



Planificación estratégica para Sauco SA, una de las unidades del Grupo Meta, a través del desarrollo de estrategias de diferenciación y estrategias de diversificación desarrollando nuevo producto en mercados nuevos y actuales, con el objetivo de aumentar la rentabilidad.

Alumno: Cosentino, Josefina

N° de Legajo: VADM02347

Dni: 32.688.788

Carrera: Lic. en Administración de Empresa.

Profesor: Rinero, Sofía

## **Resumen**

Como parte de este trabajo, examinaremos el reporte de caso para la unidad de negocios Sauco SA, perteneciente al Grupo Meta, la misma es una fábrica donde se realiza la producción y distribución de la cerveza artesanal ubicada en Sacanta, Córdoba.

Luego de realizar varios análisis internos y externos, se ejecutara un plan estratégico enfocado en estrategias de diferenciación y diversificación con el desarrollo de un nuevo producto ecológico logrando su expansión geográfica.

El objetivo general es mejorar la rentabilidad de la empresa durante cuatro años a través de diversos planes de acción, como lanzamiento de un nuevo producto, aumento de ventas, crecimiento de la cartera y aumento de la producción.

Palabras claves: Sauco SA – ecológico – plan - estratégico – rentabilidad – nuevo.

## **Abstract**

As part of this work, we will examine the case report for the Sauco SA business unit, belonging to the Meta Group, which is a factory where the production and distribution of craft beer is carried out located in Sacanta, Cordoba.

After carrying out several internal and external analyses, a strategic plan focused on differentiation and diversification strategies will be executed with the development of a new ecological product achieving its geographical expansion.

The overall objective is to improve the company's profitability over four years through various action plans, such as new product launch, increased sales, portfolio growth and increased production.

Keywords: Sauco SA – ecological – plan – strategic – profitability – new.

## Índice de Contenido

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Análisis de la Situación</b> .....	9
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL:</i> .....	9
Factor Político:.....	9
Factor Económico: .....	9
Factor Social: .....	10
Factor Tecnológico: .....	10
Factor Ecológico: .....	11
Factor Legal:.....	11
<i>Análisis del Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	12
Poder de negociación con los clientes: .....	12
Rivalidad entre competidores: .....	12
Amenaza de nuevos competidores: .....	13
Poder de negociación de los proveedores:.....	13
Amenaza de productos sustitutos: .....	13
<i>Análisis de Mercado</i> .....	14
<i>Análisis interno</i> .....	14
<i>Cadena de Valor:</i> .....	14
<i>Actividades Primarias</i> .....	15
Logística Interna: .....	15
Operaciones: .....	15
Logística Externa: .....	15
Marketing: .....	15
Servicio post-venta:.....	15
<i>Actividades Secundarias o de Apoyo</i> .....	15
Infraestructura de la Organización: .....	15
Gestión de Recursos Humanos: .....	16
Desarrollo de Tecnología: .....	16

Compras: .....	16
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Diagnóstico y conclusión</b> .....	21
<i>Casos de éxito</i> .....	22
<b>Propuesta de aplicación:</b> .....	24
<i>Objetivo general corporativo:</i> .....	25
<i>Justificación del objetivo general corporativo:</i> .....	25
<i>Objetivo específico 1:</i> .....	25
<i>Justificación del objetivo específico 1:</i> .....	25
<i>Objetivo específico 2:</i> .....	25
<i>Justificación del objetivo específico 2:</i> .....	25
<i>Objetivo específico 3:</i> .....	25
<i>Justificación objetivo específico 3:</i> .....	25
<i>Objetivo específico 4:</i> .....	26
<i>Justificación objetivo específico 4:</i> .....	26
<i>Planes de Implementación:</i> .....	26
<i>Plan de acción objetivos 1 y 2:</i> .....	26
<i>Plan de acción objetivo 3:</i> .....	29
<i>Plan de acción Objetivo 4:</i> .....	29
<i>Marco de tiempo para la implementación - Diagrama de Gantt:</i> .....	31
Presupuesto:.....	32
Flujo de Caja:.....	32
Indicadores: .....	33
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	34
<b>Bibliografía</b> .....	36
<b>Anexos</b> .....	41
Anexo 1 – Honorarios Community Manager. Fuente: Glassdoor .....	41
Anexo 2 – Publicidad en red Instagram. Fuente: Instagram.....	42
Anexo 3 – Stands en ferias. Fuente: Expo Rural Tucumán.....	43
Anexo 4- Catas de cervezas online – Fuente Fanbag.....	44

