



Trabajo final de graduación.

“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA “GRUPO META”,  
APLICANDO UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION Y DESARROLLO DE  
PRODUCTO NUEVO, PENSAMIENTO SISTEMICO”

Alumno: AMADO GUSTAVO ANTONIO

Lic. en Administración.

DNI: 30.016.285

Legajo: VADM06398

Año: 2023

Profesora: Patricia Barrón

## Contenido

Introducción.....	2
<i>Problema</i> .....	4
Análisis de Situación.....	6
<i>Macroentorno-Pestel</i> .....	6
<i>Análisis Microentorno</i> .....	12
<i>Cadena de Valor</i> .....	15
<i>Las actividades primarias</i> .....	15
<i>Las actividades secundarias</i> .....	16
Capitulo II- Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	21
Capitulo III- Plan de Implementación.....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Justificación</i> .....	23
<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<i>Fundamentación de los objetivos</i> .....	23
<i>Alcance</i> .....	24
<i>Planes de acción</i> .....	25
<i>Plan de acción N°1</i> .....	25
<i>Plan de acción N°2</i> .....	26
<i>Plan de acción N°3</i> .....	26
<i>Plan de acción N°4</i> .....	27
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	28
<i>Presupuestos</i> .....	28
<i>Flujo de caja proyectado e indicadores</i> .....	28
Capítulo IV – Conclusión y Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	32
Anexos.....	36

## **Resumen**

En el reporte de caso presentado se estudió la empresa “Grupo Meta”, con precisión la unidad de negocios Sauco S.A la cual administra la fábrica de cerveza Checa. En este apartado se realizó un estudio pestel y un análisis externo del a industria e interno de la empresa. Esto derivó a una propuesta de la herramienta planificación estratégica y obteniendo un objetivo general que es aumentar la rentabilidad un 30% sobre el periodo de la implementación de los planes de acción dentro de los objetivos específicos, con la finalidad de desarrollar el producto cerveza sin alcohol con diferentes características para luego colocarlo en el mercado actual donde radica la empresa para posterior búsqueda de nuevos mercados nacionales o internacionales.

## **Abstrac**

In the case report presented, the company "Grupo Meta" was studied, precisely the business unit Sauco S.A, which manages the Checa brewery. In this section, a pestel study and an external analysis of the industry and internal analysis of the company were carried out. This led to a proposal for the strategic planning tool and obtaining a general objective that is to increase profitability by 30% over the period of implementation of the action plans within the specific objectives, in order to develop the non-alcoholic beer product. with different characteristics to later place it in the current market where the company is located for the subsequent search for new national or international markets.

## **Introducción**

En el presente estudio de caso se llevará a cabo un análisis de la empresa “Grupo Meta”, emplazada en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba. “Grupo Meta” se ha

iniciado en 2019, con sede administrativa, contable, legal y comercial. El mismo reúne 4 unidades de negocios distintas: La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y la última Brewing S.A.S que se encuentra en el estadio de apertura inicial. Las oficinas situadas sobre la calle Bulevar. Mitre 331. Tienen acceso por la ciudad de Córdoba, sobre la ruta provincial N.º 13 y por la ruta e-52 que estratégicamente empalma con la localidad de Arroyito. En el entorno social de la ciudad, “Grupo Meta” carece de conocimiento dado a sus pocos años de vida como empresa, en base a percibir esa debilidad comenzaron a visualizar y desarrollar la identidad de imagen, sumando valor a todo el conjunto de negocios que lo representa, es un objetivo a cumplir ser identificado favorablemente para todos los actores de la sociedad. El posicionamiento producto-servicio por unidad de negocios en la percepción de la sociedad es de bueno a muy bueno, teniendo como una de sus fortalezas la imagen en pleno crecimiento y desarrollo. Como hecho sumamente importante a mencionar fue la pandemia Covid-19 una amenaza que afecto a todas sus unidades de negocios y en especial a las no autorizadas como esenciales, este problema mundial fue más que suficiente para entorpecer el camino de una empresa en fase de introducción en el mercado y hacer caer sus ventas y traer aparejados problemas económico- financieros. Es importante destacar que la empresa está gestionando normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura. También realizando un convenio con el colegio secundario de la ciudad del Arañado, para realizar prácticas en las instalaciones de La Tregua S.A. Además, tuvo la oportunidad de adquirir un fondo de comercio llamado “La Jirafa” que repunto su imagen y administración con respecto a sus antiguos dueños. La organización tiene plasmado la visión, misión y valores, también políticas de calidad y cuenta con un organigrama formalizado. El personal total de “Grupo Meta” asciende a 43 personas de las cuales el 42% son de cupo femenino y el 58% restante masculinos.

Las unidades de negocios que componen “Grupo Meta” son:

-La Tregua S.A: Tiene actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta- El Arañado. Su producción se basa en el 100% de las hectáreas arrendadas, no propias. La cantidad de superficie a trabaja es aproximadamente de 900 hectáreas sembradas por

compañía, con cultivo de soja, maíz y trigo, dependiendo de a la época del año y de la rotación del suelo. Para ello se contrata un servicio externo de asesores, ingenieros agrónomos, para la capacitación respectiva.

Con respecto al tambo, se desarrolló el sistema Dry-lot, con una explotación de 300 vacas de ordeño/ promedio/año. 34 litro/vaca/año.

-Sauco S.A: Su trabajo consiste en la integración y gestión con Cervecería Checa, situada en Sacanta, tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

- Cervezas Argentinas S.A.S: Con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital. Ubicado en Güemes, el mismo ofrece una amplia gama de cocteles y cerveza artesanal checa.

- Brewing S.A.S: en proceso de apertura que incluiría un bar propio checa.

Es viable destacar que la empresa en sus unidades de negocios en funcionamiento tiene segmentado el mercado; hacía que consumidores va dirigida su oferta de productos y servicios. (Grupo Meta, 2019)

### *Problema*

En esta introducción se ponen en conocimiento algunas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y algunos de los problemas internos que se identificaron en base a la información relevada de Canvas:

- Inconsistencias en la Visión y Misión de la empresa.
- Falla en el Organigrama formal sobre la persona encargada de Marketing.
- Demasiada terciarización de la medición de indicadores clave.
- Escasa planificación de la unidad de negocio en apertura.
- Falta de herramientas digitales de venta como lo ocurrido en pandemia.
- Caída en las ventas.
- Ausencia de estrategias genéricas o de negocios.
- Falta de seguimiento y desarrollo de la comunicación por redes sociales.

Para solucionar estos errores proponemos una Planificación estratégica: (Gallardo, Hernández, 2012) “consiste en el proceso de (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (47).(Gallardo, Hernández, 2012) “El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)”, (47).

Esos puntos mencionados son inconvenientes a nivel general de la empresa, pero nos vamos a enfocar y analizar la unidad Cervecería Checa S.A. con sus problemas en la actualidad de caída de ventas. Proponemos una estrategia de diferenciación y desarrollo de producto nuevo con el objetivo de aumentar las ventas y establecer una diferencia con los competidores de cerveza artesanal a mediano plazo. Analizando el mercado de cerveza artesanal donde radica el mayor inconveniente es en el mantenimiento de la calidad del producto elaborado por parte del productor, en su mayoría cuando comienzan a tener más ventas y crecer empiezan los problemas de pérdida de margen aceptable de calidad. Una estrategia de diferenciación además de distinguir el producto en cuanto a diferentes calidades y variedades, cuando una empresa produce productos diferenciados a sus competidores y estos son comprendidos por su mercado meta, entonces podría vender el producto a un mayor precio que la competencia. Para tener éxito con esta estrategia la empresa debe invertir en investigación y desarrollo e innovar, sin incurrir en incrementos significativos de costos. (Hitt. Ireland. Hoskisson, 2015) Un ejemplo exitoso en diferenciación es el caso de “Apple vs. Samsung”. Apple se diferencia y Samsung la imita de manera imperfecta. Samsung invierte el triple en investigación y desarrollo que Apple. A pesar de ello la gente la identifica como segunda jugadora en el mercado tecnológico de los smartphones. (Hitt. Ireland. Hoskisson, 2015, p.112) En segunda instancia una estrategia de desarrollo de producto nuevo pensando en el largo plazo, cerveza sin alcohol. Porque se ha detectado en el análisis del mercado una tendencia a consumo de cervezas

artesanales sin alcohol. Por ende, se plantea ese camino primero innovando, manteniendo y mejorando la calidad del producto para finalmente desarrollar un nuevo producto que se identifique con los requerimientos del consumidor y las nuevas tendencias mundiales. Un ejemplo en este caso es la Coca-Cola, cuando el producto estrella de la marca empezó a disminuir sus ventas, y el estudio del mercado le mostro a la Compañía que los consumidores querían seguir consumiendo su producto, pero sin tanto nivel de azúcar, entonces crearon Coca-Cola Zero y luego de varios años decidieron redoblar la apuesta y crear Coca-Cola sin azúcar, la empresa pudo comprender lo que demandaban los consumidores e innovar creando otros aditivos y lograron tener éxito.

