

## REPORTE DE CASO.

Planificación estratégica para empresa Grupo Meta.

*Strategic planning for Meta Group Company.*



Almanza Gaspar.

43144541.

ADM05706.

Licenciatura en Administración de Empresas.

Universidad Siglo 21.

## **Resumen.**

El presente trabajo se desarrolló en base a la unidad de negocio Sauco SA. Mas precisamente en la Cervecería Checa, ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Se han encontrado problemas principalmente luego de los acontecimientos de la pandemia COVID-19 que han impactado de lleno a la organización dejando así secuelas que se observan en la caída de su rendimiento. Es por esto que mediante un análisis de la misma y de su entorno se buscará realizar una planificación estratégica haciendo énfasis en una estrategia de diferenciación en el lapso de 3 años comenzando en 2023 y finalizando en 2025, con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad de la empresa. Este objetivo se llevará a cabo mediante 3 planes de acción, siendo el primero la incorporación de una nueva línea de cervezas. Por otro lado, el segundo plan se basa en hacer énfasis en canales de venta y promoción alternativos, como son la tienda online y redes sociales. Finalizando con el último plan que se trata de la adquisición de un nuevo sistema de requerimiento de materiales con el objetivo de ordenar el proceso productivo y disminuir los costos del mismo.

Palabras claves: Planificación estratégica, Diferenciación, tendencias, industria cervecera.

## **Abstract.**

The present work was developed based on the business unit Saucó SA. More precisely in Cervecería Checa, located in the town of Sacanta, province of Córdoba. Problems have been found mainly after the events of the COVID-19 pandemic that have impacted the organization completely leaving sequels that are observed in the fall of its performance. This is why through an analysis of the same and its environment will seek to make a strategic planning emphasizing a strategy of differentiation in the span of 3 years starting in 2023 and ending in 2025, with the main objective of increasing the profitability of the company. This objective will be implemented through 3 action plans, the first being the incorporation of a new line of beers. On the other hand, the second plan is based on emphasizing alternative sales and promotion channels, such as the online store and social networks. Concluding with the last plan that is the acquisition of a new system of material requirement with the aim of ordering the productive process and reducing the costs of it.

Key words: Strategic planning, differentiation, trends, beer industry.

## Índice.

Resumen. ....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Macroentorno.....	7
Microentorno.....	12
Análisis de mercado.....	14
Análisis interno.....	15
<b>Cadena de Valor.</b> .....	15
<b>Actividades primarias:</b> .....	15
<b>Actividades secundarias:</b> .....	16
Marco Teórico.....	18
Conclusiones diagnosticas.....	20
Propuesta de aplicación.....	21
<b>Objetivo General.</b> .....	22
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	24
Plan de acción.....	25
Diagrama de Gantt.....	28
Presupuesto.....	30
Análisis Financiero.....	31
Conclusiones y recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	34
Anexo.....	36

## **Introducción.**

El presente trabajo se desarrollará en base al método reporte de caso de la empresa Grupo Meta, más precisamente en las unidades de negocio Sauco y Brewing S.A.S.

Grupo meta fue creado en el año 2019 por los tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el fin de unir distintas unidades de negocio bajo el mismo nombre y poder crecer en conjunto. Esta empresa está enfocada en cuatro unidades de negocio diferentes, una de estas es La Tregua S.A; una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado. También se encuentra Sauco S.A; que 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. Por otra parte, otra unidad es Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital. Y por último la cuarta unidad de negocio, que se encuentra aún en proceso de apertura, es Brewing S.A.S. que también incluye un bar propio Checa ubicado en Nueva Córdoba. Los objetivos de Grupo Meta son: generar nuevos proyectos de diversos rubros, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Al tratarse de una empresa grande cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan en conjunto. En cuanto a la dirección del grupo esta desempeñada por sus creadores, quienes se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Es por esto que la selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo.

Se puede decir que la empresa sigue una estrategia de diferenciación basada en calidad, ya que todas sus unidades por separado tienen muy buenas recepciones por parte del público, en este caso nos vamos a centrar en Cervecería Checa y en Bar Casa Negra. Cervecería Checa tiene una buena aceptación por parte del público, ya que el 80 % la recomendaría. Por su parte Bar Casa Negra, mediante reseñas realizadas por Google Maps, tiene 4,3 estrellas y más de 1000 comentarios, por lo que se puede considerar que tiene una concepción disciplinar del producto-servicio muy buena.

En noviembre de 2021 Cervecería Checa abrió su bar en Nueva Córdoba, ubicado en la avenida Hipólito Irigoyen al 500, el mismo tiene capacidad para 300 personas, tres pisos, grandes barras, una sala de juegos, un patio y una terraza.

Como antecedentes de esta propuesta se encuentran, por ejemplo, Peñón Cervecería, su origen se remonta al año 2007, empezaron haciendo de a 50 litros por cocción para proveer a Refugio Gambrinus. En 2013 abrieron su primera planta de elaboración en La Calera, Córdoba, con el fin de proveer ya no sólo a Peñón del Águila en La Cumbrecita, sino también poder llegar bares y restaurantes de Córdoba directo del barril y también a los hogares del consumidor en botellas de 330cm. Al día de hoy, además de la elaboración de cerveza artesanal, Peñón cuenta con 5 bares propios, distribuidos por la Ciudad de Córdoba.

Otro ejemplo podría ser el de Antares Cervecería. Sus inicios se remontan al 1996, cuando comenzaron con una cocina en un garaje. Para el año 2005 ya se habían mudado a la fábrica 12 de octubre. Al día de hoy ya cuentan con 60 franquicias en 12 provincias y 2 fábricas propias.

## **Análisis de situación.**

### *Macroentorno.*

El análisis del macroentorno se realizará utilizando la herramienta PESTEL, que consiste en analizar los seis aspectos de mayor importancia en cuanto al entorno de la empresa.

### *Factor político.*

Argentina posee formas políticas muy cambiantes, que vienen dadas principalmente por una brecha muy amplia entre el gobierno y la oposición, esto genera una incertidumbre en cuestión de leyes, regulaciones, etc. No solo para empresas o emprendimientos, sino para toda la población. Esto agregado además a que en 2023 habrá elecciones presidenciales, lo que trae un aún mayor estado de vacilación en materia de proyectos o cuestiones a mediano y largo plazo.

Como es de común conocimiento en 2020 a raíz de la pandemia COVID-19 surgieron muchas regulaciones que atentaron contra la normalidad, no solo de muchas industrias, sino también de la vida cotidiana de las personas. Aunque en la actualidad es un escenario muy diferente el que se vive, en Córdoba desde marzo de 2022 no existen limitaciones en cuestiones de aforo en lugares cerrados, así como tampoco límites de horarios en bares y boliches. Además, desde el 1 septiembre del corriente año dejó de ser obligatorio el uso de barbijos en lugares cerrados.

Por otra parte, desde 2019 rige en el país la medida de *Cepo Cambiario*, que consta que solo se permite una compra de hasta U\$D 200 por persona por mes. Además de esto se viene dando una constante suba del valor de dicha moneda.

La pandemia ha impactado fuertemente en varios sectores, es por esto que el gobierno nacional lanzó algunas medidas para ayudar a empresas, pymes, etc. Una de ellas es el programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo a fin de atender la situación de empresas o sectores que atravesen situaciones críticas producto de su propia actividad o por factores externos. Este programa nace a partir de la reformulación y fusión del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) y el Programa REPRO II. El beneficio consiste en asignar una suma de dinero que se pagará a los trabajadores y las trabajadoras a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores y las

empleadoras adheridos al Programa. Es un trámite gratuito que no requiere de intermediarios ni gestores. (Gobierno de la Nación, 2021).

