

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Planificación Estratégica del Grupo Meta”

Alumno: Giuliano Di Blasi

DNI: 40108945

Legajo: ADM18425

Tutor: Patricia Barron

Año 2022

Introducción	4
1 Análisis de Situación	6
1.1 Análisis del Macro entorno : Pestel	6
1.1.1 Factores Políticos:.....	6
1.1.2 Factores Económicos:.....	6
1.1.3 Factores Sociales:	8
1.1.4 Factores Tecnológicos :	9
1.1.5 Factores Ecológicos:.....	10
1.1.6 Factores Legales:	10
2 Análisis del Micro Entorno: Cinco fuerzas de PORTER	12
2.1 Poder de negociación de los Clientes :.....	12
2.2 Poder de negociación de los Proveedores:	12
2.3 Amenaza de entrada de nuevos Competidores:	13
2.4 Productos Sustitutos:.....	14
2.5 Rivalidad entre competidores:.....	15
2.6 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de PORTER	15
3 Análisis de Mercado:	16
3.1 Tendencia de crecimiento del mercado:.....	17
3.2 Segmentación del mercado:	17
4 Análisis Interno	18
4.1 Misión:	18

4.2	Visión:	18
4.3	Valores:	18
4.4	Objetivos:	18
4.5	Descripción de sus resultados financieros:	19
4.6	Estructura:	19
5	Cadena de Valor:	20
5.1	Actividades Primarias:	20
5.1.1	Logística Interna:	20
5.1.2	Operaciones:	20
5.1.3	Producción:	20
5.1.4	Marketing y Venta:	21
5.1.5	Servicio:	21
5.1.6	Logística Externa :	21
5.2	Actividades de Soporte o Secundarias.	21
5.2.1	Investigación y desarrollo:	21
5.2.2	Recursos Humanos:	22
5.2.3	Infraestructura:	22
6	Marco Teórico:	23
7	Diagnostico y Conclusiones:	26
8	Plan de Implementación	27
9	Objetivo General:	27
10	Objetivos Específicos:	28
11	Alcance de la propuesta	29
12	Plan de Acción	29
12.1	Plan de Acción N 1: Plan de Marketing Combinado	32
12.2	Plan de Acción N2: Reorganización de Procesos	30
12.3	Plan de Acción N3: Adaptación Productiva	29

13	Presupuesto de la implementación:	37
14	Anexo:	40
15	Referencias:	41

Introducción

El presente reporte de caso se llevara adelante sobre el Grupo Meta , más específicamente sobre su unidad de negocio , Sauco SA , con el objetivo de presentar una planificación estratégica, más específicamente de Desarrollo de producto , Con el propósito de lanzar Hard Seltzers al mercado argentino.

Grupo meta es una empresa familiar creada en el año 2019, que engloba 4 unidades de negocio (La Tregua S.A. – Sauco S.A. – Cervezas Argentinas S.A.S – Brewing S.A.S); donde cada una se desarrolla en distintos entornos, y enfocadas a diferentes rubros, aun así, cada una se desenvuelve de manera acorde con su actividad, teniendo buena aceptación y valoración en el entorno

El grupo tiene como Misión generar nuevos proyectos de diversos rubros; formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresarial; Su Visión es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar tanto en su familia como a la comunidad

Sus fundadores son Paula, José y Juan Cruz Fernández ,3 hermanos que se unieron para hacer lo que les apasiona, complementando sus fuerzas y convicciones, inspirados por su abuelo (Tecilio Fernández) un hombre comprometido y un trabajador incansable.

La administración de Grupo meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se Administra y Centraliza toda la actividad económica, legal, contable y comercial de todas las unidades mencionadas anteriormente.

Si bien la empresa fue fundada en 2019, no fue hasta 2021 que comenzó a crear y comunicar una identidad como grupo y no como unidades de negocio aisladas.

Se puede mencionar como momentos relevantes la compra del fondo de comercio “La Jirafa” y su posterior reactivación en comparación a la gestión anterior; Otro acierto fue la fundación de la Cervecería Checa y posteriormente sus mejoras productivas.

Como principal referente se toman las acciones realizadas por “Boston Brewery “, una de las cervecerías artesanales más grandes de Estados Unidos y creadores de la famosa cerveza Samuel Adams , además de esta la compañía fabrica otros productos como Twisted teas, diferentes clases de horchatas , una kombucha no alcohólica y su bebida más competitiva la TRULY (que es en la que nos centraremos en el presente trabajo), una hard seltzer que supera a prácticamente a todos sus rivales del segmento. Esta se produce a partir de azúcar de caña fermentada, a través del mismo proceso que la cerveza .

Durante 2019 las ventas de esta bebida ascendieron a los 4.4 mil millones de dólares cifra que espera aumentar en más del 16% hacia el 2027.

Destacándose esta en que tiene alrededor de un 5% de ABV(ALCOHOL) , pero cuenta con mucho menos calorías que la mayoría de las bebidas alcohólicas , es libre de gluten y bajo en azúcar, brindando así una experiencia más saludable a sus consumidores.

1 Análisis de Situación

1.1 Análisis del Macro entorno: Pestel

El siguiente análisis se realiza a fines de obtener una aproximación del entorno en el que se desarrolla la empresa, contemplando sus influencias ,características principales y todas aquellas fuerzas externas , es decir que la afectan y no están bajo su control.

Para esto se utilizara la herramienta Pestel, que refiere a un mecanismo que posibilita describir las diversas tendencias del macro entorno de una forma organizada en diversas dimensiones tales como la política, económica , social, tecnologica, ecológica y legal.

Estos elementos organizados posibilitan comprender cuales son aquellos indicadores del contexto indirecto en el que se encuentra inmersa la organización que podrían afectarla de manera negativa o positiva.

1.1.1 Factores Políticos:

El escenario de argentina post pandemia, plantea un escenario que podría desembocar en una inflación mucho más alta o una hiperinflación a causa de las tensiones políticas, en donde la falta de voluntad política hace muy improbable que se encare un programa de estabilización.

A pesar del nuevo acuerdo con el fondo monetario internacional, los desequilibrios macroeconómicos se han vuelto más desafiantes.

Además el clima político actual como los continuos cambios de los ministros de economía, un presidente ausente para encarar la crisis, una vicepresidenta imputada bajo alta cantidad de cargos, incertidumbre a causa de las elecciones del próximo año, entre otros solo genera desconfianza en la gente lo que dificulta una reactivación económica, generando hoy en día un riesgo país de 2.347

Como respuesta a esta situación, se plantearon políticas destinadas principalmente a las PyMEs de todos los sectores direccionadas a mantener el poder adquisitivo de los trabajadores como también su puesto de trabajo entre las cuales podemos nombrar el programa REPRO II y la prohibición de despidos.

1.1.2 Factores Económicos:

En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por

el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas.

La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza. Para frenar las presiones inflacionistas, el Banco Central ha mantenido el ritmo de depreciación de la moneda por debajo de la inflación en 2021. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un 0,7% del PIB, mientras que la deuda pública alcanzó el 104,5% en 2021.

