disminuir los precios de mercado siempre que la estrategia sea de precios de penetración, pero esto no siempre ocurre, pues se puede hacer uso del beneficio para distintas inversiones.

#### *Estrategia de liderazgo en costo*

La delineación de estrategias resulta ser un acto creativo que surge del discernimiento del equipo planificador de una organización en particular, a partir de la visión del futuro, del análisis situacional y de la construcción de escenarios particulares. De esta manera la estrategia es una forma de alcanzar lo que se propone en el escenario apuesta (Chuncho et al., 2020). Para que una estrategia tenga éxito, siguiendo a los autores (Palazuelos et al., 2019), no sólo requiere de la definición de esta, sino también de conductas de liderazgo que lleven a la organización a cumplir con lo pensado. Para ello se identifican aptitudes interpersonales que permiten que los líderes piensen estratégicamente y naveguen lo desconocido de manera efectiva

Las oportunidades de crecimiento que señalan (Ferrell & Hartline, 2015) son oportunidades de crecimiento integrado, por diversificación y crecimiento intensivo. Al respecto, los beneficios de reducir costos, como estrategia de crecimiento según (Solarte-Pazos & Sánchez Arias, 2014) se dan controlando los inventarios de manera eficiente y aumentando su rotación. Resalta la importancia de una buena experiencia del cliente y capacidad de respuesta al mismo, repercutiendo en una mayor cantidad de clientes, incrementando las ventas, lo cual genera economías de escala y costos mucho más bajos. Al evaluar una estrategia de crecimiento, debe estar ligada al posicionamiento de la organización, (Ferrell & Hartline, 2012) lo definen como la manera en que los clientes ven un producto teniendo en cuenta sus atributos a diferencia de los productos de los competidores. Como beneficio fundamental se determinan incremento en ventas, mejoras relacionadas a la logística, a través de la reducción de costos de producción, mejoras en estructura organizacional y otorgarle valor agregado al cliente por medio de la innovación.

Para el caso tratado se optó por la postura de Chiavenato (2016) quien sostiene que la planificación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones anticiparse al

futuro teniendo en cuenta el contexto actual en el que viven. Es por ello, que integrando todos los conceptos revisados en esta sección del presente trabajo, se puede mencionar que la planificación estratégica comprende un proceso secuencial que otorga a una empresa, como Sauco S.A., cierta previsibilidad de sus acciones para cumplimentar los objetivos deseados. Es crucial tener presente que la estrategia es la base sobre la cual se diseña cualquier planificación tendiente a optimizar los recursos con los cuales cuenta una organización. Si bien hay una multiplicidad de estrategias disponibles, la de liderar en costos es aplicable para este caso en razón de la problemática hallada y expuesta con anterioridad.

## Diagnóstico y discusión

El problema detectado en la unidad estratégica de negocio Sauco S.A. radica en que los costos de producir los servicios que ofrece a sus clientes crecen a un ritmo más que proporcional al precio de venta que puede fijar para venderlos en un contexto de inflación galopante, que obliga a reformular los márgenes de rentabilidad ante una continua actualización del valor monetario, esencialmente, de las materias primas, mano de obra y energía empleada para llevar a adelante la producción. Por todo ello, se propone una reformulación de la planificación estratégica orientada a liderar los costos.

Dicho problema resulta relevante ya que la planificación estratégica actual no contempla la necesidad imperiosa de liderar los costos, de forma tal que los mismos no se trasladen a los precios de una forma abrupta afectando no solo la competitividad sino también la rentabilidad organizacional. Resulta importante minimizar los costos de materias primas, mano de obra y energías empleadas en el proceso productivo de los productos que ofrece la unidad estratégica de negocio Sauco S.A. para conservar una relación precio calidad aceptable por un mercado sumamente exigente en cuanto al consumo de cerveza y alimentos.