### ***Factor económico.***

Con respecto al marco económico se puede mencionar que Argentina en 2021 tuvo un PIB anual de 415.568 M€, un crecimiento con respecto al de 2020 que fue de 341.394 M€ (Datos Macro, 2022).

Por otra parte, como se sabe, el país viene acarreado una inflación importante, que viene en suba hace mucho tiempo, pero, la pandemia COVID-19 en 2020, entre otras cosas, generó una suba aun mayor y descontrolada de la misma. El año 2021 finalizó con una inflación interanual del 50,9%. (BCRA, 2022). En el mes de Julio de 2022 la inflación mensual fue de 7,5%, según reportes se proyecta una baja sostenida para los próximos meses, llegando a estabilizarse desde noviembre de este año. Aunque debido a la gran volatilidad económica existente en nuestro país, es realmente difícil realizar proyecciones y por ende confiar en ellas. Es por esto que se genera un alto grado de incertidumbre cuando llega el momento de embarcarse en proyectos que requieran grandes inversiones monetarias. (REM, Julio 2022).

Argentina ha subido sus tipos de interés 9,5 puntos, desde el 60% hasta el 69,5% anual. Los tipos de interés son una de las herramientas más importantes, utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria. Una subida de los tipos de interés sirve para frenar la inflación y proteger la divisa. (Datos macro, 2022)

En lo que respecta a la industria cervecera, según indicó el director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlingieri, esta fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años con \$ 17.950 millones. Además, este sector cuenta con un gran potencial de generación de puestos de trabajo, ya que entre 2008 y 2019, previo a la pandemia, el empleo en el total de la economía creció a razón de 1,1% por año mientras que en la agroindustria cervecera el ritmo promedio de creación fue de 2,8% anual. (Télam Digital, 2022).

### ***Factores sociales:***

La pandemia de COVID-19 impacto fuertemente en la sociedad argentina, ya que se ve claramente como la calidad de vida se deterioró para la población del país. Según datos recabados de la edición de octubre de 2021 del Monitor Nacional relevado por la



consultora Taqui3n, 6 de cada 10 argentinos sienten que tienen una peor calidad de vida que un a3o atr3s. (Infobae, 2021). Adem3s de esto en el segundo semestre de 2021 se detect3 que el 37,3% de la poblaci3n se encuentra bajo la l3nea de pobreza. Otros datos importantes son, la tasa de actividad y la tasa de empleo, que en el primer trimestre de 2022 fueron de 46,5% y del 43,3% respectivamente. (Indec, 2022).

Por lo ocurrido en la pandemia en 2020, la gente se vio obligada a cambiar sus costumbres y adaptarse a la nueva normalidad, esto afect3 al sector gastron3mico fuertemente, ya que adem3s de que reci3n en marzo de este a3o se volvi3 a permitir que las instalaciones tengan el 100% del afora, las personas se acostumbraron a utilizar los m3todos de take away o delivery al momento de consumo.

### ***Factor tecnol3gico:***

Hoy en d3a la tecnolog3a juega un rol fundamental tanto en los hogares como en las empresas. Esto dado ya que se est3 viviendo el auge de la digitalizaci3n, que a pesar de que ya se viene dando hace muchos a3os en los 3ltimos se vio con mayor fuerza, por ejemplo, en la pandemia, que la virtualidad pas3 a ser primordial, ya que la gente deb3a trabajar, estudiar, etc. desde casa. Seg3n los datos mostrados por el INDEC, en el 4to trimestre de 2021 el 64,2% de los hogares tiene acceso a computadoras, el 90,4% tiene acceso a internet.

Esta tendencia trae consigo cambios necesarios para muchas industrias, que son necesarios para mantenerse competitivos en el mercado con respecto a la competencia. En el sector gastron3mico se puede mencionar, por ejemplo, la importancia de las redes sociales, las cuales juegan un papel clave en la imagen que se le da al cliente, donde tambi3n aparece la posibilidad de hacer promociones y publicar informaci3n, ya sea horarios de atenci3n, eventos especiales, etc.

A su vez tambi3n surgieron los c3digos QR que pueden servir para digitalizar los men3s y cartas, adem3s facilitan tambi3n el sistema de pago, debido a que estos c3digos permiten tambi3n abonar mediante celulares, sin la necesidad de utilizar la billetera.

Otra de las nuevas tendencias que es importante que las empresas del sector tengan en cuenta, ya que trae grandes beneficios, son las compa33as de delivery en l3nea, como, por ejemplo, Rappi o Pedidos Ya. Estas brindan plataformas online que le permiten ver al consumidor todas las opciones de precios, variedades, etc.; la demora y el trayecto del

envío y también promociones exclusivas de la plataforma. Las empresas gastronómicas trabajan en conjunto con estas para la obtención de un beneficio mayor.

### ***Factor Ecológico:***

Las tendencias ecológicas están tomando cada vez más fuerza e importancia, una de ellas es el desarrollo sustentable, que busca satisfacer las necesidades presentes sin comprometer los recursos, permitiéndole así a las próximas generaciones disfrutar de las mismas posibilidades. (UANL, 2020).

Esto hace que existan nuevas medidas que impactan en toda la sociedad, pero algunas puntuales que rigen en el sector gastronómico particularmente, como es, por ejemplo, la prohibición del uso de sorbetes de plásticos de un solo uso, que está en vigencia desde 2019 en todo el país, en la cual se busca disminuir el consumo de plásticos de un uso. Muchos recintos suplantaron el uso de plástico por cartón, ya que el primeramente mencionado es uno de los desechos que más tarda en degradarse. (Clarín, 2019).

Algo parecido sucede con el uso de bolsas de poliestireno, desde 2009 se busca regular su consumo, en supermercados principalmente donde se intentó desde 2015 disminuir su uso mediante el cobro de ellas a los clientes. Esto tuvo una fuerte baja en su consumo. (La Voz, 2019). Las bolsas de este material son reemplazadas por las mismas biodegradables, es una opción que en la actualidad se encuentran en muchos lugares, pero la verdad es que tienen un valor que es hasta 3 veces superior a las de plástico. Otra manera de ayudar a concientizar es mediante la fecha conmemorativa, que ya hace varios años se viene festejando el día 3 de julio, “Día internacional sin bolsas de plástico”.

### ***Factor legal:***

Centrándonos principalmente en el sector gastronómico y en la industria cervecera, la principal ley que los impacta es la:

Ley Nacional de Lucha Contra el Alcoholismo. Ley 24.788.

ARTICULO 1°-Queda prohibido en todo el territorio nacional, el expendio de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años de edad.

ARTICULO 4°-La prohibición regirá cualquiera sea la naturaleza de las bocas de expendio, ya sea que se dediquen en forma total o parcial a la comercialización de bebidas.

ARTICULO 6°-Queda prohibida toda publicidad o incentivo de consumo de bebidas alcohólicas, que:

- a) Sea dirigida a menores de dieciocho (18) años;
- b) Utilicen en ella a menores de dieciocho (18) años bebiendo;
- c) Sugiera que el consumo de bebidas alcohólicas mejora el rendimiento físico o intelectual de las personas;
- d) Utilice el consumo de bebidas alcohólicas como estimulante de la sexualidad y/o de la violencia en cualquiera de sus manifestaciones;
- e) No incluya en letra y lugar visible las leyendas "Beber con moderación".  
"Prohibida su venta a menores de 18 años".