La economía ingresa a 2022 con debilidad política y una macro desafiada, con las autoridades obligadas a hacer algunas correcciones (tarifas y déficit fiscal), alta inflación y crecimiento modesto

Las industrias se encuentran ante el desafío de maniobrar con alta incertidumbre de corto plazo, falta de previsibilidad sobre decisiones políticas, presión cambiaria, reservas en caída y crecientes expectativas de devaluación. Hoy en día el fenómeno inflacionario que alcanza el (71.0% anual). Proviene principalmente de un exceso de emisión de moneda, que genera reacciones exacerbadas del tipo de cambio.

Los anteriores factores Repercuten en el sector de cerveza artesanal considerada bien “de lujo” como una disminución en el consumo debido a la pérdida de poder adquisitivo; también hay que mencionar que los principales insumos están dolarizados creando la imposibilidad de actualizar los costos en la misma cuantía que sufre el proceso productivo.

Por lo que la situación actual del país representa un problema al momento de proyectar a mediano/largo plazo.

1.1.3 Factores Sociales:

Las principales variables que se observan en la Argentina post pandemia es una tasa de desempleo de un 7%, Aunque el empleo formal se ha mantenido mediante los esfuerzos del gobierno de no permitir despidos, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, lo que afecta de manera negativa a la empresa ya que esta depende del consumo y el mismo se ve afectado gravemente por la falta de empleo y las necesidades básicas insatisfechas de gran parte de la población. En donde la colocación de un bien de lujo como lo es la cerveza artesanal se vuelve más desafiante.

Por otro lado La cuarentena y las restricciones producidas por la pandemia del Covid-19, generó un cambio y un aumento en las compras proactivas de los consumidores produciendo mayores compras por internet y consumos en los hogares lo que generó un cambio en las costumbres.

Los patrones de consumo producidos por la pandemia han llegado para quedarse y entender esto es de fundamental importancia hoy en día para aplicar nuevas estrategias de ventas y promoción

Según una encuesta de investigadores e investigadoras del Instituto Gino Germani, el 45% de las personas toma más alcohol que antes del aislamiento. En donde la cerveza representa casi el 40% del consumo total de alcohol a nivel nacional, cifra similar a la del vino.

Por su parte Marcelo Roggio (biere master y socio fundador de Peñón del Águila) reconoció que crecieron en algunos canales en detrimento de otros: “Mientras que el canal on-premise registró una afectación, nos fortalecimos en los canales off-premise, es decir, el consumo en góndolas

Por otro lado se expone una tendencia de los argentinos a la vida fitness; desde ya hace varios años se observa este fenómeno y hoy en día la Argentina ha pasado del puesto N 9, a ser el país N 4 de actividad física mundial; También se analizó el aumento de apertura de gran cantidad de gimnasios en los últimos años en la ciudad de Córdoba;

Lo que abre las puertas a un segmento no explotado por la industria hoy en día. El de los hard seltzers producto tendencia en Estados Unidos

1.1.4 Factores Tecnológicos:

Si bien desde ya varios años se está experimentando una revolución tecnológica en donde cada vez es más frecuente el uso de fuentes tecnológicas para el “día a día” de las empresas donde se realizan operaciones de consumo y prestaciones de servicios, online, el pasar de la pandemia provocó que la mayoría las empresas tuvieran que adaptarse al nuevo medio digital.

“No todo fue negativo durante la pandemia.” Desde Quilmes remarcaron la evolución de sus plataformas de eCommerce en los últimos meses: “Si bien el porcentaje de venta todavía es bajo, nos permitió tener un crecimiento cercano a 600%”.

Por otro lado la tecnología brinda acceso a una gran variedad de información que compete a competidores, técnicas, procesos productivos, tendencias y más;

También cabe aclarar que la producción de cerveza artesanal no requiere de tecnología sofisticada ya que busca ser un producto derivado de trabajo manual y artesanal. No obstante si se buscan equipos y maquinarias que mejoren la eficiencia de producción.

1.1.5 Factores Ecológicos:

En materia del tratamiento de los residuos de la fabricación de cervezas artesanales, según Brindicci (2021) se observa que los 6 residuos orgánicos de dicha producción podrían ser reutilizados para la generación de alimentos mediante las toneladas de bagazo que se genera.

El mismo representa el 80% de los subproductos de esta producción en donde se plantea la importancia de darle algún tipo de uso al mismo no solo para generar un impacto económico favorable en dicha industria sino también mediante la incorporación del mismo al Código Alimentario Argentino de manera que pueda ser aprovechado por otras industrias como la de panificado y repostería

Otra variable que se observa en alza en la argentina, es el incremento y promoción del uso de botellas retornables en la industria cervecera ya sea en la modalidad de Growlers (Botellones) o en las clásicas botellas retornables.

1.1.6 Factores Legales:

Las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, entre las que se incluyen las cervezas y sidras, están contempladas en el capítulo XIII del Código Alimentario Argentino. El artículo N° 1083 del Código Alimentario Argentino establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para venta al detalle en el lugar de expendio, así como los requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento en contacto con la cerveza

La Ley Nacional N° 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo, prohíbe en todo el territorio nacional el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas

A su vez toda venta minorista de bebidas fermentadas, fraccionada en envases retornables o descartables de hasta cuatro litros (4 lts.), para su consumo fuera del establecimiento, estará sujeta a las siguientes disposiciones, debiendo contener como mínimo la siguiente información obligatoria; Denominación de venta de la bebida, con indicación de la marca, declaración de contenido alcohólico expresándose en porcentaje en volumen (%), indicación de la fecha de embotellado, leyendas que indiquen “beber con moderación”, “prohibida su venta a menores de 18 años” y fecha de vencimiento o duración.

Se puede concluir luego de haber prestado atención a los diversos aspectos devenidos del PESTEL , que en materia política y económica el país se encuentra en un escenario de inestabilidad , en el que los componentes inflacionarios y el tipo de cambio evidencian una crisis que va debilitando las posibilidades y alternativas directas tanto de las organizaciones como de los propios ciudadanos .

Ahora bien en materia de consumo en referencia a lo que aplica al sector de estudio de este trabajo , se describe una fuerte tendencia al consumo de la cerveza y al mismo tiempo en la búsqueda de la proyección fitness , y del cuidado de la salud. En este marco es posible leer las tendencias alusivas a dar espacio al gusto y a la preferencia como es la costumbre del consumo de alcohol (la cerveza),pero al mismo tiempo materializarlo mediante una alternativa que pueda generar este apuntalamiento saludable , fitness , en el que las personas han encarado este nuevo periodo post pandémico .

Esta misma línea condice con las tendencias sociales y de responsabilidad tanto como para las organizaciones en pos del desarrollo sustentable y materia ecológica, como bien se decía las botellas retornable o en el caso puntual de los propios consumidores en el cuidado de su salud. Es decir se observa una realidad en la que tanto el individuo como las organizaciones, buscan integrarse en el cuidado de la salud y del ambiente y en el uso responsable de la tecnología

2 Análisis del Micro Entorno: Cinco fuerzas de PORTER

El siguiente análisis tiene como principal interés identificar el micro entorno de la industria cervecera, distinguiendo entre los competidores, productos sustitutos, proveedores y la rivalidad de la industria, es decir factores internos que la afectan y está bajo su rango de posibilidades modificarlos.