Partiendo del hecho de que la principal debilidad detectada, en la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., es que demuestra tener una estructura de costos de fabricación altamente distorsionada por los efectos inflacionarios de una economía argentina extremadamente inestable, y por los efectos externos de una guerra europea que presiona el precio de diversos *commodities* hacia arriba tales como los granos, cereales y combustibles, se concluye que la empresa bajo análisis requiere una reformulación de sus planificación estratégica tendiente a fortalecer su capacidad de maniobra bajo un escenario sumamente complicado como el descrito. La misma ha de contemplar una estrategia de liderar en costos de forma tal que la política de precios que adopte la empresa no repercuta en la rentabilidad que desea tener.

El caso es destacable, ya que la organización posee un alto nivel de competitividad que la posiciona como una de las principales cervecerías artesanales de la región teniendo oportunidades para insertarse en nuevos mercados, no solo nacional sino también

internacional. La relación precio – calidad observada es una de las fortalezas cruciales que la empresa debiese emplear para apalancarse hacia nuevos horizontes empresariales.

Finalmente, el resultado que se espera obtener, con la presente planificación estratégica, se circunscribe en dotar a la empresa de capacidad de maniobra para sortear los nuevos desafíos post pandémicos que ha impuesto el mundo en torno a mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad propiamente dicha.

## Propuesta

En esta sección del presente reporte de caso, en primer lugar se presentan los elementos estratégicos correspondientes a la unidad estratégica de negocio Sauco S.A. del Grupo Meta, definiendo la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategia.

### *Misión propuesta*

Satisfacer las necesidades de los clientes de la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., de manera tal de brindarles una relación precio-calidad aceptable por un mercado sumamente competitivo entorno a la optimización de los costos de producción y de no producción incurridos en fabricación de dichos bienes.

### *Visión propuesta*

Ser una unidad estratégica de negocio líder en estructura de costos de producción y de no producción para que el impacto sobre la variación de los precios sea mínima y por ende favorezca la competitividad en dicho término.

### *Valores propuestos*

- ✓ Respeto y honestidad con los clientes.
- ✓ Buen trato con los proveedores.
- ✓ Sentido de equipo de trabajo.
- ✓ Dignidad en el trabajo.
- ✓ Compromiso con la comunidad.

### *Políticas propuestas*

- ✓ Optimizar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio a través de la reducción de los costos de producción y de no producción incurridos en el proceso productivo del negocio.
- ✓ Forjar relaciones duraderas con los clientes, satisfaciendo sus necesidades a lo largo del tiempo.

- ✓ Fortalecer las relaciones con los proveedores de insumos necesarios para la producción de los bienes que genera la unidad estratégica de negocio.
- ✓ Promover un clima de trabajo ameno para el desarrollo profesional de los miembros de la unidad estratégica de negocio analizada.

#### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta, ubicada en la provincia de Córdoba, en un 10% anual, bajo la implementación de un sistema de costeo refinado que permita ser eficiente en términos de cuantificación de los mismos hacia el año 2025.

#### *Estrategia*

Se aplicará una estrategia de liderazgo en costos, llevándola a cabo a partir del segundo semestre del 2022. La estrategia que se programa para la unidad estratégica de negocio analizada, es la de liderar los costos de producción y no producción por medio de la implementación de un sistema de costos altamente refinado basado en las actividades que la unidad de negocio realiza.

#### *Justificación*

Se busca incrementar un 10% la rentabilidad anual de la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., ya que el crecimiento del mercado potencial es del 15% anual de acuerdo a datos de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (2021).

#### *Objetivos específicos*

- I. Aumentar el nivel de ventas de la unidad estratégica de negocio Sauco S.A. en un 10% anual, en un contexto comercial donde el aumento del consumo de cerveza resulta creciente.

Estrategia: para aumentar las ventas, se propone refinar los costos de producción y de no producción involucrados en el sistema productivo de la unidad de negocio analizada. Ello permitirá fijar precios más bajos en relación a la competencia y aumentar el volumen de ventas al cabo de un año.

Fundamentación: se enfoca en liderar en costos para ofrecer precios diferenciados con respecto a la competencia. Conservar a los clientes actuales y atraer a nuevos, por medio de estructura de precios competitivos en relación a la competencia, influirá en la rentabilidad de la empresa en un contexto donde la panacea es la reducción al mínimo de los costos.