Una conclusión final sobre la estrategia de diferenciación y desarrollo de producto nuevo a aplicar: En el mercado de cervecería artesanal argentino hay cada vez más productores ingresando con pocas barreras de entrada, entonces si una empresa logra posicionarse no solamente para crecer sino para darle un valor agregado al producto que sea percibido como “diferente para el cliente”, podrá generar una barrera fuerte. En un contexto donde los consumidores están virando hacia la calidad y enfocados en la salud también, deberá ser capaz de mantenerse y anticiparse a los cambios de los consumidores. Luego de un tiempo desarrollando y aplicando esas estrategias podrá expandirse con una estrategia de desarrollo de mercados cuando las métricas financieras, clientes y grupos de interés que rodean la empresa así lo indiquen.

## **Análisis de Situación**

### *Macroentorno-Pestel.*

Esta herramienta se utiliza para elaborar un análisis de factores externos del entorno de una empresa, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

### *Aspectos políticos y económicos:*

Partiendo de la última noticia del líder de la oposición Mauricio Macri sobre su renunciamento a competir en las próximas elecciones 2023 como candidato a presidente de Juntos por el Cambio. El expresidente se bajó de la candidatura porque hubiera perdido unas PASO, a diferencia de Cristina Kirchner, quien es la que más mide dentro del Frente

de Todos. Mauricio Macri tiene la peor imagen del país, según muestran las encuestas la mayoría de la gente no estaría dispuesta a votarlo. Después de una encuesta de Aresco que mostraba que los votos que pierde el Frente de Todos van directos a Milei y no a Juntos por el Cambio, por lo que renunciando a competir buscaría que la coalición opositora ahora pueda mejorar su imagen. Claramente esta decisión deja mejor parado a Juntos por el Cambio, que ahora está ordenado y con ideas claras, respecto al Frente de Todos, que sigue sin un candidato firme y en donde no prima una única visión clara sobre el rumbo que debe seguir el país. El expresidente no pudo limpiar su imagen en los medios a pesar de haber comprado un canal como La Nación más (El Destape, 27 de marzo de 2023) Por otro lado, entrando en el último año de gestión del gobierno de Alberto Fernández sin haber investigado la deuda del gobierno de Cambiemos por más de 100.000 mil millones de dólares, que se fugó en su mayor parte evadiendo impuestos y condicionando al país. En simultaneo las exportaciones superaron a las importaciones en los últimos dos años en 33.078 mil millones de dólares. Pese a ello, las reservas Internacionales del BCRA bajaron en 7.002 millones de dólares. En el mismo tiempo, los precios internos (medidos por el IPC del INDEC) como el dólar, aumentaron en torno al 300%. El dólar oficial tipo vendedor era de \$ 62 el 10 de diciembre de 2019 y fue de \$174 el 30 de noviembre de 2022. En cambio, el sueldo promedio fijado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, denominado RIPTE, creció en pesos 247% (de \$53.070 a \$ 184.210 por mes.) Recientemente el ministro de Economía Sergio Massa toma la decisión que el gobierno venda dólar diferencial a los exportadores de soja: devaluando nuestra moneda en general y sobre valúa (en un 35%) a favor de los grandes productores, acopiadores y comercializadores de soja, para, en forma paralela, vender dólares a menor precio a algunos importadores. (El cohete a la luna, 15 de enero de 2023) Sumado a todo lo mencionado, la situación de la gente de a pie no tiene mucho margen de maniobra; las telecomunicaciones decretado en 2020 como “servicio esencial” con precios regulados fue frenado por la justicia, también es el caso de las obras sociales privadas que con una medida cautelar la Justicia habilito aumentos superiores a los índices inflacionarios. (C.E.P.A, 6 de diciembre de 2022) En cuanto a la macroeconomía el PBI creció el año pasado en 5,2%, en paralelo el desempleo descendió a 6,3% en comparación a la cifra de casi 12% a finales del 2019. Sin embargo, los salarios no arrojaron indicadores favorables, a pesar de que al finalizar la

pandemia el PBI creció en dos años consecutivos. En 2022 los ingresos de los trabajadores aumentaron 90,4%, mientras que el IPC fue de 94,8%, estamos hablando de una pérdida 4,4%. En 2023 los números tampoco registran noticias favorables, el salario real durante enero creció un 3,8%, muy distante a al índice inflacionario que arrojó un 6% mensual. A este ritmo se espera que a fin de año según informes económicos arrojen un valor de 99.9% para todo el 2023 (Infobae, 3 de marzo de 2023). Con respecto al ingreso laboral que sigue perdiendo año tras año y se registra recién en el año 2006 un número similar. (El destape, 23 de marzo de 2023) Entonces, para comprender lo antes mencionado hay un informe interesante que muestra claramente el proceso de caída salarial experimentado entre el periodo de 2016 a 2022, en mencionado análisis se divisa un retroceso en cuanto a la participación porcentual en los ingresos de los asalariados y un incremento en el margen de excedente de explotación bruta. La productividad laboral se incrementó en 14%, pero los salarios reales se incrementaron en 2%. Significa que gran parte de la productividad laboral de los últimos 3 años lo absorbieron las empresas. El resultado completo del análisis arroja que el capital se queda con la porción del 52,1% y el trabajador con un valor del 35,7% sin contabilizar al sector público. (C.E.P.A. 24 de octubre de 2022) Esto significaría que el poder interno de compra está en unos de sus peores momentos en muchos años. En 2022, la economía que crece al 5% pero con un índice de pobreza del 39%, está claro que esto sucede porque empeora la distribución del ingreso, un fenómeno internacional que en la región no está ajeno. En un informe de la Organización internacional del trabajo (OIT) se exhibe que el empleo informal en el País está en un 45%, prácticamente más de 8 millones de personas alcanzadas, en su mayoría mujeres. (Perfil, 17 de marzo de 2023) Siguiendo con el análisis no podemos dejar de relacionar el problema que genera actualmente la sequía que tiene a más de 55% del país afectado, en varias provincias y en particular se agrava la situación en la pampa húmeda. (La Nación, 9 de enero del 2023) Se espera que la pérdida en cuanto a exportaciones en valores monetarios sería, USD 19.000 mil millones de dólares, representando 3 puntos aproximados del PBI. Una reducción de la cosecha de 50 toneladas. (Infobae, 9 de marzo del 2023) Con esa caída de ingresos de la divisa extranjera se hace muy poco probable para Argentina cumplir con los acuerdos de metas pactados de los organismos internacionales como el FMI. Hoy el dólar blue ronda los \$467 y los dólares financieros MEP y CCL tuvieron una baja ya que el BCRA decidió otro aumento de tasas

de interés llevándola al 91% anual, para minimizar la corrida cambiaria. (El destape, 27 de abril del 2023) Recientemente se dio a conocer el nuevo índice de inflación proyectado anual según informes del BCRA será de 148.9% anual. (Infobae, 7 de julio de 2023) finalmente podemos mencionar que las decisiones de dólar Maíz terminan afectado al consumo interno y achicando más el poder adquisitivo de los asalariados. (La Nación, 8 de agosto del 2023)

#### *Aspectos sociales y demográficos:*

Sumado a lo explicado en el punto anterior la población por debajo de la línea de pobreza es 36,5% como último dato en la primera parte del 2022, por ende, podemos inferir que en esta primera parte del 2023 podría ser superior (Indec, 28 de septiembre 2022) El día 30/03/2023 se conoce la información que suministra INDEC del segundo semestre del 2022 y como se refirió en la oración anterior fue superior llegando al valor de 39,2% (Pagina12, 31 de marzo de 2023) Con respecto al mercado de la cerveza se registra una disminución del consumo de bebida con alcohol, lo que ha llevado a preferir cervezas con bajo contenido o libre del mismo, con un público cada día más consciente de la salud, las cerveceras están intentando promover cervezas más exóticas como alternativa. Otra tendencia en aumento dentro de los cerveceros artesanales es la innovación de distintos ingredientes para crear nuevos sabores, en otros mercados se registra también un aumento de demanda para cervezas elaboradas con “Cannadibiol”, pero se está estudiando si puede convertirse en una demanda completa en un futuro o no. (Yolong brewtech, 30 de octubre de 2022) Además, otros informes muestran que el consumidor de cerveza se convirtió en alguien que busca la calidad del producto, la naturalidad; productos sin conservantes, enfocados en sus cuerpos y salud que miran también los ingredientes y la graduación de alcohol. (Industria saludable, 2 de septiembre del 2022)