2.1 Poder de negociación de los Clientes :

Un cliente tiene mucho poder de compra cuando un elevado porcentaje de los pedidos le corresponden , en cambio si el volumen de cada cliente es pequeño , este no afecta el nivel de ventas y utilidades , siendo este es el caso de la industria cervecera ; Por otro lado nos encontramos en una industria en donde tenemos gran cantidad de competencia , pero también gran cantidad de clientes , en donde la amenaza de integración hacia atrás es baja casi nula ya que no cualquiera está dispuesto a montar su propia planta de cerveza. El costo de cambio a la competencia es bajo ya que no existen significativas barreras que dificulten el consumo de una empresa a otra debido al gran número de competidores de la industria.

Concluyendo en que el poder de negociación de los clientes es bajo ya que hoy en día se encuentra una cantidad de demanda muy alta, en donde el volumen por consumidor es muy bajo y un precio de venta es accesible

2.2 Poder de negociación de los Proveedores:

No se considera que los proveedores de las materias primas utilizadas en el proceso de elaboración de la cerveza artesanal (agua, levadura, lúpulo y malta.) representen una amenaza ya que en nuestro país hay gran abundancia y oferta de estos productos naturales pudiendo adquirirlo a empresas locales sin necesidad de importar. Tampoco se observan grandes probabilidades que los mismos productores de estos lleven una integración vertical hacia el rubro cervecero. Por último el mercado cuenta con un bajo costo de cambio de proveedores.

Bajo este análisis se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.3 Amenaza de entrada de nuevos Competidores:

En la industria de la cerveza artesanal las barreras de ingreso a la misma son altas, esto se debe a que existen ciertos factores que elevan las mismas, una de ellas es la inversión que debe realizarse en las maquinarias necesarias para producir un producto con la calidad, presentación y precio que el consumidor de dicho mercado demanda de las mismas y permita obtener la diferenciación necesaria

Barreras de Entrada:

- Economías de escala: La producción de cerveza a escala industrial (lo cual reduce el costo unitario de producción) requiere de elevados costos de inversión en maquinaria y en infraestructura. También requiere gran cantidad de personal capacitado, inversión en I+D, desarrollo de la cadena de distribución y venta, estudios de mercado
- Curva de experiencia: Las empresas vigentes en el mercado cervecero cuentan con una larga trayectoria en el rubro, por lo cual han adquirido un “know how” muy valioso con respecto a cómo gerenciar asuntos de gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. Esto les da una ventaja absoluta en costos con respecto a nuevas empresas que intenten ingresar en el mercado
- Diferenciación del producto: Los productos actuales del mercado cuentan con un valor agregado de posicionamiento en los consumidores lo que les da ventaja de fidelización. Esto demandaría a las nuevas empresas inversiones en publicidad, diseño, presentación del producto, servicio al cliente, etc.
- Acceso a canales de distribución: La competitividad del sector hace que los canales de distribución ya estén ocupados por las empresas dominantes.
- Identificación de marca: Las empresas que pretendan ingresar al mercado deberán esforzarse para lograr prestigio, credibilidad, imagen, fidelidad de marca; de modo de lograr diferenciarse ante sus consumidores

- Barreras normativas y legales: Hay una gran barrera de leyes, normas, patentes, regulaciones bromatológicas, registros sanitarios, medioambientales, entre otros que las empresas del sector deben cumplimentar

Bajo este análisis se puede afirmar que la amenaza de nuevos competidores es baja debido a las altas barreras de entrada que el rubro presenta.

2.4 *Productos Sustitutos:*

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es posible de analizarse desde el rubro del consumo de bebidas alcohólicas en la Ciudad de Córdoba, donde se encuentran las cervezas industriales, vinos gama media-alta, tragos de autor.

Basándonos en el estudio de los factores sociales anteriormente expuesto, la cerveza representa casi el 40% del consumo de alcohol del país.

Es baja la tendencia del consumidor a sustituir, ya que la cerveza artesanal es una experiencia en sí misma, esto es en parte gracias a los bares especializados que buscan generar una experiencia cervecera.

En relación a los precios relativos de los productos sustitutos, las cervezas industriales son relativamente más baratas, sin embargo los demás sustitutos son más costosos.

Bajo este análisis se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.5 *Rivalidad entre competidores:*

En comparación con otros mercados se puede decir que, en el mercado de la cerveza artesanal el número de competidores contra el que nos enfrentamos es bajo. Si bien el crecimiento del sector es rápido, aún hay muchas zonas en las que no existe competencia alguna. La competencia existente es diversa, hay productores de bajo, medio y alto volumen y que ofrecen distintas variedades y sabores. Sin embargo no son tantos ni tan grandes en relación al tamaño del mercado

Actualmente la tendencia de la industria es ir creciendo cada vez más lo que reduce la rivalidad entre los actuales competidores.

Por otro lado los precios de la cerveza artesanal no difieren en gran proporción de un productor a otro ya que es un mercado en donde los competidores se esfuerzan en mejorar y destacar por la calidad de su producto y no por su bajo precio.

También cabe destacar que con respecto a la rivalidad con las grandes empresas cerveceras la competencia se centra en la calidad y no en la cantidad, es por esto que no se considera que estas representen una gran competencia por el hecho de que no compiten en el mismo ámbito.

En definitiva se puede decir que la rivalidad entre los competidores es baja ya que, si bien el costo de los clientes para cambiarse de una marca a otra es bajo, el número de competidores es bajo, son todos muy distintos en tamaño y no muestran movimientos agresivos, el mercado y la demanda crecen con rapidez y el precio de venta no es un factor decisivo para los clientes.

2.6 *Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de PORTER .*

Luego del exhaustivo análisis de las variables presentadas en el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, se puede deducir que la rivalidad del sector cervecero Artesanal es bajo ya que se encuentra en un mercado que no tiene dependencia a un único proveedor específico, en donde además la demanda es amplia, los sustitutos no tienen ni presentan un producto directo y perfecto de sustitución y la amenaza de nuevos competidores es baja.

Por lo tanto el desenvolvimiento específico de la negociación, lo demuestran los Productores/ Competidores.

3 *Análisis de Mercado:*

El mercado argentino de cervezas se divide entre Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ), Compañías Cerveceras Unidas (CCU), South African Breweries Miller (SAB Miller) y otras mayormente conocidas como Cervezas Artesanales. Más del 90% de la industria cervecera está concentrada en estos tres grandes actores:

- CMQ, que comercializa las siguientes marcas: Quilmes, Brahma, Andes, Iguana, Patagonia, Becks, Stella Artois, Corona, entre otras, siendo la misma líder con más del 70% de participación del mercado.
- CCU, con el 23% de participación, siendo productora de Schneider, Imperial, Santa Fé, Palermo, Bieckert, entre otras, y también como distribuidora de Heineken y Budweiser.
- En tercer lugar, SAB Miller dueña de Warsteiner, Isenbeck y Miller.

Ahora bien en referencia al mercado más específico alusivo al que se está llevando a cabo este trabajo en base a los Hard Seltzer

Los competidores más directos son Meet y Hard Fresh salieron al mercado en junio de 2021 e inauguraron la categoría en el país.

En siete meses, la Meet vendió más de 2,5 millones de latas y, según un estudio de la consultora , lideran el segmento "conquistando más del 70 por ciento del mercado".