**Conclusión:** Tras haberse realizado un análisis del Macroentorno, se puede concluir en que las variables que más afectan a la organización son las variables económicas y políticas ya que ambas brindan un contexto de incertidumbre y crisis. Aunque no todo es negativo, ya que luego de dos años de pandemia, se está comenzando a ver el resurgimiento de la sociedad, que está volviendo a la normalidad, con una juventud con muchas ganas de aprovechar el tiempo perdido, esto se ve claramente con las constantes innovaciones y nuevas ideas que surgen en la actualidad, lo que se puede apreciar claramente como una oportunidad de innovación aprovechando las nuevas tecnologías e ideas que actualmente existen.

### *Microentorno.*

Para llevar a cabo el análisis del microentorno, se utilizará la herramienta Las 5 Fuerzas de Porter, que permitirá saber el nivel de rivalidad que existe en la industria a nivel nacional.

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

La industria de las cervecerías artesanales no presenta grandes barreras contra nuevos competidores, ya que se trata de una industria que se encuentra en pleno auge. Si bien los inicios de esta industria se remontan hace ya muchos años, la misma se continúa renovando permanentemente.

Otra de las causas por las que se podría decir que las barreras son relativamente medianas es que, a diferencia de otras industrias, como por ejemplo la metalúrgica, no posee inversiones tan significativas para iniciar el negocio.

### ***Rivalidad entre competidores:***

Existen muchos competidores en esta industria por lo mencionado anteriormente. Los principales que se pueden mencionar son: Peñón Cervecería, que, al igual que Cervecería Checa, es oriunda de la provincia de Córdoba, fabrica su propia cerveza artesanal, y la comercializa en sus propios bares, además de otros lugares. Peñón cuenta con 5 bares propios distribuidos por la ciudad de Córdoba.

Otro caso es el de Antares Cervecería, que, a diferencia de la anterior, es oriunda de Mar del Plata y en la actualidad posee 2 fábricas de cerveza y 60 franquicias distribuidas en 12 provincias, donde también comercializa su propia cerveza. Esta empresa claramente se encuentra desarrollando una estrategia de penetración de mercado, ya que cada vez llega a más lugares del país.

Por lo mencionado se puede percibir que este mercado es muy competitivo, por lo que es importante mantener permanentes innovaciones, como así también exhaustivos controles de calidad para poder mantener una posición competitiva en el mercado.

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

Al tratarse de una industria en la que predominan los clientes consumidores finales, el poder de negociación de los mismos no es demasiado alto, otro sería el caso si los clientes en su mayoría fueran de índole empresarial o mayoristas.

Por otra parte, al abundar los competidores en el mercado, esto hace que los clientes tengan diversas opciones, lo que provoca que el control de precio-calidad sea de suma importancia. Como conclusión se puede decir que por lo presentado anteriormente el poder de negociación de clientes es medio.

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

Esta es una industria que cuenta con gran variedad de proveedores, hablando ya sea de proveedores de insumos para la fabricación de cerveza, que al tratarse Argentina de un país agricultor estos abundan, o de proveedores del producto terminado, que al tratarse de una industria competitiva con gran cantidad de participantes permite que exista un gran abanico de opciones, lo que provoca que no exista un poder de negociación alto de su parte.

Además, es de gran ayuda comercializar en los locales productos de fabricación propia, lo que ahorra el paso de negociación al menos de una gama de los productos que se ofrecen.

#### ***Amenaza de desarrollo de productos sustitutos:***

Este es un producto que ya cuenta con sustitutos, como pueden ser otras bebidas alcohólicas, como ser el vino, el fernet etc. pero al tratarse de un producto tan antiguo y que lleva tantos años conviviendo con ellos, esto no genera un riesgo.

Por otra parte, en los últimos años se ha visto una tendencia de consumo de alimentos y bebidas saludables, por lo que el crecimiento de consumo de bebidas sin alcohol, como también así la creación de la cerveza sin alcohol, si podrían generar un pequeño riesgo de pérdida de clientes.

**Conclusión:** Luego del análisis realizado se concluyó que la industria cuenta con un grado de rivalidad medio, ya que por más de tratarse de un sector muy competitivo en lo que tiene que ver con la competencia, se detectó que los proveedores y los clientes no cuentan con grandes poderes de negociación y la amenaza de productos sustitutos es de un nivel medio, por lo tanto, la suma de todos los factores analizados, hacen que se llegue a la conclusión anteriormente mencionada.

## **Análisis de mercado.**

El mercado de la cerveza artesanal está enfocado en personas de 18 a 60 años principalmente, que conforma aproximadamente el 58% de la población total del país, esto es una oportunidad ya que es un producto que siempre va a tener mucha demanda por la gran cantidad de gente que lo consume. (Datos macro. 2021)

Este es un mercado en expansión: En 2020 se vendieron más de 1.700 millones de litros de cerveza en supermercados y restaurantes, y el negocio movió unos \$ 143.000 millones. (Forbes Argentina. 2021).

Como se mencionó previamente este es un mercado muy competitivo, ya que por más que se trate de un mercado que ya lleva mucho tiempo vigente, en los últimos años se ha visto un auge de nuevas empresas enfocadas en la cerveza artesanal. En la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país. (BAE Negocios. 2022).

Siendo los principales competidores: Patagonia, Peñón del Águila y Antares entre otros. Estas siendo empresas que cuentan no solo con fabricas propias, sino también bares propios para comercializar sus productos.

## **Análisis interno.**

Luego de observar el entorno de la organización, se realizará el análisis interno de la organización, mediante la herramienta Cadena de Valor.

### ***Cadena de Valor.***

#### ***Actividades primarias:***

##### ***Logística interna.***

Ante la falta de datos reales por parte de la empresa, se utilizarán supuestos e información sobre cómo se manejan empresas similares a la que se analiza.

Lo recomendable, en cuanto a esta área, es que, en primer lugar, se ocupe de la recepción de materia prima e insumos para luego distribuirla a los puntos correspondientes de la fábrica. Esta debería tener un sistema en el cual se ingresen los insumos y materiales recibidos y así mantener un control de stock.

En segundo lugar, se recomendaría que sean los encargados de organizar los envíos de producto terminado a los distintos comercios o bares que lo fueran a comercializar.

##### ***Operaciones.***

El área de operaciones es la que se encarga de todo lo relacionado con el proceso de producción, que se ocuparía primero de la transformación de la materia prima en el producto final, esto se da mediante un proceso automatizado, en donde se colocan los ingredientes en tanques, y arranca el proceso de cocción. Luego una vez ya obtenido el compuesto de la etapa anterior, se transporta a otro tanque donde ya comienza el proceso de fermentación y maduración. Y por último comienza la etapa de envasado y empaque donde ya se obtiene el producto final, listo para su distribución.

##### ***Logística externa.***

Aquí es cuando se toman los pedidos de producto terminado a los clientes, y se procede a transportarlos hasta su lugar correspondiente. Estos pedidos suelen ser mensuales, ya que se trata de clientes fijos. En el caso de que se trate de nuevos clientes,

primero se pondría en marcha la etapa de contacto que se llevaría a cabo por llamadas telefónicas y por WhatsApp, una vez que se coordinaron todos los temas necesarios, se procede a transportar los pedidos, al igual que al resto.