#### *Factores tecnológicos:*

Después de la epidemia mundial más grande de la historia, las oportunidades no dejaron de presentarse, la velocidad en la cual se aceleró el mercado del software no tiene precedentes. La explosión de las plataformas de comercio digitales, los mayores ganadores

en cuanto a negocios hablando en la pandemia fueron, plataformas educativas a distancia, telemedicina, servicios digitales de comercio electrónico y sector agrícola, realidad aumentada y virtual, entretenimiento, desarrollo de videos juegos, animaciones, ciberseguridad, tecnologías financieras, todas las oportunidades de negocios resolverían una demanda específica sobre un nicho de mercado desatendido. (BBC new mundo, 28 de junio del 2020) Con respecto a las maquinarias para montar un emprendimiento de cerveza artesanal, en el año 2022 el ultimo análisis de la Unión Industrial Argentina (UIA) pone de manifiesto la falta de dólares para importar maquinarias y herramientas del exterior al país. A pesar del crecimiento del sector industrial, pero, por las cuestiones de escases de la divisa internacional, sumado a los aumentos de tasa de interés que encarece el crédito privado y teniendo en cuenta el balance comercial que deberá afrontar el BCRA según las metas del acuerdo con el FMI, hace muy difícil que una empresa Pyme pueda conseguir herramientas que no sean de fabricación nacional. (El cronista, 17 de noviembre del 2022) En el mercado cervecero unas de las últimas tecnologías adaptadas para el consumidor final es un producto desarrollado por una famosa empresa surcoreana que permite realizar nuestra propia cerveza con una maquina pequeña y una capsula similar al procedimiento para realizar un café, también pudiendo elegir una amplia variedad a degustar. (La voz, 12 de abril del 2019) En el sector industrial cervecero la tecnología también está al orden del día, se utilizan actualmente sistemas informáticos que automatizan procesos y cuenta con sensores que sirven para medir y regular los valores del producto a elaborar. A medida que crece el sector esta tecnología se vuelve más accesible para pequeñas Pymes, además también existen actualmente software dirigidos a elaborar recetas. (Install beer, 3 de enero del 2019)

#### *Aspectos Ecológicos:*

La elaboración de cerveza artesanal en argentina genera 15 millones de kg de desechos orgánicos al año. Con la cocción de los granos de cereal de la cebada para la elaboración de la cerveza se produce residuo llamado bagazo que genera 15 mil toneladas al año. Además de utilizarlo en zonas rurales para alimentar ganado y fertilizar la tierra. En la Universidad nacional de Villa María, Córdoba, se estudió el tema y se concluyó con que

el bagazo puede ser utilizado para elaboración de pan lectal y tostadas respetando el Código Alimentario Argentino. (Sobre la tierra, 29 de marzo del 2021)

#### *Aspectos Legales:*

En el código alimentario argentino se establecen las condiciones generales y particulares para la elaboración y producción de cervezas artesanales, dicha norma se amplió hace unos años para contener a los productos fermentados. Los artículos incorporados a la norma son: Artículo 1082 bis, que establece la aprobación de aplicar rútilo al envase especificando la leyenda “Elaboración artesanal”, además de incluir algunas nuevas exigencias sobre aditivos que antes no estaban admitidos. Sumado a eso la reciente promulgación de la ley sobre alcohol cero en argentina hace viable un cambio en la tendencia sobre el mercado analizado. (Página 12, 4 de mayo de 2023)

#### *La conclusión final del Pestel:*

Estamos viviendo el momento más vulnerable económico y socialmente hablando desde hace 7 años. El consumo interno del país se encuentra retraído y el nivel de ahorro familiar de la clase media consumidora es prácticamente nulo. La restricción cambiaría en una economía bimonetaria sumado a los acuerdos incumplibles con el FMI hacen cada día más daño al entramado social y productivo del País. En un mundo donde los países más importantes practican un nacionalismo de inclusión sería de vital importancia utilizar los recursos estratégicos de nuestra nación, (gas, litio, petróleo, commodities) para agregarles valor y venderlos al mundo. Del mismo modo sin dejar de mencionar la alta tasa de interés del banco para beneficiar a los ahorristas y el pago de intereses de Leliq (letras de liquidez) que debería ser derivado al mercado de pymes y financiar la oferta para expandir el consumo. Otro importante punto a mencionar el tema que marca la agenda en la actualidad; la dolarización, la mayoría de los países que utilizaron ese sistema han fracasado, derivando así el control de la política monetaria y la soberanía económica a otra nación que nos brindaría la divisa, lo que conlleva en un futuro a hipotecar los recursos estratégicos antes

mencionados, además de perder valor competitivo en el comercio exterior y deteriorar la vida de la sociedad argentina.

#### *Análisis Microentorno.*

Para analizar el microentorno de la empresa, se realiza a través 5 Fuerzas de Porter. El análisis de cada uno de los factores, facilitará la comprensión del microentorno en el cual se desarrolla la empresa. Porter (2017)

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

El ingreso de competidores es alto, se encuentra en crecimiento desde hace varios años, es un emprendimiento que muchas personas están dispuestas a afrontar porque carece de demasiada inversión inicial y tiene un proceso de (know-how) que no es un secreto en estos años, como si podría ser la receta de la Coca-Cola. En Argentina hay más de 600 micro cervecerías, dicha base de datos es aportada por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA). La mayoría de estos emprendimientos arrancaron haciendo cerveza como hobby desde un garaje u otro lugar informal. Por otro lado, el sector cervecero industrial está abarcado principalmente por dos compañías, Quilmes el líder de industria y CCU (Compañía de Cerveza Unidas), esta última teniendo muchas marcas conocidas como; Schneider, Heineken, Imperial, Miller, Amstel, Salta, Cautiva, Sol, Grolsch, Warsteiner, Isenbeck, Santa Fe, Salta, Córdoba, Norte, Palermo, Bieckert, Kunstmann.

#### *Influencia de los proveedores.*

El poder de negociación con los proveedores es bajo, la maquinaria se puede conseguir en Argentina, pero si nos introducimos en los 4 ingredientes básicos de la cerveza; agua, levadura, malta y lúpulo. En el caso del último ingrediente nombrado es importante para los productores porque ayuda a distinguir los sabores y encontrar nuevas variables. En Argentina se producen 300 toneladas de lúpulo al año, pero el segmento

consume 700 toneladas al año. Lo que significa que el restante diferente al argentino se consigue importándolo. Actualmente el sistema SIRA de importación presenta algunos inconvenientes como demoras para los productores locales obligando a buscar nuevas alternativas. Hoy en Argentina existen muchos proveedores de cerveza artesanal, ya sea de los insumos como las maquinarias para producirla, se adaptaron a la tecnología ofreciendo páginas web para solicitar desde cualquier punto del país sus productos. Buscando en internet o pidiendo un listado a la cámara argentina de cerveceros artesanales se pueden encontrar sin demasiada dificultad. Además, podemos destacar la importancia de importar la materia prima clave que es el lúpulo en la elaboración de cervezas en primer punto para tener un cupo de exportación y en segunda instancia para desarrollar las calidades con la estrategia planteada en cuestión. En distintos lugares de Estados Unidos se consigue de las mejores calidades de este producto. (La buena cheve, 7 de abril del 2018) Y en otra parte del mundo en República Checa más precisamente en la ciudad de Zatec, según los estudios de los conocedores del tema se encuentra el lúpulo más famoso del mundo, de color rojizo y con calidad superior. (Czech radio, 15 de julio de 2020)

#### *Influencia de los compradores.*

La influencia de los clientes es alta porque como se mencionó antes es un mercado en crecimiento y hay muchos demandantes. Perfiles de clientes exigentes en cuanto a la calidad, variedad y pensando en la salud. Además de un informe preparado para la empresa (Quilmes), demuestra que 4 de cada 10 argentinos consumirían cerveza sin alcohol y estarían motivados a probar nuevos sabores. (Pulso Cerveceros, 19 de agosto de 2020)

#### *Amenaza de los sustitutos.*

La amenaza en este punto es alta ya que las principales bebidas para sustituir este producto son las cervezas industriales. Por otro lado, también existen una gama amplia de bebidas alcohólicas que contribuyen a ser sustitutos de la cerveza. Podemos mencionar, Fernet- Cola, Vodka con varias combinaciones entre otros. También damos a conocer la tendencia mundial en crecimiento de la cerveza sin alcohol, un mercado para desarrollar.