"Se observa un crecimiento exponencial de los hard seltzers de 2017 a nuestros días, además de un mayor interés por parte de los consumidores en productos que acompañen un estilo de vida más equilibrado, por eso vimos la oportunidad de lanzar el primer hard seltzer de producción argentina", cuenta Juan Faggiolini, director de Marketing & e-Commerce para la Argentina, Chile y Uruguay de Grupo Cepas, la empresa creadora de Meet..

3.1 *Tendencia de crecimiento del mercado:*

Según el informe "Hard Seltzer Global Market Report 2022", publicado por la consultora ReportLinker, el mercado de estas bebidas "crecerá de US\$ 10.500 millones en 2021 a US\$ 12.350 millones en 2022, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 17,6 por ciento". De acuerdo con el estudio "Right Taste for Healthier Beverages", entre 2021 y 2027, la categoría tendrá una tasa anual de crecimiento del 12,7 por ciento.

La categoría es muy prometedora y tiene todo por crecer. Según un estudio de consumidores de GFK del último trimestre de 2021, solo seis por ciento de la población la conoce y solo el uno por ciento la probó

3.2 *Segmentación del mercado:*

- Cliente Objetivo: Cervecería Checa apunta a un segmento, que busquen el cuidado de su figura bienestar y salud , sin tener que dejar de lado su vida social ,llevando un estilo de vida más equilibrado

Los hard seltzer ofrecen una alternativa para quienes buscan reducir la ingesta de alcohol sin abandonarlo del todo, pero también tienen otros beneficios: son bajas en carbohidratos, calorías y azúcar, y la mayoría no contiene ingredientes artificiales

- Geográfico

- o País: Argentina

- Demográfico

- o Sexo: indistinto.

- o Edad: mayores de 18 años.

- o Nacionalidad: indistinta.

- o Ocupación: indistinta

- Psicográfico

- o Clase social: Indistinto.

- o Estilo de vida: Saludable , Deportistas que quieran disfrutar de una bebida sin romper su conducta (dieta), personas que quieran mantener su figura física o solo busquen una vida mas balanceada.

- Ocasión de consumo: Los hard seltzer son una bebida ideal para disfrutar entre amigos en aquellas ocasiones de consumo relajadas donde se prioriza el sentirse frescos y cómodos. Al ser de baja graduación alcohólica, natural y ultra refrescante, es ideal para consumirlo en ocasiones diurnas o de tarde en un entorno más relajado

Existe una tendencia relevante en los jóvenes a nivel global que tiene que ver con una mayor conciencia sobre lo que consumen. Buscan moderar su consumo de alcohol, azúcares y se preocupan por el contenido de los productos en general

4 Análisis Interno

4.1 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

4.2 Visión:

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

4.3 Valores:

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen

Respeto: actitud de valorar a otra persona

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

4.4 Objetivos:

Generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria

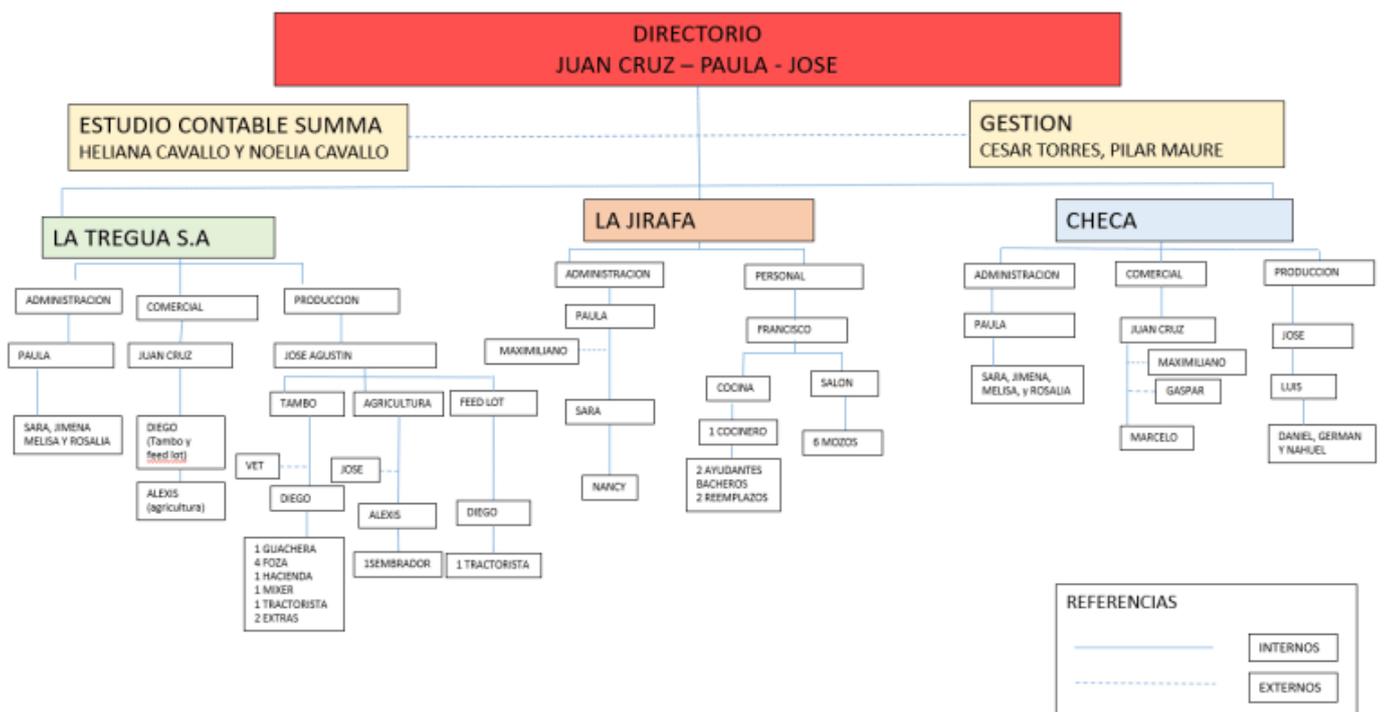
4.5 Descripción de sus resultados financieros:

Su utilidad neta en el último periodo registrado (2020) fue de (7.772.599) Perdida, Siendo sus Activos totales de 21.931.233 .

Se registró que la rentabilidad de la unidad de negocios Sauco S.A en 2020 fue del 35.44% Negativa, Porcentaje que proviene de dividir la utilidad neta del ejercicio por sus activos totales

Se considera este indicador ya que con el desarrollo del nuevo producto que se propondrá en el plan se buscara mejorar este indicador.

4.6 Estructura:



Fuente: Grupo Meta.

5 *Cadena de Valor:*

Este análisis interno de la unidad de negocio nos permite determinar cada una de las etapas de la cadena en donde se va agregando valor en el producto para los clientes y grupos de interés, de manera de crear y mantener una ventaja competitiva

5.1 *Actividades Primarias:*

5.1.1 *Logística Interna:*

Al no poseer la información indicada, se debe trabajar sobre supuesto. Para ello se cree recomendable, en base a la gestión de la empresa, que los mismos operarios de la planta sean los encargados del almacenamiento; Del control de la materia prima está encargado Luis (Ingeniero Químico, con capacitaciones en producción de cerveza), ya que como se explicó previamente el punto de inflexión en la industria de la cerveza artesanal proviene de la calidad del producto, la cual es derivada de la materia prima. Del control del stock así como del procesamiento de datos y toda la información que repercute en la gestión de la empresa se encargan los coordinadores de producción (tres jóvenes de entre 19 y 24 años)

5.1.2 *Operaciones:*

Los coordinadores de producción, son tres jóvenes que ayudan en el proceso productivo y también en la parte administrativa. Se encargan de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. El no haber una persona designada solamente a la parte administrativa, constituye un tema a mejora.