### ***Marketing y Ventas.***

El área de marketing es la encargada de promocionar y mostrar el producto, esto se hace mayormente por medio de las redes sociales, puntualmente Instagram. También se encarga de medir los niveles de satisfacción de los clientes, por medio de encuestas, publicaciones, etc.

Al momento de la venta, estas se concretan por medio de la línea telefónica, que figura en la pagina de Instagram, también en el bar propio de la cervecería “Bar Checa” y por último por medio de su tienda online, la que es mas que nada para clientes minoristas, cuenta con diversos medios de pago y te da el catalogo de productos, describiendo brevemente cada uno de ellos.

### ***Servicios post venta.***

Existe un numero telefónico, para que los clientes puedan llamar si existió algún problema, ya sea con el producto mismo o con alguna atención por parte del personal. Esto se da por la intención que tiene la empresa de fidelizar clientes, brindándoles una gran atención antes y después de la compra. Esta es una estrategia de diferenciación enfocada en el cliente y en la calidad.

### ***Actividades secundarias:***

#### ***Infraestructura de la empresa.***

La fábrica de cervezas checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza.

Por otra parte, el nuevo Bar Checa está ubicado en la avenida Hipólito Irigoyen al 500, el mismo tiene capacidad para 300 personas, tres pisos, grandes barras, una sala de juegos, un patio y una terraza.



### ***Gestión de Recursos Humanos.***

La empresa no cuenta con un área de RRHH propia, por lo que contrata el servicio de una consultora y técnica en Recursos Humanos. La selección del personal es realizada por Juan Cruz, José y Paula. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan 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 de tecnologías.***

De acuerdo a la tecnología con la que cuenta la empresa, las oficinas están equipadas con pc, impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas.

Por otra parte, la fábrica, como se mencionó antes, está equipada con la mayor tecnología para la elaboración del producto. Cuenta con un macerador de cerveza, un hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

### ***Compras.***

Por falta de información real dada por la empresa, se utilizarán supuestos para el análisis de esta área.

En la misma se debería tener un software donde se controle el inventario ya existente, esto sería de gran ayuda para el momento de realizar los pedidos ya que permite tener noción de los materiales con los que se cuenta. También se recomendaría no contar con muchos materiales en inventario, ya que al tratarse de materiales perecederos se debe tener en cuenta fechas de vencimiento, por lo tanto, no es aconsejable confiar en el método de realización de inventarios.

## **Marco Teórico.**

En el presente marco teórico se referenciarán teorías generales desarrolladas por distintos autores que permitirán dar una noción y justificar el contenido desarrollado en el presente reporte de caso.

### *Planificación estratégica.*

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 1)

Como se menciona en el libro *Administración estratégica: un enfoque integral*, los modelos formales de planeación estratégica destacan que la estrategia de la organización es el resultado de un proceso de planeación racional. Los principales componentes del proceso de administración estratégica son la definición de la misión, la visión, los valores y las metas principales de la organización; el análisis del entorno externo e interno de la organización; la elección de un modelo de negocio y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una organización con las amenazas y oportunidades del entorno externo, y la adopción de estructuras organizacionales y sistemas de control para implementar las estrategias elegidas de la organización. (Hill & Jones, 2011, pág. 34)

La planificación estratégica es un proceso que consta de siete pasos: Misión de negocio, análisis FODA (análisis externo e interno), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación y por último retroalimentación y control. (Kotler & Keller, 2012, pág.47-48).

### *Estrategias de crecimiento.*

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos. Las políticas organizacionales de crecimiento son seis: 1. Liderazgo en costos total 2. Diversificación 3. Internacionalización 4. Interiorización 5. Verticalización 6. Mantenimiento del statu quo. (Chiavenato & Sapiro. 2017. Pág. 142-143).

Como mencionan Hill y Jones la meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla, en otras palabras, para crecer con el mercado en expansión. La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan asegurar la lealtad de los clientes en los segmentos de mercado existentes e ingresar a otros nuevos para poder seguir aumentando su participación de mercado. (Hill & Jones. 2011. Pág. 190).

#### *Estrategia de diferenciación.*

Este tipo de estrategia consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las tácticas para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones. La organización se diferencia en varias dimensiones. Cabe señalar que la estrategia de diferenciación no permite que la organización ignore los costos, pero estos no representan el blanco estratégico primario. En ocasiones, la diferenciación puede impedir que se obtenga una participación grande de mercado. Requiere un sentimiento de exclusividad, el cual es incompatible con una participación grande de mercado. Es muy común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la posición de costo (trade off), que implica escoger entre opciones excluyentes, si las actividades necesarias para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha investigación, el proyecto del producto, los materiales de alta calidad y un enorme apoyo al consumidor. (Chiavenato & Sapiro. 2017. Pág. 146).

Así mismo, como definen Robbins y Coulter, la diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo bastante

importante para justificar un sobreprecio que exceda el costo de la diferenciación. (Robbins & Coulter. 2005. Pág. 194).

### **Conclusiones diagnosticas.**

Luego de realizar el análisis de situación, donde se tomaron en cuenta variables correspondientes ya sea a su macro y micro entorno, como también las correspondientes al funcionamiento interno de la misma, se detectó que el escenario a nivel país es una clara amenaza ya que existe un contexto de incertidumbre económica y política muy grande. Esto sumado a la crisis que llegó de la mano de la pandemia COVID 19 que golpeo a todo el mundo, pero en particular al sector gastronómico que se tuvo que adaptar a las nuevas regulaciones, como por ejemplo el aforo y horario limitado. En la actualidad ya todas estas regulaciones fueron quitadas y se podría decir que se ha vuelto a la normalidad, pero la pandemia ha dejado problemas económicos por los casi dos años que o no pudieron trabajar o lo hicieron con grandes limitaciones.

Por otro lado, se pudo concluir en que todo en la actualidad es amenaza, se pueden encontrar grandes oportunidades por los nuevos avances tecnológicos que se están viendo, por ejemplo, el gran protagonismo que está tomando el e-commerce, que genera una gran facilidad a la hora de la venta ya que ahora no se necesita de un lugar físico para la realización de las ventas, lo que permite que se puedan reducir importantes costos. Como también así las nuevas tendencias que está presentando la sociedad actual, como por ejemplo la sustentabilidad, la vida sana etc. esto lo que genera es que se abran nuevos automáticamente nuevos segmentos de mercado que antes no eran tan importantes, por lo tanto, brinda nuevas oportunidades de innovar ya sea con nuevos productos o nuevos servicios.

La organización analizada se adaptó de gran manera a las nuevas normalidades, ya que en pandemia abrió su propia tienda virtual, logrando así mantener al menos un nivel bajo de producción.

Como se mencionó anteriormente la organización opera en un mercado muy competitivo, que se encuentra en pleno auge, por lo tanto, es muy importante mantenerse en constante movimiento, ya sea innovando, como también asegurándose de mantener un

exhaustivo control de calidad. Las unidades de negocio de Sauco S.A cuentan con una gran aceptación por parte de los clientes, pero aun así necesita de algunas mejoras para insertarse de forma competitiva en su mercado.

Se concluyó que la forma de mejora que mejor se adapta al presente y a las necesidades de la empresa es realizando una planificación estratégica siguiendo una estrategia de diferenciación, lanzando así al mercado una nueva línea de productos saludables e innovadores pensados para satisfacer algunas necesidades que la competencia no está logrando satisfacer.

### **Propuesta de aplicación.**

Luego de analizar los entornos y la situación actual de la empresa se presentará la propuesta de aplicación, mediante una planificación estratégica compuesta por un objetivo general y varios específicos que guiarán tácticas y planes de acción para poder llevar a cabo la propuesta.