(Forbes, 15 de febrero de 2023). Como se viene anticipando en este análisis la nueva oportunidad, en Argentina, una marca importante (Heineken) lanzó su cerveza industrial sin alcohol en dos presentaciones con un proceso de sabor y calidad similar a la original, utilizando un sistema de destilación de vacío para retirar el alcohol del producto. (El Litoral, martes 16 de mayo de 2023), siguiendo con estas afirmaciones en Argentina no estuvieron ajenos de observar estos cambios en el mercado cervecero mundial, en Córdoba, La Cumbre hay una fábrica que tiene más de 20 variedades de cerveza sin alcohol hasta una línea IPA. Otro factor importante para seguir desarrollando este producto en Argentina es la actual legislación que está vigente en Argentina promulgada por el Poder Ejecutivo de la Nación sobre el alcohol 0. (Clarín, 30 de abril de 2023). Ampliando este importante apartado, también podemos destacar que dos líderes del mercado como Heineken Stella Artois lanzaron sus productos cerveza sin alcohol. La cerveza sin alcohol tiene una cuota del 1% del mercado mundial, pero viene en alza a un ritmo de 35% anual en volumen. La barrera principal en Argentina que tiene este producto es la diferencia que los consumidores notaban comparando con su producto con alcohol, entonces el nuevo desafío de estas empresas es realizar la misma fórmula y este importante tema no está ajeno de los productores de cerveza artesanal. (La Nación, 31 de mayo de 2023).

#### *Rivalidad entre competidores existentes.*

En este aspecto la rivalidad es alta la rivalidad porque es una industria con pocas barreras de entradas. Será quien desarrolle el mejor producto quien pueda trascender en el tiempo, crecer y mantenerse con una cuota alta de participación en el mercado. Actualmente es viable destacar que varias cervecerías artesanales argentinas tuvieron éxito en el mundo exportando sus productos y hasta emprendiendo con pequeñas fábricas, por ejemplo, a Berlín, España, China, Portugal y Londres, son algunos de los lugares donde estas empresas tienen éxito penetrando en otros mercados y compitiendo con otros de la zona, con un estilo marcado en la diferenciación. (Clarín, 28 de septiembre de 2021)

### *Cadena de Valor.*

En este análisis de la unidad estudiada nos permite verificar el valor que se le agrega al producto para los clientes y demás actores que rodean la empresa, para generar y mantener una ventaja competitiva

### *Las actividades primarias:*

#### *Logística interna:*

Los insumos se reciben desde proveedores locales en la planta de producción en Sacanta y el Lic. En Química es el encargado de controlar ese proceso. La empresa cuenta con normas ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Todo es ordenado en un depósito para su posterior manipuleo para la elaboración de los productos (Grupo-Meta, 2019)

#### *Operaciones:*

La planta de fabricación cuenta con 3 operarios masculinos, el encargado es Luis, Licenciado en Química coordina las actividades de los operarios. El responsable es uno de los dueños José. La cerveza posee diferentes estilos; Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Litte Bastard, Hellfish, King Bee. Todos estilos artesanales con distintos ingredientes, color y sabor. Las herramientas con las que cuentan son: macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador. La planta posee una capacidad productiva mayor a 360.000 litros actualmente.

#### *Logística externa:*

Inferimos que el almacenamiento físico del producto terminado están las 3 personas de producción y el traslado físico del producto esta tercerizado a los puntos de venta, revendedores y distribuidores con los que cuenta la empresa. Otra fortaleza adquirir un sistema de logística propio para llegar con otro canal al cliente, además para lograr un mayor grado de integración interna.

### *Marketing y venta:*

Tiene un sistema de ventas multicanal. Mas de 140 punto de venta y también 4 camiones dotados de los elementos para vender la cerveza ubicados en la provincia de Córdoba. Además, se agregó recientemente una venta online en página conocida como, La Anónima, y tienda online mercado shops, también cuanta con las diferentes redes sociales para seguir aumentado la imagen de su marca en la zona.

### *Servicio post venta:*

Los 3 operarios mencionados son los encargados de la parte administrativa y de consultas o reclamos sobre post- venta. También atendiendo los reclamos por las redes sociales en la cual deberían tener una persona encargada puntualmente de redes.

### *Las actividades secundarias.*

#### *Infraestructura de la empresa:*

La actividad Administrativa se realiza desde las oficinas de la empresa ubicadas en Sacanta, provincia de Córdoba. La oficina es una construcción con una fachada antigua, ambientada con logos distintivos de la empresa. La oficina está dotada de mobiliarios, pc, impresoras, software administrativo. Redes sociales y contabilidad son servicios tercerizados para la empresa. La administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, está formado por 3 contadoras y una abogada. Dentro de este módulo podemos destacar algunos indicadores financieros que surgen de los últimos balances presentados de Sauco S.A (EJERCICIO N°10, 1 de enero de 2020 a 31 de diciembre de 2020)

Indicadores Financieros	
Margen de Utilidad Bruta	38%
Capital de Trabajo	1,07%
Prueba Acida	-0,067%
Razón de Efectivo	0,020%

Indicadores de Endeudamiento	
Endeudamiento Total	0,79%
Indicadores de Rentabilidad	
ROA	-0,35%
ROE	1,76%
Utilidad Neta	
Expresada en valor monetario	-\$ 7.772.599

Como observación la empresa muestra indicadores desfavorables en todos los ítem marcados, desde margen de utilidad bruta que se utiliza para medir la rentabilidad que genera la empresa con sus actividades operativas, también registramos inconvenientes en el capital de trabajo como así en un ítem muy importante que es el flujo de efectivo neto, (dinero efectivo disponible o flujo de caja), tanto el endeudamiento total como los indicadores de rentabilidad están mostrando los inconvenientes para afrontar los proveedores que la empresa tiene. Finalmente, el ente registra una perdida en el Estado de Resultados que debería ser cubierta con deuda o con capital propio.

#### *Gestión de RRHH:*

Para conformar la selección del personal se tienen en cuenta varios factores que están plasmados en las bases estratégicas, en la parte de valores para seguir una marcada según los duelos e ir conformando una cultura organizacional. En la Cervecería checa, cuenta con dos responsables; José uno de los fundadores y Luis, Lic. en Química. Los operarios son 3 jóvenes de entre 20 y 30 años. Dichos operarios se encuentran dentro del marco laboral convenio colectivo de Comercio. Se ha solicitado un informe sobre horas de óseo identfico que el plantel actual puede aumentar la producción porque está en bajos márgenes de productividad, como para pensar en no contratar nuevos recursos humanos hasta subir el porcentaje de capacidad instalada.

#### *Desarrollo tecnológico:*

Cuenta con tecnología para la elaboración de sus productos en la unidad de negocios, Checa y tiene también con un “software” sistema informativo para solicitar comidas, pero también podemos mencionar la falta de departamento de desarrollo de sabores que se requerirá para llevar a cabo la nueva estrategia a implementar.

#### *Aprovisionamiento:*

Es abastecida por proveedores de cercanía a la zona, con buena reputación hacia los mismos, pero no cuenta con un departamento o sector exclusivo de compras, tampoco se detectó que importe materia prima desde otro país, eso abriría la puerta para tener un cupo de exportación también como se mencionó en influencia de proveedores.

## **Capítulo II- Marco Teórico**

Para confeccionar este marco teórico es fundamental comenzar con mencionar las definiciones teóricas más importantes para comprender los conceptos de estrategia y todos sus derivados, seguido de ello, definir las propuestas elegidas que darán el rumbo que tome la empresa y finalmente el diagnóstico como premisa final.

#### *Planificación estratégica*

Una definición de planificación estratégica además de la mencionada en el problema de la empresa es: un sistema para gestionar y alcanzar las ideas propuestas por los administradores, es un mecanismo ideal para movilizar los planes de acción, que llevaran a alcanzar objetivos y lograr los resultados deseados en la compañía (Thompson y Strickland, 2012).

#### *Estrategia*

Por otro lado, los autores (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015) definen estrategia como un cumulo de tareas concatenadas para dar el máximo beneficio a las capacidades de la

empresa. Mientras que (David, 2013) afirma que la estrategia son caminos por el cual se llegara a objetivos de largo plazo, además se necesitan tener en cuenta factores externos e internos por los cuales una empresa debe hacer frente.

### *Niveles de estrategia*

Además, existen diferentes tipos de estrategias; las cuales podemos diferenciar por jerarquía de estrategias, en el nivel más alto encontramos las estrategias corporativas, la cual se define una estrategia de largo plazo, en un escalón inferior se encuentra la estrategia de negocios, con las metas de obtener una ventaja competitiva, y en el nivel inferior la estrategia funcional, se encargan de organizar los departamentos o sectores de la empresa.

En otro sentido (Porter, 2016) señala que las estrategias de competencia, describen la manera en la cual una empresa llevará adelante sus actividades para destacarse de los rivales de su sector; estas también pueden ser reconocidas por las estrategias genéricas, tales como la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque.