5.1.3 *Producción:*

La materia prima utilizada es agua, cebada, levadura para la fermentación, malta para aportar azúcar, color, sabor y cuerpo y variedades lúpulos para amargos y aromas. La planta Posee equipos con la mayor tecnología para el brewing de la cerveza, estos son maceradora de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, maquina enlatadora, filtrador y las instalaciones para el normal funcionamiento de dichos equipos, esto le permite alcanzar un volumen de producción anual de 360000 litros. Para el envasado y almacenamiento se utilizan barriles de acero inoxidable, botellas de vidrio y latas

El proceso de elaboración de la cerveza artesanal, consta de nueve pasos, para poder obtener el producto final. Los pasos son: molienda de la malta, maceración, separación y agotamiento del bagazo, ebullición/lupulización, clarificación y enfriamiento del mosto,

primera fermentación, segunda fermentación y maduración en frío, tercera fermentación y guarda extra y por último el acabo y expedición

5.1.4 Marketing y Venta:

La principal fuente de clientes de la cervecería es través de redes sociales, con una página de Instagram que hoy en día cuenta con más de 11 mil seguidores. Sin embargo la red social no presenta un espacio en donde se desarrolle un feedback cliente-vendedor

5.1.5 Servicio:

La estrategia de la organización es centrarse en la satisfacción del cliente, es por esto que la empresa cuenta con un técnico en marketing encargado de recabar datos y mejorar la conformidad al cliente, hoy en día cerveza checa cuenta con una muy buena aceptación donde un 80% de sus clientes la recomiendan.

5.1.6 Logística Externa:

Al no poseer la información indicada, se debe trabajar sobre supuesto. Una vez envasadas en la planta las cervezas son enviadas por una empresa de logística externa a cada cliente según su pedido

5.2 Actividades de Soporte o Secundarias.

5.2.1 Investigación y desarrollo:

La cervecería fue incorporando maquinaria de última generación lo que genera una mejora continua en procesos de producción, además la fábrica implemento las normas ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura, que les da un valor agregado a sus productos por cumplir niveles estrictos de calidad.

Se puede destacar también la inversión en la maquina enlatadora la cual hace el proceso productivo más eficiente ahorrado tiempo de envasado ,Aumentando el tiempo de vencimiento y evitando la perdida de sabores que causa la exposición a la luz,.

Otro aspecto a destacar es el diseño de sus productos, con una presentación que destaca del resto de la competencia

5.2.2 Recursos Humanos:

La selección del personal la hacen los directores del grupo Juan Cruz, José y Paula teniendo en cuenta a la hora de elegir a sus empleados la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo.

Se llevan a cabo constantemente evaluaciones de personal con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. Además se cuenta con una consultora y técnica en recursos humanos quienes recaban información de las diferentes unidades de negocio.

Actualmente En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años.

5.2.3 Infraestructura:

Las tareas contables y legales son llevadas a cabo por personal tercerizado, tres contadores y un abogado. La autoevaluación la realiza uno de los contadores y una técnica en recursos humanos quienes recaban información sobre diferentes indicadores para medir la evolución de la unidad. Los registros productivos son elaborados por un agente externo respecto a la información obtenida de los archivos y del sistema mediante la cual se elaboran los informes correspondientes a la unidad y se remiten a casa central

6 *Marco Teórico:*

En el siguiente apartado se buscara fundamentar la estrategia a desarrollar por medio de los aportes de los autores más reconocidos en el ámbito de la administración.

Se entiende como planificación estratégica , como el instrumento por el cual se alcanzara el objetivo del presente reporte de caso, Gutierrez Silva (2021) lo definen como el proceso que implica la acción de dirección ,el éxito que plantea toda organización a alcanzar , por medio de acciones , recursos y capacidades que se ponen de manifiesto

En sí mismo es un proceso que resulta situacional, es decir que en función de un adecuado diagnóstico de la organización sobre la cual se desea aplicar es el único camino para alcanzar el mismo. En este análisis es que la planificación para los autores dispone de momentos; explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional.

El momento explicativo consta en la exposición de las acciones que permiten mejorar el sistema de una organización basado en un análisis interno, intentando reforzar los puntos positivos de la cadena de valor o mejorar los negativos.

El momento explicativo es el paso previo al normativo donde se define específicamente la estrategia que se lleva a cabo y responde a la pregunta de la empresa , de hacia donde se dirigen sus objetivos. Aquí Gutierrez silva (2021 menciona que es necesario tener en cuenta la direccionalidad de la empresa con los proyectos actuales y futuros.

El momento estratégico es la esencia de la aplicación de la dirección.

por medio de este se articula la explicación y lo normativo ; donde se determina el camino y acciones a realizar para alcanzar el objetivo

Por ultimo se encuentra el momento táctico-operacional , por medio del cual una vez diseñadas las acciones se materializan en las operaciones de la empresa donde posteriormente se llevara a cabo su monitoreo.

Hill, Jones y Schilling (2015) lo resumen como:

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para reconocer las fortalezas y debilidades
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corregir sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.
5. Implementar la estrategia.

Carranza y Pablo (2018) realizan un aporte significativo al concepto tradicional de lo que se comprende como planificación estratégica., los autores mencionan que la estrategia no es necesariamente la adopción de una ventaja, sino más bien un instrumento por medio del cual se busca concentrar los esfuerzos del presente en la búsqueda del futuro, dando cuenta del entorno externo, formando el interno. En esta búsqueda la definición de los objetivos estratégicos resulta fundamental, a la vez que útil, dado que permite no sólo las ventajas del camino a seguir, sino también las propias limitaciones que el mismo tiene.

Dentro de la planificación estratégica, Robbins y Coulter definen que las organizaciones emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales.

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa.

A su vez definen tres tipos de estrategia corporativas: crecimiento:, estabilidad y renovación. (Robbins Stephen P. y Coulter, 2014).

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Esta última será la aplicada en el presente reporte de caso.

Dentro de esta se encuentran las estrategias de:

-Concentración: Enfoque en la línea principal del negocio; se aumenta la cantidad de productos o se busca atender más mercados con ella

- Integración Vertical hacia atrás: La empresa se convierte en su propio proveedor
- Integración Vertical hacia adelante: la empresa es su propio distribuidor
- Integración Horizontal: la empresa crece combinándose con sus competidores
- Diversificación relacionada: la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas.
- Diversificación No relacionada: la compañía se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas.

Los administradores deben elegir aquellas estrategias corporativas que propicien el éxito de sus estrategias de negocios, con lo cual alcanzarán una ventaja competitiva sostenible que lleve a la compañía a una rentabilidad más alta. (SCHILLING, HILL, & JONES, 2015).

La Estrategia de Estabilidad, es una estrategia en que la organización se apega a su actividad actual. La empresa no crece pero tampoco se rezaga.