Como primera etapa antes de la presentación de los objetivos, se analizará si las misión, visión y valores actuales de la empresa se adecuan a los nuevos lineamientos que se presentarán a continuación en la propuesta, siempre teniendo presente que los mismos forman rige en todas las unidades de negocio del grupo.

#### *Visión.*

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

Se concluyó en que la visión está bien planteada y concuerda con la idea de la nueva propuesta de brindar una nueva línea de productos saludables alcanzando así una mayor porción del mercado y como se menciona en la visión generar bienestar en la familia y comunidad.

### *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”.

Esto se puede observar en la unidad de negocio Sauco SA, ya que desde sus inicios se ha mantenido en constantes movimientos y cambios con objetivos de mejora y crecimiento, siendo el último ejemplo la apertura del Bar Checa a principios de este año.

### *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.

Los valores van acordes al accionar de la organización, y son necesarios para el buen clima, buena comunicación y así poder avanzar como empresa.

### ***Objetivo General.***

Aumentar la rentabilidad en un 15% con respecto al último ejercicio, en la unidad de negocio SAUCO S.A, para finales de 2025, mediante el desarrollo de una planificación estratégica.

### *Justificación:*

Se propone el mencionado objetivo, ya que luego de lo analizado se detectó que el mercado de la cerveza artesanal se encuentra en pleno crecimiento según la cámara de productores de cerveza artesanal, dicho mercado creció un 40% en los últimos 5 años.

(BAE Negocios. 2022). Esto sumado a la gran caída en las ventas de la organización que se observan en los estados de resultado de 2020 comparándolas a las de 2019, dicha baja fue del 57% y se dio casi exclusivamente por la pandemia vivida en este periodo que golpeo de lleno al sector gastronómico generando así estas bajas de rendimiento. Luego de analizar estos indicadores se concluyó que un aumento de la rentabilidad del 15% en el periodo 2023-2026 es un objetivo que se puede conseguir mediante una detallada planificación y tácticas acordes.

#### *Objetivos específicos.*

- Aumentar los ingresos por ventas en un 30% mediante la incorporación de una nueva línea de cervezas sin alcohol, para finales de 2025.

#### *Justificación:*

Como se mencionó anteriormente en el análisis de mercado, las cervezas artesanales en la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas (BAE negocios. 2022). Es un mercado que esta creciendo y se encuentran muchas oportunidades dentro el mismo, una de las necesidades insatisfechas más grandes que se encontraron es la falta de cervezas artesanales sin alcohol, ya que en su mayoría son de producción industrial y en su mayoría de la misma variedad (rubia). Otra razón por la que este objetivo es factible es que en la actualidad se está dando una creciente tendencia con respecto a los alimentos saludables, esto genera que estos tipos de productos sean cada vez más populares. Estas razones hacen que sea posible para la organización cumplir este objetivo, como así también que sea necesario para recuperar y mantener una posición competitiva en el mercado.

- Incrementar las ventas un 10% mediante una actualización de la tienda online y una correcta gestión de redes sociales, en el periodo 2024-2026.

#### *Justificación:*

En la actualidad es cada vez más importante el manejo de redes sociales ya que esta es la plataforma que mayor alcance tiene con respecto al público en general y más aún al joven, que representa una gran parte del mercado de cervezas artesanales, que como se mencionó es un mercado joven y en crecimiento. Esto viene de la mano de la actualización de la página web, ya que la organización posee una, pero es necesario realizar las correspondientes actualizaciones, ya sea en diseño que es de suma importancia, como también en contenido y funcionalidades, ya que se observó que no se hace hincapié en promociones, etc. Hoy en día este medio de ventas es muy importante y como muestra el análisis de AMI (Américas Marketing Intelligence) indica que, en 2021, el mercado de comercio electrónico en Argentina en realidad alcanzó los US\$18 mil millones en ventas, lo que representó un aumento del 42 % respecto a 2020. (AMI. 2021)

- Reducir costos de fabricación en un 10% con respecto a 2022 para finales de 2025 mediante la incorporación de un sistema MRP. (plan de requerimiento de materiales.)

#### Justificación:

Luego de lo observado y analizado se detectó que la empresa no cuenta con una forma de control que le permita conocer y mantener cantidades y tiempos de producción con exactitud, ni tampoco para predecir la demanda y optimizar sus propios recursos. Mediante la adquisición del sistema mencionado se podrán mejorar los aspectos destacados anteriormente, logrando así una reducción en los costos, como también una mejora en el producto final, obteniendo además una mejora en la recepción del cliente entre otros beneficios. Se cree que el objetivo es viable, ya que el costo de fabricación sufrió aumentos, pero siempre previstos dentro de la tasa de inflación anual, es por esto que se podría decir que no sufrió incrementos inesperados, es decir que mediante la realización del plan mencionado se espera poder reducirlo en el lapso de 2 años.

*Alcance.*



La propuesta de aplicación presentada en este reporte de caso se basará en el desarrollo de una planificación estratégica enfocada en una estratégica de diferenciación, comenzando a principios de 2023 y finalizando a finales de 2025. Y con un alcance geográfico a nivel nacional ya que se espera participar en el mercado en todo el país no solo en la provincia.

#### *Plan de acción.*

A continuación, se desarrollarán los distintos planes de acción necesarios para llevar a cabo a los objetivos específicos y por ende el objetivo general. En ellos se incluirán las acciones y los recursos necesarios y los responsables para llevarlos a cabo.

#### Plan de acción N 1: “Producción de nueva línea de cervezas sin alcohol.”

El objetivo del plan es aumentar los ingresos por ventas un 30% en el transcurso de 3 años, mediante la fabricación de una nueva línea de cervezas sin alcohol, logrando así llegar a un sector del mercado que no está siendo abordado por la mayoría de la competencia y que cada vez crece más e impacta de mayor manera en el total del mismo.

#### Acciones:

Se presentará el plan detallado al directorio de la organización para luego ya comenzar con el desarrollo del mismo, dando comienzo con la definición de la variedad de cervezas a producir. Una vez definidas estas, se realizará la planificación de materiales necesarios para la correcta producción. Con estos pasos ya concluidos se procederá a capacitar al personal, mediante un equipo capacitador que realizará la misma en el transcurso de 1 mes. Luego comenzará la puesta en marcha, es decir la fabricación del producto, el proceso tendrá controles de calidad y desempeño mensuales que llevará a una correcta evaluación para así continuar perfeccionando el mismo. No se necesitará inversión en maquinaria de envasado y empaque ya que la organización cuenta con las mismas.

Acciones	tiempos		RRHH		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	fin	Area	Responsable				
Presentación y aprobación del plan	ene-23	ene-23	directorio/ producción	Gerente general, gerente de producción.	-	Computadoras-internet.	-	-
Definición de variedad de cervezas sin alcohol.	feb-23	feb-23	Producción	-	-	Computadoras-internet.	-	Investigar y decidir que variedades serán las elegidas para lanzarlas al mercado.
Definición y adquisición de materiales y recursos necesarios.	mar-23	mar-23	Producción	-	-	Equipo fabrica de cerveza automática 30 l.	\$267.000 (Anexo 1)	Adquirir un equipo de cerveza pequeño para realizar las pruebas correspondientes sin entorpecer el proceso productivo principal.
Capacitación al personal actual sobre el nuevo proceso.	abr-23	may-23	Producción	-	Equipo de capacitación (3 personas)	Espacio común- materiales de librería- Pantalla de presentación.	\$235.000 (Anexo 2)	-
Fabricación y proceso productivo.	may-23	ene-25	Producción	-	-	Equipo de cerveza 150 litros.	\$977.000 (Anexo 3)	Comienzo del proceso productivo, se adquiere ya la maquinaria necesaria para separa los procesos de cerveza tradi y sin alcohol.