Nos vamos enfocar en las estrategias de nivel negocios, (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015) demuestran que es de vital importancia que las empresas cumplan con sus clientes formulando una estrategia de negocios ya que los rendimientos que se obtiene de ellos son la energía principal para la compañía, posicionándose como propósito principal sobre la competencia.

Para profundizar sobre diferentes estrategias mencionadas, se expone el concepto y de la estrategia de diferenciación que fue utilizada para explicar la propuesta del caso en cuestión.

### *Estrategia de diferenciación*

Se entiende como a todas las tareas que realiza la empresa para desarrollar bienes y servicios que sean percibidos como diferentes para el cliente. Las empresas deben generar la capacidad para crear productos diferenciados de sus competidores a costos razonables.

Para ello la compañía debe saber muy bien que productos valoran sus clientes meta, con una estrategia de diferenciación la compañía produce características no genéricas en sus productos, para mantener el éxito de esta estrategia, la empresa deberá actualizar el análisis del mercado sobre los gustos actuales de los clientes. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015) Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito a largo plazo, la empresa deberá invertir en investigación y desarrollo, es la piedra angular de permanecer exitosos durante muchos años en el mercado. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015)

#### *Ventajas de la Diferenciación*

Una estrategia de diferenciación podrá elegir precios más altos obteniendo así rendimientos superiores comparados con la media del mercado. Una empresa que aplica esta estrategia deberá buscar ser diferente a los competidores en todos los aspectos de su producto o servicio. Mientras menor sea la similitud con los competidores, mayor protección tendrá ante las acciones que puedan ejercer los rivales. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015)

#### *Desventajas de la Diferenciación*

Los clientes podrían percibir que la diferencia de precio entre el producto diferenciado y el producto de la empresa que se destaca por costos bajos es demasiado grande. Durante una recesión económica, los productos de las empresas que usan esta estrategia podrían sentirse afectados. Otro riesgo es que los clientes sientan que la empresa ya no produce productos diferentes porque sus competidores lo han imitado de manera muy similar. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015)

#### *Desarrollo de productos*

(Porter, 2008) por otro lado sostiene que la estrategia de diferenciación está relacionada desarrollo de productos mencionado en la propuesta de la empresa, aprovechando la buena coordinación con las tareas de investigación y desarrollo y

marketing para lograr un desarrollo de productos partiendo desde un sólido trabajo en la primera instancia de la diferenciación, todas esas acciones interrelacionadas lograrían ampliar la base de clientes favorablemente.

## **Diagnóstico y Discusión**

Después de analizar el entorno interno y externo de la organización, se pone en conocimiento que el mercado cervecero está en auge, la empresa debería aprovechar la oportunidad de elaborar un producto único como la cerveza sin\_alcohol, se puede observar también la posibilidad de exportar el producto en un segundo proceso, como se vio en el estudio, muchos emprendedores argentinos están teniendo éxito en otros países de Europa, si la empresa se fortalece desarrollando productos con mano de obra nacional, en un contexto de salarios bajos, podría tener un excedente bruto enviando sus productos al exterior hasta probar el mercado, luego si la demanda crece estudiará el análisis de viabilidad para emprender un proyecto de inversión en esas latitudes. Por consiguiente, se visualiza el requerimiento de desarrollar una planificación estratégica con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos para obtener mayores ventas, mediante una estrategia competitiva de diferenciación concatenada a una estrategia de desarrollo de productos.

De acuerdo al estudio realizado, se pudo observar que la empresa tiene una imagen en pleno crecimiento y desarrollo, también con sus pocos años de trayectoria en el mercado, logró adquirir un fondo de comercio y administrarlo eficientemente, además de tener sus bases estratégicas plasmadas y un organigrama formal detallado, políticas de calidad e incursionando en la gestión de normas ISO 9001 con dichas fortalezas también presenta varias debilidades como son: problemas en las ventas en todas sus unidades de negocios, falta de indicadores claves en la parte administrativa, demasiada terciarización de tareas administrativas, ausencia de estrategias genéricas, inconvenientes sobre el efectivo líquido para afrontar sus obligaciones a corto plazo según balance e indicadores. Una parte de estos problemas fue causada por la amenaza que llegó el 19 de marzo del 2020, “covid-19”.

Sumado a una debilidad presente, con sus 4 unidades de negocios, la empresa comenzó a crecer y se desordenó, provocando problemas económico-financieros, administrativos y la falta de comunicación en las redes sociales. Como oportunidad reciente se ha detectado una tendencia más que favorable que se está empezando a utilizar en el mundo y en Argentina, las cervezas artesanales o industriales con bajo o hasta nulo contenido de alcohol, por esa cuestión proponemos una estrategia de diferenciación para elaborar esos productos, seguido de un desarrollo de productos. Hoy existe una demanda pronunciada primero en el mundo y habrá que anticiparse en Argentina para ser pionero en el tema, en el análisis *Porter* se muestra el éxito de los argentinos emprendiendo en otros mercados mundiales con la cerveza artesanal y el auge que está teniendo el producto cerveza sin alcohol. Para finalizar es importante realizar esta planificación estratégica para crecer como empresa sobre los competidores y mantenerse en el mercado sin ser desplazado.

### **Capítulo III- Plan de Implementación**

En base a la misión de “Grupo Meta”, realizar inversiones, para diversificar su organización y la visión; seguir creciendo para aportar bienestar a la comunidad y teniendo en cuenta los valores de la empresa. En el estudio anterior, se puede inferir que “Grupo Meta” en su unidad de negocios “Sauco S.A” presenta inconvenientes de rentabilidad por una caída importante en las ventas. Para corregir estos problemas se presentan a continuación objetivos generales, específicos y planes de acción para aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad general de la unidad de negocios analizada.

#### *Objetivo General.*

Aumentar la rentabilidad en un 30% de la unidad de negocios Sauco S.A entre el periodo 2023 hasta el 2027, tomando como base el balance del año 2019, porque el balance 2020 genero una perdida explicada en los indicadores en la cadena de valor. Este objetivo se implementará a través de una estrategia de diferenciación en el primer periodo de 2 años desarrollando el producto nuevo la cerveza sin alcohol y en el segundo periodo de 1 y

medio aproximado, con una estrategia de desarrollo de producto (distintas variables del mismo) para colocar en distintos mercados.

#### *Justificación.*

Teniendo en cuenta el análisis del mercado con la tendencia detectada sobre que la cerveza sin alcohol representa el 1% de ventas mundial, pero crece a un ritmo del 35% anual en volumen. España hoy está en primer lugar en cuanto a elaboración y consumo de cerveza sin alcohol, esto comenzó en 2005 con la reforma impositiva, puede ocurrir algo similar aquí con la ley de alcohol cero, una oportunidad latente. Sumándole que la competitividad en esta industria está en alza es posible desarrollar estas estrategias anticipándose para posicionarse en un escalón superior y aprovechar la ventaja de ser pioneros en diferenciación de desarrollo de productos en cuestión. Creando un área de Investigación y Desarrollo para implementar la estrategia.

#### *Objetivos Específicos.*

1. Aumentar en un 30 % el desarrollo de un nuevo producto, cerveza sin alcohol durante el periodo 2023 a 2024 por medio de área de investigación y desarrollo.
2. Realizar un plan de marketing para aumentar 20% el conocimiento de la marca y su nuevo producto “estrella”, en un periodo de 2024 a 2025. Mejorando el posicionamiento de la unidad analizada.
3. Incrementar los clientes en un 20% en el periodo 2025 a 2026.
4. Incrementar en un 30% la variedad/producción paralela de productos en un periodo entre 2026 a 2027.

#### *Fundamentación de los objetivos.*

1. Debido a los estudios realizados es fundamental un área para desarrollar estos productos nuevos mientras que la producción normal del día a día sigue transcurriendo.

2. Realizando un plan de marketing en los locales de “Grupo Meta” y en distintos lugares donde se congrega mucha gente en Córdoba para dar de probar el nuevo producto a consumidores sin mostrar detalles que no posee alcohol, para recabar datos y transferirlos al sector de investigación y desarrollo para mejorar el producto antes de lanzarlo con nombre al mercado. En un periodo de 1 años.
  
3. Incrementar en un 20% los clientes en el periodo comprendido entre 2025 a 2026, se espera alcanzando a fidelizar la clientela existente con el nuevo producto y captando nuevos clientes que tienen las características mencionadas en el estudio del mercado.
  
4. Con el objetivo de aumentar la variedad de productos a presentar se implementará en el área de investigación y desarrollo después de los datos recabados en el punto 2, una producción de distintos sabores acordes al nuevo cliente y calidades, sin dejar de satisfacer al cliente tradicional. Incrementando en un 30% en 8 meses la variedad de gustos y características.

*Alcance.*

*Geográfico:* Este plan estratégico tiene como destinatario a “Grupo Meta” ubicado en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba. Esta planificación está enfocada en Saucó S.A la misma cuenta con la administración de la cervecería artesanal Checa, ubicada también en la misma localidad.