- II. Reducir el nivel de costos de producción y de no producción de la unidad estratégica de negocio Sauco S.A. en un 10% anual por medio de la adopción de un sistema de costeo refinado como lo es el sistema de costeo basado en actividades.

Estrategia: se enfoca en ser líder en costos de producción y de no producción por medio de la refinación en la medición de los costos por medio de la implementación de una sistema de costeo no tradicional como el ABC.

Fundamentación: enfocarse en el liderazgo de los costos de producción y de no producción garantiza tener mayor holgura para no sacrificar rentabilidad en un contexto donde los precios de insumos suelen crecer más que proporcional a los precios de los bienes finales.

- III. Incrementar las capacitaciones del personal en relación de dependencia, en la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., en un 10% anual para que la productividad del factor trabajo mejore.

Estrategia: la capacitación del personal en relación de dependencia involucrada directamente en el proceso productivo es fundamental para mejorar la productividad del factor trabajo y consigo promover una estrategia de liderazgo en costos de mano de obra.

Fundamentación: si el personal involucrado en el proceso productivo de la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., está bien capacitado entonces tendrá herramientas para solucionar problemas cotidianos en todo proceso de producción que involucre el conocimiento técnico y decisional para que la línea de producción de cervezas no se detenga produciendo importantes pérdidas para el negocio.

#### *Alcance y Limitaciones*

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta. El trabajo se efectuó abarcando el

primer semestre del año 2022, para lograr implementar dicha propuesta en agosto del mismo año. Por tratarse de un reporte de caso para una UEN en exclusiva, el ámbito geográfico se define como la ciudad de Córdoba, Argentina. De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo y descriptivo.

Durante la elaboración del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la confección del mismo. La ejecución del trabajo fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal desarrollo. Además se emplearon los estados financieros que la empresa proveyó para poder evaluar la propuesta por medio de un flujo de fondos proyectado.

### *Planes de acción*

<b>Plan de acción</b>	<b>Descripción</b>
1. Implementación de un sistema de costeo no tradicional.	<p>Como respuesta a las necesidades de alineación con la estrategia corporativa, la optimización de procesos y la orientación hacia el liderazgo en costos, se propone la implementación de un sistema de información de costos ABC.</p> <p>ABC (Sistema de Costeo Basado en Actividades), es la respuesta para diseñar sistemas de costos compatibles con las nuevas realidades competitivas de la UEN analizada, evitando las distorsiones de precios que los sistemas actuales inducen en el negocio analizado. Se pretende integrar metodológicamente en el proceso de planeación estratégica la implantación del sistema de costeo ABC como parte del mejoramiento interno de sus procesos de gestión administrativa de presupuesto enfocado por actividades a los fines de afinar el costo de producción y de no producción para fijar precios sumamente competitivos en el mercado.</p> <p>Para ello se propone contratar a un contador público con especialidad en sistema de costeo para refinar el actual sistema</p>

que tiene la unidad estratégica de negocio, un sistema por procesos. El contador estará asesorado por un ingeniero en procesos para poder dividir el sistema productivo en actividades que resultaran ser los objetos del costeo en vez de los procesos como en la actualidad. Se propone que el trabajo sea conjunto entre ambos profesionales para poder refinar el sistema de costeo. El ingeniero releva procedimientos productivos, mientras que el contador los cuantifica para poder asignar los costos indirectos entre las diversas actividades (objeto del costo) definidas por el ingeniero.

Las principales ventajas del enfoque planteado son las siguientes:

- ✓ El modelo ABC generaría cambios operativos en la UEN, haciéndola más rentable.
- ✓ El modelo ABC permite contar con un criterio sólido de evaluación y apoyo tanto desde el punto de vista funcional como técnico.
- ✓ Facilidad en el proceso de incorporación de nuevas estrategias en la UEN, su proceso de gestión de cambio mediante capacitación de los usuarios y una adecuada estrategia de comunicación del proyecto a toda la organización.