*Fuente: Elaboración propia.*

Plan N2: “Gestión de redes sociales y actualización tienda online”.

El objetivo del plan es incrementar las ventas un 10% en un lapso de 24 meses mediante la correcta gestión de redes sociales y la actualización de la tienda online, ya que estos medios son los principales canales que los clientes finales o minoristas utilizan en la actualidad y para mantener una posición competitiva es primordial darles importancia a estas herramientas.

Acciones:

Se comenzará presentando el plan al directorio para luego proceder a las búsquedas de Community Manager y desarrollador web. Una vez encontrado el desarrollador web, se realizará una reunión para informarle al mismo los deseos y lo que se busca de la nueva versión de la tienda online. La actualización se realizará en el lapso

de 1 mes, donde luego se evaluará el resultado y en caso de ser aceptada se abrirá nuevamente al público.

Por otro lado, una vez conseguido el Community manager se pondrá en marcha el plan de gestión de redes sociales, que constará principalmente de Instagram y Tik Tok. La idea principal es incentivar mediante publicaciones el uso de la tienda online e informar a los clientes sobre los productos disponibles de forma entretenida.

Acciones	tiempos		RRHH		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	fin	Area	Responsable				
Presentación y aprobación del plan	ene-24	ene-24	directorio	Gerente general.	-	Computadoras-internet.	-	-
Busqueda y contratación de community manager	feb-23	feb-23	RRHH	-	-	Computadoras-internet.	-	-
Gestión de redes sociales	mar-24	dic-25	-	Community manager	-	Computadoras-internet.	\$1.368.000 (anexo 4)	Plan de redes sociales llevadas a cabo por C.M en el transcurso de 24 meses.
Busqueda y selección de desarrollador web.	abr-24	abr-24	RRHH	-	-	Computadoras-internet.	-	-
Actualización página web.	may-24	may-24	-	-	desarrollador web.	-	\$122.000 (anexo 5)	Contratación de desarrollador que realizó una necesaria actualización a página web.

*Fuente: Elaboración propia.*

### Plan de acción N 3:” Incorporación de sistema MRP”

El objetivo del plan es reducir los costos de fabricación en un 10% mediante la implementación de un sistema MRP, que permitirá mantener un exhaustivo control de los materiales que se usaron y de los que se necesitarán a futuro, esto permite proyectar demandas con mayor exactitud logrando así un menor desperdicio de materiales y la posibilidad de disminuir los inventarios y por ende disminuir los costos.

Acciones:

Se comenzará por la presentación del plan al directorio para luego continuar con la búsqueda de un Software developer que desarrolle el sistema. Una vez seleccionado, el mismo procederá con el desarrollo del sistema. Antes de su implementación, el desarrollador capacitará a los líderes del área de producción y de sistemas sobre su uso y su control, esto permitirá que desde ese punto no se necesitarán ayudas externas para el funcionamiento del sistema.

Acciones	tiempos		RRHH		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	fin	Area	Responsable				
Presentación y aprobación del plan	ene-23	ene-23	directorio	Gerente general.	-	Computadoras-internet.	-	-
Búsqueda y selección de Software developer	feb-23	feb-23	RRHH	-	-	Computadoras-internet.	-	Contratación del mismo para la implementación de sistema MRP.
Desarrollo del sistema MRP	mar-23	mar-23	-	Software Developer	-	-	\$340.000 (Anexo 6)	-
Implementación del sistema.	abr-23	dic-25	Producción	gerente producción	-	Computadoras-internet.	-	Puesta en marcha de la utilización del mismo.

Capacitación a líderes del área producción.	abr-23	may-23	-	-	Software developer.	-	-	El desarrollador capacitará a los líderes del área para que ellos mantenga luego los correspondientes controles y conoscan en detalle el funcionamiento del sistema.
---	--------	--------	---	---	---------------------	---	---	--

*Diagrama de Gantt.*

Acciones	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
<b>Producción cervezas sin alcohol.</b>												
Presentación y aprobación del plan	■											
Definición de variedad de cervezas sin alcohol.		■										
Definición y adquisición de materiales y recursos necesarios.			■									
Capacitación al personal actual sobre el nuevo proceso.				■								
Fabricación y proceso productivo.					■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Gestión de redes sociales y act. Tienda online</b>												
Presentación y aprobación del plan												
Busqueda y contratación de community manager												
Gestión de redes sociales												
Busqueda y selección de desarrollador web.												
Actualización página web.												
<b>Incorporación de sistema MRP</b>												
Presentación y aprobación del plan	■											
Busqueda y selección de Software developer		■										
Desarrollo del sistema MRP			■									
Implementación del sistema.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación a líderes del área producción.				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

Continuación.

Acciones	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
<b>Producción cervezas sin alcohol.</b>												
Presentación y aprobación del plan												
Definición de variedad de cervezas sin alcohol.												
Definición y adquisición de materiales y recursos necesarios.												
Capacitación al personal actual sobre el nuevo proceso.												
Fabricación y proceso productivo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Gestión de redes sociales y act. Tienda online</b>												
Presentación y aprobación del plan	■											
Busqueda y contratación de community manager		■										
Gestión de redes sociales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Busqueda y selección de desarrollador web.				■	■							
Actualización página web.					■	■						
<b>Incorporación de sistema MRP</b>												
Presentación y aprobación del plan												
Busqueda y selección de Software developer												
Desarrollo del sistema MRP												
Implementación del sistema.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación a líderes del área producción.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

Continuación.

Acciones	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
<b>Producción cervezas sin alcohol.</b>												
Presentación y aprobación del plan												
Definición de variedad de cervezas sin alcohol.												
Definición y adquisición de materiales y recursos necesarios.												
Capacitación al personal actual sobre el nuevo proceso.												
Fabricación y proceso productivo.												
<b>Gestión de redes sociales y act. Tienda online</b>												
Presentación y aprobación del plan												
Busqueda y contratación de community manager												
Gestión de redes sociales												
Busqueda y selección de desarrollador web.												
Actualización página web.												

<b>Incorporación de sistema MRP</b>												
Presentación y aprobación del plan												
Busqueda y selección de Software developer												
Desarrollo del sistema MRP												
Implementación del sistema.												
Capacitación a líderes del area producción.												

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Presupuesto.*

En base a los datos analizados y recolectados se conformó el presupuesto, detallando todos los puntos que conformarán la inversión total.

Equipo fábrica de cerveza automática 30 1. (Anexo 1)	\$267.000
Costo de capacitación. (Anexo 2)	\$ 235.000
Equipo de cerveza 150 litros. (Anexo 3)	\$977.000
Honorarios Community Manager (Anexo 4)	\$1.380.000
Honorarios Desarrollador Web. (Anexo 5)	\$122.000
Desarrollo de sistema MRP (Anexo 6)	\$340.000
<b>Total</b>	<b>\$3.321.000</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

*(Cash Flow del proyecto presentado en Anexo:7).*

### *Análisis Financiero.*

Por medio de los indicadores VAN y ROI se puede probar si el proyecto será factible de llevar a cabo. A continuación, se presentará cada una de ellos.