*Temporal.*

El estudio se realizará alcanzando un periodo comprendido entre mayo de 2023 a marzo del 2027.

*Planes de acción.*

Plan de acción N°1- Aumentar el desarrollo en un 30% de nuevos productos.

Se propone este plan que tiene una duración de 1 año, creando un departamento de Investigación y Desarrollo dentro del área Operaciones de la cadena de valor. Dando funcionamiento paralelo al área de producción de cerveza como lo viene haciendo la empresa hasta el momento.

PLAN DE ACCION N° 1- Desarrollo de nuevos productos en un 30%							
	Descripción del Plan	Tiempo		Recursos		Materiales	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Humanos	Área		
<b>OBJETIVO N° 1</b>	1- Se definirá a nivel económico la nueva estrategia de diferenciación.	1/06/2023	1/07/2023	Luis (Químico)	I y D. operaciones		
	2- Se buscarán presupuestos instalar algunos elementos para elaboración de cerveza.	3/7/2023	3/09/2023	Dueños	Directorio	Pc- Oficina - Investigación	
	3- Se capacitará con cursos en la elaboración de cerveza sin alcohol.	10/09/2023	10/11/2023	Luis (Químico)	I y D. operaciones		\$ 500.000
	4- Se comprará la máquina de destilación de vacío para retirar el alcohol del producto.	10/11/2023	10/01/2024	Dueños	Directorio		U\$S 15.000
	5- Se elaborará el producto nuevo y sus derivados.	10/2/2024	10/6/2024	Luis (Químico)	I y D. operaciones	Equipos en el área	\$ 2.000.000

Plan de acción N°2- Realizar un plan de marketing para aumentar el 20% el conocimiento de la marca y nuevo producto en 1 año. Se propone presentar el producto cerveza sin alcohol Fremium (*prueba gratis con todas las características*) con un envasado sin marcas, económico. Para empezar a probar en distintos puntos clave de Córdoba, recabar datos de las retribuciones de la gente para modificar el producto hasta lograr lo que la mayoría perciba como aceptable.

PLAN DE ACCION N°2 - Plan de marketing para aumentar el conocimiento de la marca y producto.							
OBJETIVO N° 2	Descripción del Plan	Tiempo		Recursos		Materiales	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Humanos	Área		
	6- Se presentará en producto en lugar público sin identificación	15/6/2024	10/11/2024	Luis (Químico)	I y D. operaciones	Producto envasado básico	\$ 2.000.000
7- Desarrollar algunas variables del producto sin alcohol	10/12/2024	10/5/2025	Luis (Químico)	I y D. operaciones	Maquinarias del departamento	\$ 500.000	

Plan de acción N°3- Incrementar la colocación de los nuevos productos en un 20% en el periodo de 2026 a 2027.

Se propone invertir en el pachaging del producto antes de ser lanzado al mercado para conseguir un buen golpe de efecto en el consumidor. Lanzar el producto inicialmente en los locales de “Grupo Meta” a consumidor final. En el siguiente proceso distribuirlo en distintos puntos estratégicos de Córdoba, restaurantes, bares, shopping, almacenes. Y por último una tarea Directiva, buscar distintos mercados para posicionar un producto prácticamente único en Argentina.

PLAN DE ACCION N° 3- Incrementar la clientela un 20%							
OBJETIVO N°3	Descripción del Plan	Tiempo		Recursos		Materiales	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Humanos	Área		
	8- Invertir en el packaging que se utilizara para el lanzamiento	10/6/2025	10/7/2025		Administración, Operaciones		\$ 500.000
	9- Lanzar el producto en los locales de Grupo meta	10/8/2025	10/12/2025	2	Logística		\$3.000.000
	10- Distribuir el producto en distintos lugares de Córdoba	10/01/2026	10/02/2026	2	Logística		\$ 800.000
	11- Conseguir distintos mercados para colocar el producto.	10/03/2026	10/05/2026		Directorio		

Plan de acción N°4- Incrementar la variedad y la producción de los productos en paralelo en un periodo de 8 meses, utilizando los datos aportados por los clientes para lograr nuevos sabores o anulando los que no tengan aceptación del cliente.

PLAN DE ACCION N° 4- Incrementar la variedad y producción en paralelo							
OBJETIVO N° 4	Descripción del Plan	Tiempo		Recursos		Materiales	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Humanos	Área		
	12- Incrementar la variedad de sabores del producto sin alcohol	10/6/2026	10/10/2027	2	I y D. operaciones	Maquinarias del área	\$500.00
	13- Incrementar la producción del producto nuevo	10/11/2026	10/3/2027	3	I y D. operaciones	Maquinarias del área	\$ 1.000.000

*Diagrama de Gantt.*

Descripción de tareas.
Tarea 1= Se definirá la estrategia de diferenciación desde 01/06/2023 a 01/07/2023.
Tarea 2= Se buscaran presupuestos para instalar elementos para elaboracion de cerveza desde 03/07/2023 a 03/09/2023.
Tarea 3= Se capacitará a empleados para la elaboracion de cerveza sin alcohol desde 10/09/2023 a 10/11/2023.
Tarea 4= Se Comprará una máquina para retirar el alcohol del producto 10/11/2023 a 10/01/2024- Tipo de cambio tomado Dólar Blue = Us\$496 a la fecha.
Tarea 5= Se elaborara un nuevo producto desde 10/02/2024 a 10/06/2024.
Tarea 6 = Se presentara el producto para hacer pruebas en un lugar publico desde 15/06/2024 al 10/11/2024.
Tarea 7= Desarrollar variables del producto sin alcohol desde 10/12/2024 a 10/05/2025.
Tarea 8= Invertir en pachaing que se utilizará para lanzar el producto al mercado desde 10/06/2025 a 10/07/2025
Tarea 9= Lanzar el producto en locales de Grupo Meta desde 10/08/2025 a 10/12/2025
Tarea 10= Distribuir el producto en distintos lugares de cordoba desde 10/01/2026 a 10/02/2026
Tarea 11= Conseguir distintos mercados para colocar el producto nuevo desde 10/03/2026 a 10/05/2026
Tarea 12= Incrementar la variedad de sabores del producto sin alcohol desde 10/06/2026 a 10/10/2026
Tarea 13= Incrementar la producción del nuevo producto desde 12/11/2027 a 10/03/2027

*Presupuestos.*

Presupuestos						
Año →	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Plan de acción N°1</b>						
Tarea 1						
Tarea 2						
Tarea 3	\$ 500.000					
Tarea 4	\$ 7.440.000					
Tarea 5		\$ 2.000.000				
<b>Plan de acción N°2</b>						
Tarea 6		\$ 2.000.000				
Tarea 7		\$ 500.000				
<b>Plan de acción N° 3</b>						
Tarea 8			\$ 500.000			
Tarea 9			\$ 3.000.000			
Tarea 10				\$ 800.000		
Tarea 11						
<b>Plan de acción N° 4</b>						
Tarea 12				\$ 500.000		
Tarea 13					\$ 1.000.000	
	\$ 7.940.000	\$ 4.500.000	\$ 3.500.000	\$ 1.300.000	\$ 1.000.000	<b>Total</b> \$ 18.240.000

*Flujo de caja proyectado e indicadores.*

**FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS**

Año →	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Conceptos</b>					
Ingresos por venta	\$ 21.126.724	\$ 31.690.086	\$ 47.535.129	\$ 61.795.667	\$ 86.513.934
Costos Variables	-\$ 9.956.112	-\$ 12.671.415	-\$ 14.481.617	-\$ 12.671.415	-\$ 15.386.718
Costos Fijos	-\$ 7.603.483,05	-\$ 7.603.483,05	-\$ 7.603.483,05	-\$ 7.603.483,05	-\$ 7.603.483,05
Depreciaciones	-\$ 744.000	-\$ 744.000	-\$ 744.000	-\$ 744.000	-\$ 744.000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 2.823.129,21</b>	<b>\$ 10.671.187,99</b>	<b>\$ 24.706.028,79</b>	<b>\$ 40.776.769,54</b>	<b>\$ 62.779.733,33</b>
Impuesto a las Ganancias	-\$ 988.095,22	-\$ 3.734.915,79	-\$ 8.647.110,08	-\$ 14.271.869,34	-\$ 21.972.906,66
Depreciaciones	\$ 744.000,00	\$ 744.000,00	\$ 744.000,00	\$ 744.000,00	\$ 744.000,00
Inversiones Fijas	-\$ 7.440.000,00				
Inversiones por periodo	-\$ 500.000,00	-\$ 4.500.000,00	-\$ 3.500.000,00	-\$ 1.300.000,00	-\$ 1.000.000,00
Capital de Trabajo	-\$ 4.997.800,00				\$ 4.997.800,00
Valor de desecho					\$3.720.000,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 10.358.766,01</b>	<b>\$ 3.180.272,19</b>	<b>\$ 13.302.918,72</b>	<b>\$ 25.948.900,20</b>	<b>\$ 49.268.626,66</b>
Saldo Actualizado	-\$ 10.358.766,01	\$ 1.614.351,37	\$ 3.427.792,19	\$ 3.394.065,95	\$ 3.271.188,36
Saldo Actualizado Acm.	-\$ 10.358.766,01	-\$ 8.744.414,65	-\$ 5.316.622,46	-\$ 1.922.556,50	\$ 1.348.631,86
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.348.631,86</b>	<b>BENEFICIOS</b>	\$ 248.661.540	<b>Rentabilidad/19</b>	1,21%
<b>TIR</b>	<b>106%</b>	<b>INVERSIÓN</b>	-\$ 121.424.691	<b>Rentabilidad/27</b>	57%
<b>IVAN</b>	<b>0,13</b>	<b>ROI</b>	105%	<b>DIFERENCIA</b>	55,74%