## 2. Capacitación de vendedores.

La capacitación en temas de ventas es un proceso que brinda herramientas nuevas a los vendedores que les ayudarán a vender más y mejor en la UEN Sauco S.A.

Se propone orientar dicha capacitación hacia las técnicas de ventas que involucran:

- ✓ Técnicas generales de venta
- ✓ Venta de salón

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta técnica</li> <li>✓ Negociación comercial</li> <li>✓ La respuesta a las objeciones</li> </ul> <p>Para ello se propone un consultor externo quien ajuste su programa de capacitación a la política de ventas y las características del mercado y de la clientela, de forma tal de contribuir a que los vendedores incrementen el volumen de ventas concretadas en el año. Se proponen capacitaciones trimestrales para evaluar periódicamente a los capacitados a lo largo del tiempo a los efectos de implementar medidas concretas de acción para dar solución a los problemas recurrentes que pudiesen presentarse para cerrar una venta. Luego de cada capacitación es crucial realizar una evaluación del desempeño de la misma para poder detectar oportunidades de mejora. La evaluación del desempeño será realizada por el mismo capacitador.</p>
<p><b>3.</b> Capacitación de la mano de obra involucrada en el proceso productivo de cerveza.</p>	<p>Se propone capacitación en seguridad industrial para los trabajadores involucrados en el proceso productivo de la UEN Sauco perteneciente al Grupo Meta.</p> <p>Se trata de una formación que está especialmente orientada a profesionales de empresas productoras de cervezas artesanales y a todos aquellos que desarrollen su actividad en este sector y deseen especializarse en las funciones de calidad de bebidas, trazabilidad y etiquetado. Se espera que con este plan de acción, los empleados involucrados mejoren la productividad y consigan el nivel de producción para abastecer a los clientes actuales y potenciales con mayor eficiencia.</p> <p>De esta forma se propone ajustar los tiempos de producción, reducir costes y mejorar la eficacia y rentabilidad de los procesos</p>

productivos en la UEN por medio de las capacitaciones propuestas. Las capacitaciones serán tercerizadas y llevadas a cabo por una consultora especializada en la materia. Dichas capacitaciones debiesen ser periódicas, 1 por semestre, es decir 2 por año, para luego poder medir el rendimiento de los trabajos de producción y tomar medidas concretas para mejorarlos. Luego de cada capacitación es crucial realizar una evaluación del desempeño de la misma para poder detectar oportunidades de mejora. La evaluación del desempeño será realizada por el mismo capacitador en un plazo estimativo de dos semanas.

Ilustración 3: Planes de acción.

*Fuente: elaboración propia.*

#### *Diagrama de Gantt*

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, con un plazo total de 150 días a computarse a partir del 01-08-2022 y un costo de \$1.335.000