*Fuente: Elaboración propia.*

- VAN (Valor neto Actualizado): Luego de lo analizado se obtuvo una VAN Positiva de \$ 12.577.650. Esta herramienta nos permite evaluar el proyecto y así conocer cuánto es el aproximado que se va a ganar con la inversión. Con el valor que se obtuvo se puede decir que es una rentabilidad aceptable, considerando la inversión realizada.
- ROI (Retorno de inversión): Se obtuvo un valor de 242,16% lo que significa que por cada peso que se invierta, se obtendrán \$2, 43. Por lo tanto se puede concluir que es un proyecto factible de llevar a cabo.

$*(BENEFICIOS-COSTOS) /COSTOS*100$

Beneficios	\$ 11.363.072
Costo	\$ 3.321.000
ROI	242,16

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Conclusiones y recomendaciones.**

Luego de haber realizado un exhaustivo análisis de la organización Sauco SA y de su entorno, se realizó una planificación estratégica basada en las fortalezas y debilidades detectadas. Se definió enfocarse en una estrategia de diferenciación, ya que una de las fortalezas que se observaron de la organización es su orientación hacia la calidad y los clientes, y la buena recepción que tiene por parte de los mismos. Es de esta forma que se concluyó que se obtendría una diferenciación con respecto a la competencia y se incrementaría la velocidad de recuperación de las consecuencias que dejó el paso de la pandemia COVID-19 que se pueden observar claramente en los estados de resultado y rentabilidad en el año 2020.

Durante el desarrollo del presente reporte de caso se encontraron algunas dificultades para el correcto desarrollo del mismo, principalmente la falta de información y datos reales y fidedignos de la empresa, particularmente indicadores contables y financieros, es por esto que fue necesario el uso de supuestos, siguiendo una línea de comportamiento tanto de la empresa, como de el mercado y economía en particular. Sumado a esto también existe un contexto de suma incertidumbre y volatilidad política económica, que brinda cierta dificultad a la hora de proyectar a futuro.

La propuesta se desarrolló en base a la recuperación de la empresa y por ende en el aumento de la rentabilidad en el transcurso de 3 años, mediante el desarrollo de 3 planes específicos. El primero se basa en la incorporación y desarrollo de una nueva línea de cervezas sin alcohol, ya que se detectó una necesidad insatisfecha por parte de la competencia, además de la creciente tendencia en lo relacionado a la vida sana, donde este nuevo producto encaja muy bien. Para este plan se necesita una inversión en maquinaria que no resulta significativa ya que la empresa cuenta con gran parte de la maquinaria necesaria.

El segundo plan de acción esta basado en la actualización y mejora de la tienda online, que en la actualidad tiene gran importancia en el rendimiento de la organización, y es necesario no perder pisada con respecto a la competencia, ya que la tecnología está en constante crecimiento e innovación y desde la pandemia las tiendas online tomaron una importancia aún mayor ya que era la principal forma de compra de los clientes. Esta forma de venta además permite disminuir costos. Además de esto el plan consiste en la contratación de un Community Manager para que confeccione un plan de gestión de redes



sociales, esto es muy importante ya que en la actualidad Instagram es el principal medio de publicidad para las empresas y un correcto uso de la misma trae consigo grandes beneficios, además también de publicitar la tienda online incentivando así su uso por parte de los clientes.

El tercer y último plan de acción se trata de la incorporación de un sistema MRP (Plan de requerimiento de materiales) mediante la contratación de un software developer que se encargue de el desarrollo de el mismo y luego da la capacitación de los lideres del área de producción y sistemas para que estos se encarguen en el futuro de el control de este y el área de sistemas pueda brindar soporte y mantenimiento del mismo. La adquisición de este sistema traerá consigo la reducción de los costos de producción ya que ayuda a un mejor manejo de materiales y en este caso que se plantea la adquisición de una nueva línea de producto ayuda a que sea exista una mejor y mas ordenada adaptación al nuevo proceso.

Se ha realizado la verificación de la viabilidad de la propuesta, mediante la obtención de una VAN de \$ 12.577.650 y un ROI 242,16%, esto significo que el proyecto es viable y se recomienda que se lleve a cabo.

Por otra parte, se han detectado también cuestiones a trabajar y a no perder de vista, que no entran en los contenidos de la propuesta desarrollado, pero que se recomienda trabajar en ellas de igual manera.

La principal recomendación es darle mayor importancia a lo que son las nuevas tendencias, realizando estudios de mercado y de cambios de consumo periódicamente, ya que estas cambian muy frecuentemente y es muy importante mantenerse en la vanguardia para poder competir en el mercado. Dentro de esta recomendación entra en juego también la tecnología, la importancia de la misma, y los beneficios de mantener controles periódicos a cerca de nuevas actualizaciones y así no caer en una desactualización que generará perdidas en rendimiento.

## Bibliografía.

- Antares (2022). *Nosotros*. Antares. Recuperado el 9 de septiembre de 2022. <https://www.cervezaantares.com/nosotros>
- AMI (2022). *Estadísticas y datos e-commerce Argentina*. Americas Marketing Intelligence. Recuperado el 11 de noviembre de 2022. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20AMI%20indica,del%2042%20%25%20respecto%20a%202020>.
- Argentina.gob.ar (2022). *Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo (REPRO)*. Argentina.gob.ar <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>
- BCRA (julio de 2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)* [Archivo PDF]. Banco Central de la República Argentina. <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220729%20Resultados%20web.pdf>
- Canvas. (2019). Canvas. *Canvas*.
- Circuito Gastronómico (1ro de febrero de 2022). *Cervecería Checa: sabores de otro continente en Nueva Córdoba*. CircuitoGastronómico. <https://www.circuitogastronomico.com/cerveceria-checa-sabores-de-otro-continente-en-nueva-cordoba/>
- Chiavenato, I y Sapiro, A. (2017). *Planificación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed.). México: Mc Graw – Hill.
- Clarín (21 de noviembre de 2021). El adiós definitivo a los sorbetes de plástico: desde este viernes estará prohibido entregarlos, aunque los pida el cliente. *Clarín*. [https://www.clarin.com/ciudades/adios-definitivo-sorbetes-plastico-viernes-prohibido-entregarlos-pida-cliente\\_0\\_WWzBbDCC.amp.html](https://www.clarin.com/ciudades/adios-definitivo-sorbetes-plastico-viernes-prohibido-entregarlos-pida-cliente_0_WWzBbDCC.amp.html)
- Datos Macro. (2022) *PIB de Argentina*. Datosmacro.com. Recuperado el día 9 de septiembre de 2022. <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>
- Devincenzi, A. (28 de febrero de 2022). Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas. *El cronista*.