Ingresos.2019	\$ 15.090.517,07	Valor Origen	
Costos de venta. 2019	\$ 9.051.010,58	Maquina	\$ 7.440.000,00
Gastos Adm. 2019	\$ 1.719.431,52	Depreciación anual	\$ 744.000,00
Gastos comer.2019	\$ 5.884.051,53	Valor Libro	\$ 3.720.000,00
Gastos financieros.2019	\$ 309.636,38	Vida Util años	10
Otros Egresos		Años del proyecto	5
Tasa referencia BCRA	97%	Capital trabajo	50% de costo variable
Impuesto a las ganancias	35%		

<b>PRI</b>	4,6
<b>Periodo ultimo flujo de caja acumulado negativo</b>	4
<b>Valor Absoluto ultimo flujo de caja acumulado negativo</b>	\$ 1.922.556,50
<b>Flujo neto siguiente del periodo</b>	\$ 3.271.188,36
<b>La inversión se va a recuperar en 4 años con 7 meses .</b>	

En el trabajo presentado de reporte de caso, estudiando la unidad de negocios Checa S.A de la empresa “Grupo Meta” podemos dar a conocer la forma de realizar el flujo de caja y los indicadores. Inicialmente en el cuadro inferior tenemos los ingresos y gastos correspondientes al periodo 2019 para comenzar a multiplicar acorde al crecimiento que tuvo el país luego de la pandemia hasta el inicio del periodo 2023 y teniendo en cuenta la inflación proyectada hasta 2027. La tasa de interés de referencia, o tasa K utilizada para medir el flujo de caja es la vigente por el Banco Central Argentino sobre plazo fijo, (suponiendo que la tasa de interés y la inflación sigue en alza como se vio en los últimos 8 años de la economía argentina, teniendo en cuenta que si se soluciona la deuda externa y se baja la tasa de interés del Banco Central y se vuelcan las letras de liquidez hacia el sector productivo otro sería el rendimiento de esta clase de proyectos) luego de esa aclaración y siguiendo con la explicación, la maquinaria que se adquirió en el exterior con tipo de cambio explicado en el cuadro de descripción de las tareas, la depreciación de maquinaria es a 10 años y el flujo de caja está valuado a 5 años, el costo del capital de trabajo representa el 50% del costo variable. Las inversiones por periodo, son la elaboración, prueba y stock del producto nuevo para su posterior lanzamiento explicado en los planes de acción, diferenciados del modelo estándar del flujo de fondos a modo de una fácil comprensión. Sobre los indicadores, el VAN plantea que el proyecto debe aceptarse, muestra un resultado positivo, indicando que recupera la inversión inicial y genera un excedente de flujo de efectivo expresado en valor monetario. Con una recuperación de la inversión inicial en cuatro años y siete meses. En cuanto al indicador TIR de porcentaje, se aprecia que es superior a la tasa de exigencia del proyecto de 97%, quedando demostrado que es una decisión correcta la realización del mismo, en contraposición de invertir en otras opciones como, por ejemplo, un plazo fijo tradicional. El IVAN se utiliza para comparar distintos proyectos ya que los recursos son escasos siempre, entonces se requiere este indicador para elegir el proyecto que obtenga mayor VAN con una inversión inicial menor, no es relevante en este caso. Con respecto al Retorno sobre la inversión ROI, es positivo y presenta que por cada peso invertido la inversión genera 1 peso de rendimiento.

## Capítulo IV – Conclusión y Recomendaciones

Con respecto a la rentabilidad en el periodo 2019 fue de 1.21% y en el periodo 2027 será 57%, superior a la meta en el objetivo general planteado en el plan de implementación que es del 30%. Con respecto a las estrategias utilizadas, la empresa luego de desarrollar la diferenciación con desarrollo de productos que está en su fase inicial, se le recomienda la herramienta Cuadro de mando integral para medir los parámetros desde la perspectiva de clientes, financiera, formación y aprendizaje y procesos internos, de esa forma la empresa podrá verificar la necesidad de requerimiento sobre curso de calidad y cursos de mejora en los procesos, estos aportes agregarían valor al cliente en la cadena primaria y incorporarían factores claves de éxito para la empresa, como segunda recomendación deberá estudiar la viabilidad para expandirse a otros mercados. Como se mencionó en los análisis iniciales, en primera instancia encontrando mercados en otras latitudes para exportar sus productos para luego de un tiempo desembarcar y colocar otra fábrica en esos lugares. También en el análisis de la industria se pone en conocimiento la materia prima lúpulo, elemental para desarrollar el producto nuevo. En el lugar del mundo que se encuentra su mejor versión, Republica Checa, es importante estudiar la posibilidad de importarla, no solo para elaborar distintos gustos y variables sino además para venderla a otros productores implementando de esa manera una estrategia corporativa de integración vertical, obteniendo algunas ventajas competitivas como son; reducir a largo plazo los costos, asegurar continuidad del suministro, tener mayor capacidad de negociación, capacidad de fijar precios, lograr mayor eficiencia y mejor planeación de trabajo y procesos.

## Bibliografía

Gallardo Hernández, J. R. (2012). Administración Estratégica - De la visión a la ejecución (1ª. edición.). México D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.

(Hitt, Michael A, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 2015) Administración Estratégica- Competitividad y globalización: concepto y casos (11ª.edición)

(David, Fred R, 2013) Administración Estratégica, (14ª. edición) por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

(Artur A. Thompson, A. J. Strickland III, 2012) Administración estratégica- Teoría y Casos, (18ª. edición) Impreso en México.

(Michael. E. Porter, 2008) Estrategia competitiva- Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima octava reimpresión. Impreso en México.

(Sauco S.A) Ejercicio n° 10. 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2020

Recuperado de:

<https://articulateusercontent.com/rise/courses/04E2YKl4BCskqNHnl1rd4regEBRB-xwT/NatDgs5JemuKHfXO-Balance%25202020%2520-%2520SAUCO%2520S.A.pdf>

(El Destape. 27 de marzo de 2023) El renunciamiento de Macri.

Recuperado de:<https://www.eldestapeweb.com/politica/el-destape-radio/el-pase-de-navarro-y-caballero-en-el-destape-radio-el-renunciamiento-de-macri-202332710560>

(El Cohete a la Luna.15 de enero de 2023) El problema principal.

Recuperado de: <https://www.elcohetalaluna.com/el-problema-principal/>

(Cepa. 6 de diciembre de 2022) Las decisiones del poder judicial no tienen nada que ver con tu vida. Recuperado de: <https://centrocepa.com.ar/informes/367-las-decisiones-del-poder-judicial-no-tienen-nada-que-ver-con-tu-vida>

(Infobae, 3 de marzo de 2023) Los consultores económicos relevados por el BCRA esperan una inflación del 99,9% para el 2023.

Recuperado de : <https://www.infobae.com/economia/2023/03/03/los-consultores-economicos-relevados-por-el-bcra-esperan-una-inflacion-del-999-para-2023/#:~:text=Los%20analistas%20econ%C3%B3micos%20que%20participan,misma%20encuesta%20del%20mes%20anterior.>

(El destape, 23 de marzo de 2023) En el 2022 la economía creció y el desempleo bajo, pero el salario sigue cayendo.

Recuperado de: <https://www.eldestapeweb.com/economia/indec/en-2022-la-economia-crecio-y-el-desempleo-bajo-pero-el-salario-sigue-cayendo-20233230534>

(C.E.P.A, 24 de octubre de 2022) La distribución funcional del ingreso en argentina: datos del segundo trimestre de 2022.