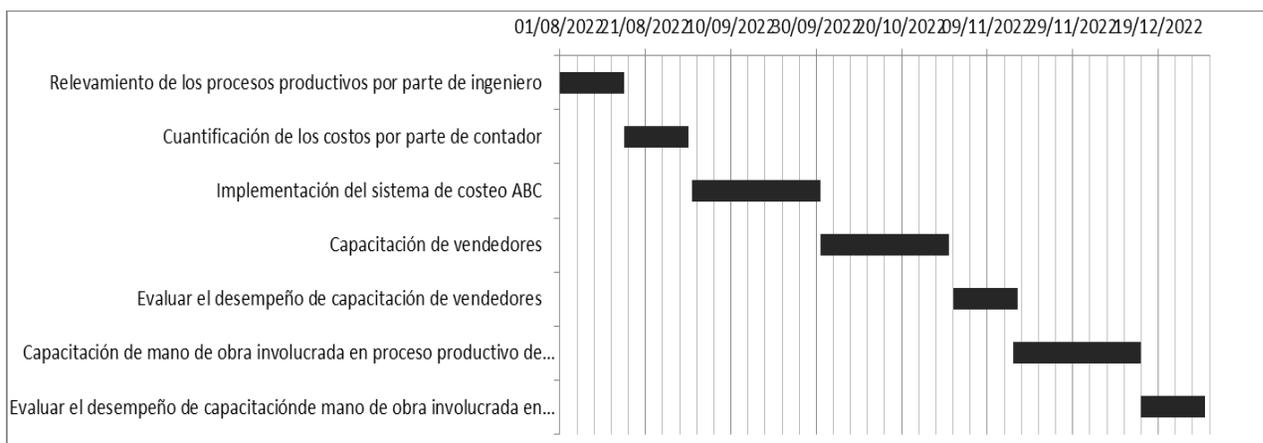


Ilustración 4: Diagrama de Gantt.

*Elaboración Propia.*

*Recursos, tiempos y presupuesto.*

Para la confección del presupuesto, se decidió consultar a la consultora EConsultora, quienes ayudan a crecer a empresas desde hace más de 15 años

✓ Página web: <https://econsultora.com.ar/>

✓ (+54-11) 5353 – 9844

✓ (+54-11) 4862 – 5529

Plan	Acción	Recursos			Días	\$
		Físicos	Humanos	Económicos		
Plan 1	1) Relevamiento de los procesos productivos por parte de ingeniero	Sistema de costeo	Ingeniero en producción	Honorarios \$115,000	15	\$ 115.000,00
	2) Cuantificación de los costos por parte de contador	Sistema de costeo	Contador Público.	Honorarios \$155,000	15	\$ 155.000,00
	3) Implementación del sistema de costeo ABC	Sistema de costeo	Contador Público e Ingeniero en procesos.	Desarrollo e implementación del sistema: \$165,000	30	\$ 165.000,00
Plan 2	1) Capacitación de vendedores	Virtual	Consultor externo	Capacitación virtual: 10 vendedores \$200,000	30	\$ 200.000,00
	2) Evaluar el desempeño de capacitación de vendedores	Informe de evaluación de desempeño	Consultor externo	Informe de evaluación: \$75,000	15	\$ 75.000,00
Plan 3	1) Capacitación de mano de obra involucrada en proceso productivo de cerveza	Virtual	Capacitador en seguridad industrial agroalimentaria	Capacitación virtual: 10 vendedores \$250,000	30	\$ 250.000,00
	2) Evaluar el desempeño de capacitación de mano de obra involucrada en producción de cerveza.	Informe de evaluación de desempeño	Consultor externo	Informe de evaluación: \$75,000	15	\$ 75.000,00
Total					150	\$ 1.035.000,00

Ilustración 5: Recursos, tiempos y presupuesto.

*Elaboración propia en base a consulta realizada a Consultora.*

### *Evaluación de la propuesta*

Para evaluar la propuesta se confeccionó un flujo de fondos proyectado, para cuatro años, cuyos supuestos se encuentran en el Anexo I del presente trabajo. Como se observa, la VAN y la TIR conducen a aceptar la propuesta y el ROI da un valor de 119% anual.