<https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

- Diario Jornada (2 de noviembre de 2017). El sector cervecero advierte por la suba de impuestos que impulsa el Gobierno nacional. *Diario Jornada*. [https://www.diariojornada.com.ar/199570/economia/el\\_sector\\_cervecero\\_advier\\_e\\_por\\_la\\_suba\\_de\\_impuestos\\_que\\_impulsa\\_el\\_gobierno\\_nacional](https://www.diariojornada.com.ar/199570/economia/el_sector_cervecero_advier_e_por_la_suba_de_impuestos_que_impulsa_el_gobierno_nacional)
- Economix (15 de abril de 2022). *Cervecería Checa: la República Checa plasmada en un nuevo bar*. Economix. <https://economixtv.com/programa/cerveceria-checa-la-republica-checa-plasmada-en-un-nuevo-bar/>
- Valleboni, C. (2 de diciembre de 2021). *Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/como-cuanto-crecio-mercado-cervezas-argentina-n10549>
- Hill, C., Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. (9<sup>a</sup> ed.). Cengage learning.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- La Voz (16 de octubre de 2019). Bolsas plásticas: la reducción del uso es parcial. *La voz* <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/bolsas-plasticas-reduccion-del-uso-es-parcial/>
- Limura, K. (26 de julio de 2022). *Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos*. BAE Negocios. <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Peñón del Águila. *Historia*. Peñón del Águila. Recuperado el 9 de septiembre de 2022. <https://penondelaguila.com/historia/>
- Redacción LAVOZ (2 de marzo de 2022). Covid-19: no hay más limitaciones horarias y se flexibilizaron los aforos en Córdoba. *La Voz*. <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/covid-19-no-hay-mas-limitaciones-horarias-y-se-flexibilizaron-los-aforos-en-cordoba/>
- Robbins, S, P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va ed.). México: Pearson educación.

- Selén, L. (3 de abril de 2022). *La cervecera fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión.* Télam Digital. <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html>
- Universidad Autónoma de Nuevo León (2020). *¿Qué es el desarrollo sustentable?* Universidad Autónoma de Nuevo León [http://sds.uanl.mx/desarrollo\\_sustentable/](http://sds.uanl.mx/desarrollo_sustentable/)

## Anexo.

Anexo 1:



**Equipo Fabrica Cerveza Automatico Todo En Uno 30 Litros**

**\$ 267.025**  
en 6x \$ 66.021<sup>93</sup>

Ver los medios de pago

Llega gratis entre el 7 y 14 dic.  
Ver más formas de entrega

Devolución gratis  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
Conocer más

Disponible 21 días después de tu compra

**Olla de Coccion**  
CONTROL INALÁMBRICO  
Controla el brewing de forma remota con una aplicación inalámbrica o a través de internet. Bluetooth, wifi y celular.

**Fabrica de Cerveza Todo en Uno**  
**Canasta para Malta**  
Canasta de granos totalmente desmontable para una mejor limpieza e higiene.

**Olla de Lavado**  
La única fabrica de Cerveza todo en uno del mercado con control de temperatura del agua de la olla de lavado de granos.

**ELEMENTO DE CALEFACCIÓN**  
**SISTEMA ELÉCTRICO**

*Fuente. Mercado Libre.*

Anexo 2: Contratación de equipo encargado de la capacitación.

El equipo encargado de la misma constará de 3 personas que serán contratadas por el lapso de 1 mes, ya que no solo darán la capacitación (que durará 1 semana) sino que también estarán controlando los resultados y avances durante ese mes. Sus honorarios serán de \$75.000 por personas, así que sumando también el presupuesto de los materiales de librería quedarían conformados \$235.000.

Ilustración: Sueldos para capacitador.

## Sueldos para Capacitador en Área Córdoba

 Confianza alta

**\$ 75.405** /mes

Sueldo base promedio

5 sueldos

No hay suficientes informes como par

\$61 K

Bajo

\$75 K

Promedio

*Fuente: Glassdoor.*

Anexo3:Equipo profesional de cerveza.



**Equipo Profesional de Cerveza de 150 Litros – 1200 Lts x mes**

**\$ 977.544,80**

Equipo de elaboración de 150 litros de cerveza – línea Profesional – ideal para comenzar un emprendimiento o como planta piloto para una escuela, Universidad o Cervecería.

Las imágenes son sólo a modo ilustrativo. Pueden variar dependiendo de la disponibilidad.

- 1 + [AÑADIR AL CARRITO](#)

*Fuente: CIBART.*

Anexo 4: community manager.

Community manager (1 persona) que se encargará de reactivar las redes sociales de la empresa, dándole principal atención a Instagram, introduciendo promociones incentivando a los clientes a comprar por medio de la página web. Esta persona trabajará en la empresa por un lapso de 24 meses.

## Sueldos para Community Manager en Área Córdoba

 Confianza muy alta

**\$ 57.009** /mes

Sueldo base promedio

62 sueldos




*Fuente: Glassdoor.*

Anexo 5: Desarrollador Web.

Se encargará de realizarle una actualización a la página web con la que cuenta actualmente la empresa.

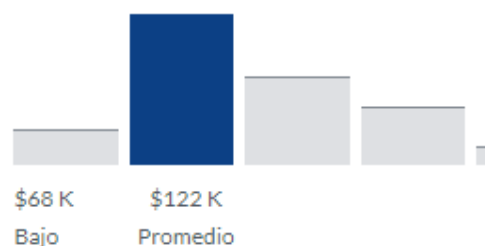
## Sueldos para Desarrollador Web en Área Córdoba

 Confianza muy alta

**\$ 122.111** /mes

Sueldo base promedio


79 sueldos



*Fuente: Glasdoor.*

Anexo 6: Software developer.

Se contratará para el desarrollo del sistema MRP que se llevará a cabo en el transcurso de 1 mes, sumado a esto dará una capacitación a líderes de la empresa agregando otro mes más al presupuesto.

 Confianza muy alta

**\$ 169.717** /mes

Sueldo base promedio

719 sueldos



Remuneración adicional en efectivo <sup>Ⓢ</sup>

Promedio: **\$ 155.610** Intervalo: \$ 28 - \$ 345.000

### ¿Cuánto gana un Software Developer en Cordoba?

El sueldo promedio de Software Developer es \$ 169.717 por mes en Área Córdoba. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Software Developer en Área Córdoba es de \$ 155.610, con un rango de entre \$ 28 y \$ 345.000. Las estimaciones de sueldos se basan en 719 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Software Developer en Área Córdoba.

*Fuente: Glassdoor.*

### Anexo 7: Presupuesto.

Cash Flow:

<b>Cash Flow Proyectado empresa Sauca SA</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ingresos por ventas	\$ 18.328.685	\$ 25.660.159	\$ 35.924.223
Plan de Acción 1	\$ 1.300.545	\$ 1.742.732	\$ 2.282.978
Plan de Acción 2	-	\$ 1.123.978	\$ 1.567.192
Plan de Acción 3	\$ 823.745	\$ 1.024.276	\$ 1.245.213
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 20.452.975</b>	<b>\$ 29.551.145</b>	<b>\$ 41.019.606</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costos de ventas	\$ 8.698.098	\$ 9.239.015	\$ 13.265.946
Costos de comercialización	\$ 3.013.143	\$ 4.570.745	\$ 6.678.923
Costos administrativos	\$ 759.098	\$ 1.275.032	\$ 2.234.049
Plan de acción 1	\$ 2.300.254	\$ 3.645.000	\$ 4.991.873
Plan de acción 2	-	\$ 1.748.089	\$ 2.976.098
Plan de acción 3	\$ 1.587.095	\$ 2.736.034	\$ 3.823.586
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 16.357.688</b>	<b>\$ 23.213.915</b>	<b>\$ 33.970.475</b>
<b>UTILIDAD BRUTA.</b>	<b>\$ 4.095.287</b>	<b>\$ 6.337.230</b>	<b>\$ 7.049.131</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 1.433.351</b>	<b>\$ 2.218.031</b>	<b>\$ 2.467.196</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION</b>	<b>\$ 2.661.937</b>	<b>\$ 4.119.200</b>	<b>\$ 4.581.935</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

	2023	2024	2025
Tasa de inflacion (REM)	53	45	40
Imp. A las ganancias	35%		
Tasa de refernecia	44%		

*Fuente: Elaboración propia.*