Recuperado de : <https://centrocepa.com.ar/informes/361-la-distribucion-funcional-del-ingreso-en-argentina-datos-al-segundo-trimestre-de-2022/#:~:text=El%20proceso%20se%20divide%20en,incrementa%20otros%200%2C2%20puntos.>

(Perfil, 17 de marzo del 2023) Según la OIT, el 45% de los trabajadores en la argentina son informales.

Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/oit-el-45-de-los-trabajadores-en-la-argentinainformales.phtml#:~:text=En%20Argentina%20el%2045%25%20de,pero%20en%20condiciones%20de%20vulnerabilidad.>

(La nación, 9 de enero del 2023) La sequía cubre casi el 55% del país y llega a niveles alarmantes en cuatro provincias de la región central.

Recuperado de: [https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/la-sequia-cubre-casi-el-55-del-pais-y-llega-a-niveles-alarmanentes-en-cuatro-provincias-de-la-region-nid09012023/?gclid=Cj0KCQjww4-hBhCtARIsAC9gR3aXj7xacALF8GK7A8fXacvICrpdwiVV39aSwpICsDtQFZ04DdGe8wQaAuC1EALw\\_wcB](https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/la-sequia-cubre-casi-el-55-del-pais-y-llega-a-niveles-alarmanentes-en-cuatro-provincias-de-la-region-nid09012023/?gclid=Cj0KCQjww4-hBhCtARIsAC9gR3aXj7xacALF8GK7A8fXacvICrpdwiVV39aSwpICsDtQFZ04DdGe8wQaAuC1EALw_wcB)

(Infobae, 9 de marzo del 2023) Por la sequía, la Argentina tendrá pérdidas por USD 19.000 millones en 2023, equivalentes a 3 puntos del PBI.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/campo/2023/03/09/por-la-sequia-la-argentina-tendra-perdidas-por-usd-19000-millones-en-2023-equivalentes-a-3-puntos-del-pbi/>

(Indec, 28 de septiembre de 2022) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.

Recuperado de:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_09\\_2223ECC71AE4.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_2223ECC71AE4.pdf)

(Pagina12, 31 de marzo de 2023) El índice

Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/536455-el-indice-de-pobreza-subio-tres-puntos-y-se-ubico-en-39-2-en#:~:text=La%20pobreza%20alcanz%C3%B3%20al%2039,6%2C%25%2C%20respectivamente>

(Yolong brewtech, 30 de octubre de 2022) Cual es la última tendencia en la producción de cerveza y elaboración de cerveza.

Recuperado de: <https://yolongbrewtech.com/es/latest-trend-in-beer-production-and-brewing/>

(Industria saludable, 2 de septiembre del 2022) Las cervezas análogas presentan oportunidades interesantes para diferenciarse a través de la innovación.

Recuperado de: <https://unaindustriasaludable.com/las-cervezas-analogas-presentan-oportunidades-interesantes-para-diferenciarse-a-traves-de-la-innovacion/>

(BBC new mundo, 28 de junio del 2022) Coronavirus en América latina: 8 oportunidades de negocios digitales en medio de la pandemia.

Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53478617>

(El cronista, 17 de noviembre del 2022) La falta de dólares para importar ya se siente en la industria: por que la UIA habla de “un escenario desafiante”.

Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/la-falta-de-dolares-para-importar-ya-se-siente-en-la-industria-por-que-la-uia-habla-de-un-escenario-desafiante/>

(La voz, 12 de abril del 2019) La tecnología llega a la cerveza artesanal.

Recuperado: <https://www.lavoz.com.ar/tendencias/tecnologia-llega-cerveza-artesanal/>

(Install beer, 3 de enero del 2019) Nuevas tecnologías en la elaboración y dispensado de cerveza.

Recuperado de: <https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>

(Sobre la tierra, 29 de marzo del 2021) Usan residuos cerveceros como insumos productivos.

Recuperado de: <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>

(Forbes, 15 de febrero de 2023) Quienes son los emprendedores que buscan transformar su cerveza sin alcohol en un negocio de US\$1.000 millones.

Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/quienes-son-emprendedores-buscan-transformar-su-cerveza-alcohol-negocio-us-1000-millones-n29520>

(El destape, 27 de abril del 2023) Dólar hoy: el dólar blue bajo otros 7 pesos y cerro en \$467.

Recuperado de: <https://www.eldestapeweb.com/economia/dolar/dolar-hoy-el-dolar-blue-bajo-otros-7-pesos-y-cerro-en-467-202342718190>

(El litoral, 16 de mayo de 2023) Heineken 0.0: la alternativa para esos momentos en los que quieres una cerveza, pero no el alcohol.

Recuperado de: [https://www.ellitoral.com/informacion-general/nuevo-lanzamiento-heineken-cerveza-sin-alcohol-calidad-premium\\_0\\_CQJidT2Cnl.html](https://www.ellitoral.com/informacion-general/nuevo-lanzamiento-heineken-cerveza-sin-alcohol-calidad-premium_0_CQJidT2Cnl.html)

(Pulso Cerveceros, 19 de agosto de 2020) Cuatro de cada diez argentinos consumirían cerveza sin alcohol.

Recuperado de: <https://pulsocerveceros.com/cerveza-sin-alcohol/>

(Clarín, 28 de septiembre de 2021) La cerveza artesanal argentina conquista el mundo: las 5 marcas que se venden en Europa y Asia.

Recuperado de: [https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia\\_0\\_XMHXPdhh9.html](https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html)

(La buena cheve, 7 de abril del 2018) Conoce los lúpulos más utilizados.

Recuperado de : <https://labuenacheve.com/blog/los-7-tipos-de-lupulos-mas-populares/>

(Czech radio, 15 de julio de 2020) El lúpulo de Zatec, el mejor del mundo.

Recuperado de: <https://espanol.radio.cz/el-lupulo-de-zatec-el-mejor-del-mundo-8686463#:~:text=%C5%BDatec%2C%20la%20metr%C3%B3poli%20mundial%20del%20l%C3%BApulo&text=La%20fama%20del%20l%C3%BApulo%20rojizo,de%20l%C3%BApulo%2C%20afirma%20el%20gerente>.

(La Nación, 31 de mayo del 2023) Cervezas sin alcohol: la batalla del 0.0 llega a la Argentina

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/cervezas-sin-alcohol-la-batalla-del-00-llega-a-la-argentina-nid27052023-2/>

(Clarín, 30 de abril del 2023) Ley de alcohol cero y hábitos saludables: los beneficios que hacen crecer la producción de cerveza artesanal sin alcohol.

Recuperado de : [https://www.clarin.com/sociedad/ley-alcohol-cero-habitos-saludables-beneficios-hacen-crecer-produccion-cerveza-artesanal-alcohol\\_0\\_aw75UjKXH2.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20cerveza%20sin%20alcohol%20fue,que%20hay%20a%20nivel%20mundial](https://www.clarin.com/sociedad/ley-alcohol-cero-habitos-saludables-beneficios-hacen-crecer-produccion-cerveza-artesanal-alcohol_0_aw75UjKXH2.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20cerveza%20sin%20alcohol%20fue,que%20hay%20a%20nivel%20mundial)

(Infobae, 7 de julio del 2023) Las consultoras que releva el Banco Central aseguran que la inflación de junio será de 7,3 por ciento.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2023/07/07/las-consultoras-que-releva-el-banco-central-aseguran-que-la-inflacion-de-junio-sera-de-73-por-ciento/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20proyecciones,del%20142%2C4%20por%20ciento>.

(La Nación, 8 de agosto del 2023) El dólar maíz de Massa hará subir 1,5% la inflación.

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-dolar-maiz-de-massa-hara-subir-15-la-inflacion-nid08082023/>

## **Anexos**

Presupuesto de máquina para retirar el alcohol.

# Cerveza sin alcohol

Desalcoholice todos los tipos de cerveza y bebidas fermentadas con bajo contenido de alcohol en la misma planta con el sistema de desalcoholización Alfa Laval Lowal, totalmente automático y autónomo. El procesamiento a baja temperatura conserva el sabor natural de la cerveza y evita el deterioro de su sabor a pesar del proceso de desalcoholización. El resultado es una cerveza de mayor calidad, baja en alcohol o sin alcohol y una producción energéticamente más eficiente.

Desalcoholiza de una manera práctica y rentable

- Proceso de desalcoholización con baja captación de oxígeno
- Cuatro tamaños estándar con hasta 168 membranas espirales en tres circuitos
- La misma planta puede manejar todo tipo de cerveza, incluyendo cervezas de trigo turbia y cervezas oscuras
- Capacidades entre 300 y 1.000 hl / día de cerveza desalcoholizada con una concentración final de alcohol de <0,5 % de alcohol por volumen
- Todas las cañerías y equipos en contacto con el producto o los líquidos de limpieza son de diseño sanitario.



Presupuesto de la maquina individual

**Dólares US\$ 15.000.-**