Concepto	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>				
Por prestación de servicios	\$ 20.554.312,63	\$ 29.803.753,31	\$ 40.235.066,97	\$ 52.305.587,05
Plan de acción 1	\$ 770.786,72	\$ 1.117.640,75	\$ 1.508.815,01	\$ 1.961.459,51
Plan de acción 2	\$ 719.400,94	\$ 1.043.131,37	\$ 1.408.227,34	\$ 1.830.695,55
Plan de acción 3	\$ 513.857,82	\$ 745.093,83	\$ 1.005.876,67	\$ 1.307.639,68
Total de ingresos	\$ 22.558.358,11	\$ 32.709.619,26	\$ 44.157.985,99	\$ 57.405.381,79
<b>Egresos</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 8.820.376,95	\$ 12.789.546,58	\$ 17.265.887,88	\$ 22.445.654,24
Gastos de Comercialización	\$ 4.979.001,50	\$ 7.219.552,18	\$ 9.746.395,44	\$ 12.670.314,07
Gastos Administrativos	\$ 3.484.535,08	\$ 5.052.575,87	\$ 6.820.977,42	\$ 8.867.270,65
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 17.283.913,53	\$ 25.061.674,62	\$ 33.833.260,74	\$ 43.983.238,96
Plan de acción 1	\$ 435.000,00	\$ 565.500,00	\$ 735.150,00	\$ 955.695,00
Plan de acción 2	\$ 275.000,00	\$ 357.500,00	\$ 464.750,00	\$ 604.175,00
Plan de acción 3	\$ 325.000,00	\$ 422.500,00	\$ 549.250,00	\$ 714.025,00
Total de egresos	\$ 18.318.913,53	\$ 26.407.174,62	\$ 35.582.410,74	\$ 46.257.133,96
Utilidad Bruta	\$ 4.239.444,57	\$ 6.302.444,63	\$ 8.575.575,26	\$ 11.148.247,83
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 1.483.805,60	-\$ 2.205.855,62	-\$ 3.001.451,34	-\$ 3.901.886,74
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 2.755.638,97	\$ 4.096.589,01	\$ 5.574.123,92	\$ 7.246.361,09

### Ilustración 6: Flujo de Fondos.

*Elaboración Propia en base a Anexo I.*

VAN	\$ 127.253,47
TIR	53%
ROI	118%

### Ilustración 7: Criterios de evaluación.

*Elaboración Propia en base a Ilustración 6.*

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La estructura de costos de producción de los servicios que ofrece la unidad estratégica de negocio Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta, exhibe una tendencia creciente, trasladándose a la estructura de precios y dificultando las posibilidades de mejorar la competitividad en relación creciente competencia en el sector de venta y producción de cervezas artesanales. Se propuso una planificación estratégica con énfasis en el cumplimiento de una estrategia de liderazgo en costos aplicable a la unidad estratégica de negocio analizada.

En términos generales, el trabajo contribuye a proponer diversos planes de acción tendientes al fortalecimiento de la rentabilidad de la organización bajo un escenario donde los costos crecen más que proporcional a los precios de venta que la UEN fija para los productos y/o servicios comercializados. Una de las fortalezas de este trabajo es proponer acciones asequibles para que la empresa pueda afrontar con mayor holgura las adversidades que la pandemia del covid y el reciente conflicto bélico, desencadenado en el continente europeo, han puesto de manifiesto en relación al desabastecimiento de insumos necesarios para llevar a cabo la producción de cerveza artesanal.

Se concluye que el proyecto de inversión plasmado en el presente trabajo no solo es posible sino también aceptable dado que su valor actual neto es positivo, es decir que el mismo agrega valor al Grupo Meta y en particular a la unidad estratégica de negocio Sauco S.A. Adicionalmente la tasa interna de retorno es sustancialmente mayor a la requerida por el inversionista, la de las Leliq. Finalmente, el rendimiento sobre la inversión es positivo, el 118% anual, lo que convalida que las propuestas son viables desde el punto de vista económico. Además, se concluye que la planificación estratégica esbozada ha de dotar a la unidad de negocio con herramientas capaces de afrontar los des vaivenes que caracterizan a los ciclos económicos del país, tendiendo a conservar clientes satisfechos y al mismo tiempo liderando los costos de producción y distribución de cerveza artesanal.

Finalmente, se recomienda el diseño de un plan de comunicación interna cuya finalidad sea la de transmitir los elementos estratégicos de la organización, tales como la misión, la visión y valores organizacionales propuestos, sino también las tácticas a llevar a cabo para lograr el liderazgo en costo, resultando ser la estrategia primordial para subsistir

en el mercado actual. Por otra parte, se recomienda diseñar indicadores financieros y no financieros para evaluar el desempeño de las acciones concretas propuestas por medio de la presente planificación estratégica. Una buena herramienta, para tal sentido, resulta ser el tablero de mando integral. Este permite traducir la estrategia organizacional, liderar los costos de la UEN analizada, en objetivos concretos para ser medidos por medio de indicadores de gestión interna tales como el nivel de capacitación de los vendedores, del personal involucrado en la fabricación de cerveza, la satisfacción de los clientes, etc.