La estrategia de Renovación, es una estrategia diseñada para tratar de solucionar un debilitamiento del desempeño, a su vez estas pueden ser de Racionalización (utilizada al corto plazo para solucionar problemas no muy complejos) o Recuperación (se utiliza para resolver problemas más serios.)

7 *Diagnóstico y Conclusiones:*

Luego del análisis del macro y micro entorno, de la evaluación interna de la empresa como así del contexto donde desarrolla sus actividades y el mercado donde compite se pueden definir dentro de sus principales ventajas y fortalezas que tiene una buena relación con su entorno y aceptación en el mercado motivo de sus buenos estándares de calidad , respaldados por las normas ISO 9001 y las BPM en donde no solo el producto supera las expectativas de los clientes sino que también viene acompañado de un novedoso packagin que llama la atención de estos .

Con un proceso productivo consolidado a cargo de operarios altamente capacitados para sus tareas y maquinarias de última generación que permiten la posibilidad de tener menos recursos humanos y ahorrar en costos fijos.

La situación post pandémica presenta un momento en donde la cerveza es una de las bebidas alcohólica más populares, presentando esto la oportunidad de expandirse a otras zonas del país en donde hay baja o nula competencia

Por otro lado también se han detectaron falencias y debilidades como el deficiente departamento de marketing y sus planes, en donde solo se utiliza una página de Instagram que no brinda la correcta oportunidad de los clientes para obtener un feedback , por ende se denota una perdida potencial de clientes , ya que además hay una escasa comercialización de la cerveza producto de sus acortados canales de venta.

Además se denota una falta de organización y estructuración de la empresa donde muchos de los actores principales están sobrecargados de tareas lo que produce ineficiencia en los procesos.

Se detectaron también cambios en los gustos y hábitos de los consumidores en donde buscan opciones más saludables de consumo ya que optan por estilos de vida más fitness.

Considerando todos estos aspectos, los cambios en la sociedad y que el mercado ha mutado se le propone a la empresa la posibilidad de desarrollar un nuevo producto como lo son los Hard Stelzer

8 *Plan de Implementación*

Se presentara el plan de implementación compuesto por un objetivo general y 3 objetivos específicos. A través de los cuales se presentan planes de acciones con el fin de mejorar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades antes descriptas a lo largo de este reporte de caso.

Se plantea también la misión y visión actual de la empresa los cuales son puntos clave para el análisis de la solución:

- La misión de grupo meta es “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”

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

Las cuales se puede corroborar que coinciden con el objetivo de este reporte de caso.

9 *Objetivo General:*

Incremento de la rentabilidad en 10% de la unidad de negocios Sauco SA con base del ejercicio 2022 , mediante el desarrollo de un nuevo producto (Hard Stelzer) , para diciembre del 2025 . A partir de lograr una participación de mercado de al menos 20% en la República Argentina.

Considerando un precio estimativo de \$300 por lata, precio inferior a la de nuestro competidor, implicaría una ganancia de \$150.000.000, lo que estabilizaría la perdida marcada en los ejercicios anteriores y le daría impulso para seguir creciendo de ahora en más.

Se busca lograr una participación de al menos 20% que significaría la venta de 500.000 latas de Hard Stelzer . Ya que la Meet, competidor directo líder Del mercado acapara un 70% del mismo(2.500.000 Latas) .

Se estima según la consultora ReportLinker que el mercado crecerá de US\$ 10.500 millones en 2021 a US\$ 12.350 millones en 2022, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 17,6 por ciento.

Con el análisis del Estado de Resultados de la Empresa en donde las ventas tuvieron una caída del 42% en el año 2020 , (\$30.802.495 en 2019 contra \$13.091.918 en 2020 dando como resultado una perdida de \$7.772.599).

Por ende con el desarrollo de los Hard Stelzers se considera posible aumentar las ventas en un 10% y revertir la situación.

10 Objetivos Específicos:

- Adaptar en un 100% la planta para que sea viable la producción de hard stelzers para Abril del 2023

El proceso de producción de la hard stelzer es similar al de la cerveza artesanal; resumidamente la Hard Seltzer obtiene su alcohol de la fermentación de azúcar líquido, a menudo con una parte de mosto. A la bebida fermentada se filtra el color, el olor y el sabor. A continuación es carbonatado y obtiene diferentes aromas. Entonces se lo podría clasificar o comparar con una nueva variedad de las que ofrece cervecería checa. Por lo tanto no es mucho el trabajo que se requerirá para adaptar la planta productiva.

- Esclarecer roles, funciones y los procesos de Sauco S.A reasignando las tareas acordemente evitando la superposición de las mismas con el objetivo de disminuir en un 50% errores y omisiones, en el primer semestre del plan.

Luego del diagnóstico de Sauco S.A se denota una falencia en su estructura y organización, en donde los actores están sobrecargados de tareas produciendo ineficiencia en los procesos.

- Aumentar en un 50% las ventas de Sauco S.A a través de un plan de marketing basado en el uso de influencers , Dándose a conocer en eventos sociales a través de Stands donde la gente pueda probar el nuevo producto y mejorar de la interacción en las redes sociales ,proponiendo sorteos y otros tipos de juegos. Para Octubre del 2024.

Hoy en día los influencers son una gran opción a la hora de promocionar, ya que se puede escoger un influencer con público específico acorde al segmento que elegimos.

Gracias a las herramientas que brinda hoy Instagram es muy fácil recaudar datos y obtener feedback desde el alcance de la publicación, a las interacciones y los toques o visitas al perfil promocionado.

Por otro lado son económicos ya que en su mayoría estos trabajan por canje.

Otra de las vías propuestas es estar presentes en stands con promotores dando a conocer los productos en eventos sociales masivos como lo son festivales y fiestas.

Por ultimo mejorar la interacción en redes sociales proponiendo juegos que generen tráfico de personas por el perfil de la empresa

11 Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: esta propuesta se focalizará hacia finales del año 2025 con un horizonte de acción de tres años, tal como se lo detalla en el objetivo general.
- Alcance geográfico: tendrá una aplicación a nivel provincial en Córdoba, cabe destacar que en estos primeros 3 años estará concentrado en el mercado cordobés y luego de culminar esta etapa se realizara un análisis para ver la conveniencia de expandirse a otras provincias.
- Alcance de contenido: para llevar a cabo la propuesta y responder de manera eficiente al objetivo general antes planteado, será importante basarse en la teoría de la planificación estratégica, de la estrategia de crecimiento y de desarrollo de producto, desarrolladas en el marco teórico

12 Plan de Acción

12.1 Plan de Acción N1: Adaptación Productiva

Este plan busca enseñar a los actuales colaboradores cuales son los detalles que tendrán a considerar para esta nueva línea de producción. Cabe recordar que el proceso de producción de la hard stelzer es similar al de la cerveza artesanal , lo único que cambia son los insumos y por ello es fundamental que el operario este familiarizado con los conocimientos técnicos.

Entre estos aspectos, se destaca la correcta utilización de los nuevos insumos, en donde se espera que los operarios se familiaricen. Por lo tanto una actividad clave del plan será la programación de la compra de insumos, el diseño del nuevo proceso de producción y la capacitación a los colaboradores.

Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Revisión del Actual Proceso de producción con el fin de reconocer en que instancia generar nuevas incursiones	12/22	01/23	Producción	Asesor Externo	-	\$50.000
Diseño y programación de la compra de los nuevos insumos	01/23	02/23	Producción	Asesor Externo	-	\$50.000
descripción del proceso específico del nuevo proceso productivo	02/23	03/23	Producción	Asesor Externo	-	\$100.000
Capacitación sobre el nuevo producto	03/23	04/23	Producción	Asesor Externo y RRHH	-	\$300.000
Realización de una prueba piloto	04/23	04/23	Producción	Producción y Asesor Externo	-	\$100.000
Realizar los ajustes necesarios que resulten de la prueba piloto	04/23	04/23	Producción	-	-	-
Implementación	04/23	-	Producción	-	-	-

12.2 Plan de Acción N2: Reorganización de Procesos

Este plan busca hacer más eficiente los procesos reorganizando las tareas y actividades dentro de la empresa evitando la superposición de las mismas generando un espacio más organizado de trabajo , en donde cada miembro tenga claro sus roles y responsabilidades , contando con la correcta capacitación

Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Identificar y Enumerar las	12/22	01/23	Recursos Humanos	Asesor Externo	-	\$50.000

tareas y actividades						
Ponderar las tareas y actividades , darles un orden y jerarquía	12/22	01/23	Recursos Humanos	Asesor Externo	-	\$50.000
Reasignar las tareas acorde su jerarquía	01/23	02/23	Recursos Humanos	-	-	-
Capacitación de empleados	02/23	03/23	RRHH	Asesor Externo y RRHH	-	\$200.000
Controlar el desempeño de la nueva organización	03/23	04/23	Directorio	-	-	-
Realizar los ajustes necesarios que resulten del feedback	04/23	04/23	Directorio	-	-	-
Seguimiento	04/23	-	Directorio	-	--	-

12.3 Plan de Acción N 3: Plan de Marketing Combinado

Este plan se subdividirá en 3 actividades globales, por un lado la promoción a base de influencers , en segundo lugar los stands en eventos sociales y por ultimo Actividades que generen tráfico en las redes sociales.

Los influencers a su vez estarán subdivididos en 2 categorías, aquellos que promocionen nuestros hard stelzers , con un perfil más fitness y otro grupo encargado de promocionar las diferentes variedades de cervezas , con un perfil más social o estándar.

Los cuales deberán seguir las pautas descriptas en el manual de influencers (Adjunto en el anexo).

Los stands con promotores están orientados a eventos sociales masivos como lo son fiestas y festivales, donde la gente tenga la posibilidad de probar nuestros productos; en principio se hará foco a promocionar las hard stelzer de lanzamiento, luego se incorporaran las diferentes variedades de cervezas.

Por ultimo mejorar la iteración en Instagram, proponiendo actividades lúdicas en donde se interactúe con los clientes en juegos como por ejemplo “ la mejor foto de la semana con la hard stelzer se gana un sixpack”, o “ o la mejor foto consumiendo alguno de nuestros productos gana un descuento del 50% en la próxima visita a la cervecería”

Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Crear y Difundir el casting	12/22	01/23	Recursos Humanos	-	Computadora, Celular	se establecerá un presupuesto de \$150 por día , por un total de 15 días .total:\$2250
Selección de influencer	01/23	01/23	Recursos Humanos	-	-	-
Presentar y Explicar el manual de influencer	01/23	02/23	Recursos Humanos	-	Manual del Influencer	-
Controlar semanalmente que cumplan sus obligaciones	02/23	10/24	Recursos Humanos	-	-	-
Adquirir barra móvil	01/23	01/23	Administración	-	Barra Móvil	\$120.000(Presupuesto en el anexo)

Selección de promotores	01/23	01/23	Recursos Humanos	-	-	\$160.000 por mes (Detalle en el presupuesto)
Capacitación de promotores	01/23	02/23	Recursos Humanos	-	-	-
Control en los eventos a través de un encargado	02/23	10/24	Recursos Humanos	-	-	-
Contratación de un community manager	01/23	01/23	Recursos Humanos	-	-	\$25.000 por mes (Se contrata un estudio)
Determinar el plan social media	01/23	02/23	Administración	Gerente General	-	-
Controlar las iteraciones, nuevos seguimientos, ventas realizadas por Instagram.	02/23	10/24	Administración	Gerente General	-	-

Diagrama de Gantt

los nuevos insumos																				
descripción del proceso específico del nuevo proceso productivo																				
Capacitación sobre el nuevo Producto																				
Realización Prueba piloto																				
Realizar ajustes necesarios resultantes prueba piloto																				
Implementación																				

13 Presupuesto de la implementación:

Para el desarrollo de los planes nombrados anteriormente se presenta el siguiente presupuesto que abarca desde el inicio (12/22) al fin de los planes (10/24)

Descripción	Presupuesto
Gastos incurridos en la creación y difusión del casting	\$150/ día , durante 15 días = \$2250
Barra Móvil	\$120.000
Community Manager	\$25.000/ Mes ; X 25 Meses (Duración del plan de acción) : \$625.000
Sueldo Promotores	\$160.000 X mes (4 Promotores , 4 acciones por mes ,4Hs por Acción ;\$2500 / Hs) ;(25 Meses) =\$4.000.000
Revisión del actual proceso de producción	\$50.000
Diseño y programación de la compra de nuevos insumos	\$50.000
Descripción del nuevo proceso productivo	\$100.000
Capacitación sobre el nuevo producto	\$300.000
Prueba Piloto	\$100.000
Identificar y Enumerar las tareas	\$50.000
Ponderar y jerarquizar las tareas	\$50.000
Capacitación a empleados	\$200.000
Total:	\$ 5.647.250

Premisas Generales:

- La tasa de referencia elegida para hacer el contraste de conveniencia del plan fue el plazo fijo del banco nación , que asume el valor de 81.3%
- Los costos de Administración y Comercialización fueron estimados en un 5% y 10% del total de los planes respectivamente
- En el ROI se advierten los beneficios totales del plan en comparación a la inversión , dando un total de 1560% , esto significa que por cada \$1 invertido , recibirá \$15.60

Cash Flow	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Totales
Ingresos del Plan	\$ 30.000.000	\$ 52.500.000	\$ 67.500.000	\$ 150.000.000
Ingresos Totales	\$ 30.000.000	\$ 52.500.000	\$ 67.500.000	\$ 150.000.000
Egresos del plan de Acción 1	\$ 120.000	\$ 210.000	\$ 270.000	\$ 600.000
Egresos del plan de Acción 2	\$ 60.000	\$ 105.000	\$ 135.000	\$ 300.000
Egresos del plan de Acción 3	\$ 949.450	\$ 1.661.538	\$ 2.136.263	\$ 4.747.250
Egresos Totales	\$ 1.129.450	\$ 1.976.538	\$ 2.541.263	\$ 5.647.250
Utilidad Bruta	\$ 28.870.550	\$ 50.523.463	\$ 64.958.738	\$ 144.352.750
Gastos de Administración	\$ 11.295	\$ 19.765	\$ 25.413	\$ 56.472
Gastos de Comercialización	\$ 22.589	\$ 39.531	\$ 50.825	\$ 112.945
Gastos Totales	\$ 33.884	\$ 59.296	\$ 76.238	\$ 169.417
Utilidad antes de Impuestos	\$ 28.836.667	\$ 50.464.167	\$ 64.882.500	\$ 144.183.333
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 10.092.833	\$ 17.662.458	\$ 22.708.875	\$ 50.464.166
Utilidad Neta	\$ 18.743.833	\$ 32.801.708	\$ 42.173.625	\$ 93.719.166