## Bibliografía

- CCAA. (2021). *Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina*. Recuperado el 25 de marzo de 2022, de <https://www.parlamentario.com/2020/08/10/la-camara-de-cerveceros-artesanales-de-argentina-pide-la-ampliacion-del-take-away/>
- Chanes Rodriguez, D. (2014). *La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA*. España: Universidad de Valladolid.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hi Education.
- Chuncho, J. P. V., Mite, L. A. Á., Murillo, E. E. B., Jaramillo, P. E. C., Flores, E. C. E., Zapata, L. T. R. & Izquierdo, G. E. (2020). *Planificación estratégica con enfoque a la mejora de los procesos organizacionales de la empresa Decorfron*. Recuperado el 14-05-2022 de <http://revista.istb.edu.ec/index.php/Tecnologi-K/article/view/11>
- CONICET. (2021). *Ciencia y Cerveza*. Recuperado el 25 de marzo de 2022, de <https://www.conicet.gov.ar/cienciaycerveza/>
- CPCECBA. (2021). *Informe de Coyuntura del Consejo Profesional de Ciencias Económicas*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <http://iec.consejo.org.ar/>
- El Economista. (2021). *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>
- FEHGRA. (2021). *La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2015). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores, SA.
- Fundación del Viso. (2021). *Metas medioambientales 2030 y modelo de gestión de sustentabilidad*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de <https://tercersector.org.ar/presentan-sus-metas-medioambientales-2030-y-modelo-de-gestion-de-sustentabilidad/>

- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Estudios Gerenciales, 30(131), 153-161. Recuperado el 14-05-2022 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001144>
- INDEC. (2022). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)
- Ley 24.674. (1996). *Ley de Impuestos Internos*. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>
- Palazuelos, A. A., García-Valdivia, Á. F., González-Ruiz, C. C., & Solano-Mora, M. A. (2019). *Estrategia de liderazgo en costos de Ferris en el simulador CAPSTONE*. Recuperado el 13-05-2022 de <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5903>
- Ramírez Montesino, D. (2021). *La ventaja competitiva y las buenas prácticas de manufactura sustentables de las cervecerías artesanales de Oaxaca*. Oaxaca, Mexico.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial
- UCEMA. (2022). *Polarización e inestabilidad en año de elecciones*. Recuperado el 24 de marzo de 2022, de <https://ucema.edu.ar/alumni/junio30-talks>
- Uranga, W. (2016). *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*. Recuperado el 14-05-2022 de [http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura\\_cc/csb06\\_diseno\\_y\\_gestion\\_de\\_politicas\\_en\\_comunicacion\\_social/material/uranga4.pdf](http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga4.pdf)
- Vargas Hernández, J., & Solis, C. (2019). *Grupo modelo: Análisis basado en la industria del gigante cervecero*. *Investigación y Negocios*.

## Anexo I

---

### Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 20%
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización aumentan un 10% mientras que los de administración un 5%.
4. Los ingresos y egresos se ajustan por inflación de acuerdo al REM
5. La tasa de descuento utilizada fue la tasa de Leliq equivalente al 52%
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021

### Premisas de Planes de Acción

1. El costo de mano de obra se estima que aumente un 30% por año

OG: Aumentar la rentabilidad un 10% por año hasta el 2025

Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 10% anual hasta 2025

Los ingresos aumentan a una razón del 3,75% anual en base al ingreso de 2021

Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 10% anual hasta 2025

Los ingresos aumentan a una razón del 3,50% anual en base al ingreso de 2021

Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 10% anual hasta 2025

Los ingresos aumentan a una razón del 2,5% anual en base al ingreso de 2021

---

Ilustración 8: Premisas.

*Elaboración Propia.*

Inflación	2022		2023		2024		2025	
(REM)	57%	1,57	45%	1,45	35%	1,35	30%	1,30

Ilustración 9: Inflación esperada.

*Elaboración Propia en base al REM.*