Inversión	-\$ 5.647.250
Flujo 2023	\$ 18.743.833
Flujo 2024	\$ 32.801.708
Flujo 2025	\$ 42.173.625
Tasa de Ref	81,30%
VAN	\$ 21.747.613,50
TIR	384%
Beneficios	\$ 93.719.166
Inversión	\$ 5.647.250
ROI	1560%

14 *Conclusión y Recomendación:*

El presente trabajo tratado mediante la modalidad de Reporte de Caso, se le propone al grupo meta luego de realizar los correspondientes análisis y de detectar una necesidad insatisfecha como lo es la ingesta de alcohol más fitness y balanceada ,una planificación estratégica con el objetivo de establecer una estrategia corporativa de crecimiento en donde a través del desarrollo de un nuevo producto, las Hard Stelzer , la unidad de negocios Sauco S.A busca lograr una participación de mercado de al menos 20% en la República Argentina, que le representaran un total de \$150.000.000 en ventas dentro de un horizonte temporal de 3 años desde su implementación .

A su vez se proponen también 3 objetivos específicos que acompañan al objetivo general. Uno de ellos se trata de readaptar la planta para que sea viable la producción del nuevo producto. El segundo se basa en la reasignación de tareas evitando la superposición de las mismas. Y el Tercero busca aumentar las ventas de Sauco S.A a través de un plan de marketing combinado basado en el uso de influencers, colocando stands con promotores en eventos sociales y una mejora en la iteración de redes sociales proponiendo distintos juegos lúdicos como por ejemplo sorteos.

Para concluir con este apartado se realizan una serie de recomendaciones sobre acciones futuras que la empresa debería concretar una vez que finalicen los planes antes mencionados en el presente reporte de caso con el fin de seguir impulsando el crecimiento. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en el plan de aplicación pero cuya implementación aportarían al crecimiento sostenido de la organización.

Recomendaciones:

En primer lugar se recomienda ampliar los canales de venta; ofreciendo el producto en comercios estratégicos, así como ofrecer sus productos en cervecerías locales .También se plantea el desarrollo de un e-commerce .

En segundo lugar se recomienda crear un espacio en la cervecería donde se reciban las latas vacías para posteriormente reciclarlas y reincorporarlas al proceso productivo; y ofrecer Growlers en las cervecerías donde se vendan los productos.

Se propone también la reutilización del bagazo cervecero en la alimentación del ganado perteneciente a la unidad de negocio rural La Tregua. Estas propuestas apuestan

a una economía circular con el fin de no solo ahorrar en insumos sino también en ser reconocida como una empresa sustentable y socialmente responsable.

Y por último se propone la afiliación a www.pintalibreapp.com, esta app funciona con suscripciones mensuales, en donde los miembros obtienen diferentes beneficios como descuentos y cervezas gratis, con el fin de aumentar el tráfico de personas en la cervecería.

15 Anexo:

Manual del Influencer:

- Un posteo Semanal de flyers (Se recibe por un grupo específico de WhatsApp)
- Dos posteos Quincenales consumiendo el producto
- Exclusividad Checa, No se permite ningún otro posteo consumiendo otro tipo de cerveza / hard seltzer, ya sea internacional como nacional.
- La foto debe tener buena iluminación, debe presentar interacción con el producto, se deben utilizar frases piropeando el producto como por ejemplo: “ la más refrescante “ ; “ la mas rica”; “todo lo que está bien “ ; etc.

Beneficios:

- Un canje quincenal de Hard Stelzers y de todas las variedades de nuestras cervezas.
- Un descuento del 20% en la próxima visita a la cervecería

Presupuesto Barra Móvil:

<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1147804680-barramostradorhierromadera-y-chapa->

[_JM?matt_tool=92724942&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14508409196&matt_ad_group_id=140020608239&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=619542837554&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=512516101&matt_product_id=MLA1147804680&matt_product_partition_id=1730485668602&matt_target_id=aud-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1147804680-barramostradorhierromadera-y-chapa-_JM?matt_tool=92724942&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14508409196&matt_ad_group_id=140020608239&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=619542837554&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=512516101&matt_product_id=MLA1147804680&matt_product_partition_id=1730485668602&matt_target_id=aud-)

[415044759576:pla-1730485668602&gelid=CjwKCAjwwL6aBhBIEiwADycBIKz-IQo-0c8kzvrH56jM62d3FjGu4HbBvEJIA86SEg8r9uWffyWfYRoCFJMQAvD_BwE](https://doi.org/10.1155/2022/415044759576:pla-1730485668602&gelid=CjwKCAjwwL6aBhBIEiwADycBIKz-IQo-0c8kzvrH56jM62d3FjGu4HbBvEJIA86SEg8r9uWffyWfYRoCFJMQAvD_BwE)

16 Referencias:

- Maltosaa (2022) El Presente y el futuro del hard seltzer . Disponible en: <https://maltosaa.com.mx/hard-seltzer/>
- Beber Beber (2020) Todo lo que necesita saber sobre Truly Hard Seltzer . Disponible en: <https://es.drink-drink.ru/vse-nuzhno-znat-o-napitke-truly-hard-seltzer/>
- Puente (2022) Cotizaciones/Riesgo país. Disponible en: <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>
- Indec (2022) Nivel General de Precios . Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema3531#:~:text=El%20nivel%20general%20del%20%C3%8Dndice,con%20especto%20al%20mes%20anterior>
- Conicet (2020) El consumo de alcohol en tiempos de cuarentena. Disponible en: <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>
- El Cronista (2022) Argentina uno de los países mas baratos para tomar una cerveza. Disponible en: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/>
- A24 (2021) Cerveza Argentina, como quedo el negocio después del pico de la pandemia . Disponible en: <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-quedo-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Infobae (2022) Argentinos Fit . Disponible en: <https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/>
- Mercado Fitness (2020) Aumentan pedidos para inscribir gimnasios en córdoba .Disponible en: <https://mercadofitness.com/ar/aumentan-pedidos-para-inscribir-gimnasios-en-cordoba/>
- Infodeportes (2022) En argentina, mas personas hacen actividad física y se abren nuevos gimnasios . Disponible en: <https://infodeportes.com.ar/en-argentina-mas-personas-hacen-actividad-fisica-y-se-abren-nuevos-gimnasios/>
- Algo en comun (2022) Normas para la elaboración de cerveza artesanal. Disponible en: <https://algoencomun.com.ar/es/normas-para-la-elaboracion-y-venta-de-cerveza-artesanal/>
- El Cronista (2022) Hard seltzers: Argentina se mete de lleno en el nuevo negocio de moda que ya vale US\$ 12.000 millones. Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura/empresas/hard-seltzers-argentina-se-mete-de-lleno-en-el-nuevo-negocio-de-moda-que-ya-vale-us-12-000-millones/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20%22Hard%20Seltzer,17%2C6%20por%20ciento%22>

- Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2014). Administración. Décimo Segunda Edición
- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones & Melissa A. Schilling (2015). Administración Estratégica. Un Enfoque Integral. Onceava Edición