Anexo 5 – Sueldo de un operario – Fuente Glassdoor .....	44
Anexo 6- Balance 2020 – 2019 – Fuente Canvas .....	45
Anexo 6 – Costo de influencer. Fuente: iProup .....	46

## Introducción

En el siguiente trabajo se presenta un caso de estudio como parte de la planeación estratégica para la unidad de negocios Sauco SA, perteneciente a la empresa Grupo Meta. Las estrategias que se emplearan para lograr esto son estrategias de diferenciación y estrategias de diversificación mediante la creación de nuevos productos tanto en mercado actuales como en nuevos mercados para expandirse geográficamente a lugares donde la marca aun no es reconocida, con el fin de lograr un aumento en la rentabilidad y atraer nuevos clientes.

Grupo Meta es una empresa familiar nacida con la idea de trasladar y contagiar los valores de respeto por la esencia y la nobleza de los orígenes a una marca que tiene mucho que dar.

Fue fundada en 2019 por tres hermanos José, María Paula y Juan Cruz, provenientes de las Varillas y de una familia dedicada al campo.

Grupo Meta se encuentra en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento San Justo, ahí es donde está radicada la oficina y se lleva a cabo las tareas administrativas, contables y económicas. La misma está compuesta por cuatro unidades de negocios, la primera de ellas es Tregua SA en donde se desarrolla actividades de tambo y agricultura, en esta la cantidad de superficie que se trabaja es aproximadamente de 900 hectáreas sembradas con cultivos de soja, maíz y trigo dependiendo de la época del año. Y en relación a la actividad de tambo se desarrolla el sistema Dry-lot donde se ordeña un promedio de 300 vacas al año.

La segunda unidad de negocios es Sauco SA, que está integrada por La Jirafa un restaurante en San Carlos de Bariloche, su estructura es un bodegón familiar con una capacidad para 160 comensales donde podrás encontrar desde minutas hasta platos regionales para degustar. Y esta la Cervecería Checa en Sacanta, provincia de Córdoba, donde tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y cuenta con la mayor tecnología para su elaboración.

Otra unidad es Cervezas Argentinas SAS con el 50% de participación en el bar Casa Negra en Córdoba. Y por último Brewing SAS que va a incluir un bar propio checa.

Para la realización de este reporte de caso se tomará la unidad de negocios Sauco SA, comenzó desde cero, creándose la fábrica en una antigua estación de servicios la cual fue

remodelada y reacondicionada con las más avanzadas tecnologías, lo que los llevo a invertir 5 millones de pesos y lo que dio la posibilidad de incorporar a más de una docena de empleados.

En Sauco SA se privilegia la calidad del producto con tecnologías en los procesos, innovación en el enfoque, arte en las formulas y personalidad en cada una de las variedades. Tienen muy bien definido su visión, misión y política de calidad donde no dejan de remarcar que lo más importante es ofrecer una experiencia memorable al cliente, como también llegar a ser una marca de referencia reconocidos por su calidad e innovación, sin dejar de cumplir con los requisitos legales y de reglamentación que rigen a la actividad. Hoy están implementando las normas de calidad ISO 9001.

En sus comienzos vendían barriles para que los bares hagan cerveza tirada, luego apostaron a la lata como un nuevo formato para llegar a los consumidores. Hoy cuentan con la nueva llenadora de latas automática proveniente de Brasil con método de llenado isobárico. Las mismas pueden adquirirse en vinotecas, supermercados y restaurantes, además de que cuentan con una tienda on-line donde podés encontrar los distintos puntos de ventas que hoy son más de 132 lugares, lo que se puede apreciar es que si bien en la tienda indica que podés comprar on-line no se puede realizar la compra, como así también se pudo ver que no está desarrollada mucho la marca en el norte de la provincia que es donde más se consume cerveza. Con lo que sí cuenta la tienda es con la posibilidad de poder sacar un turno para hacer una visita por la fábrica donde te cuentan de los procesos y hacen degustaciones.

Saucu SA logra sus propios estilos realizando las distintas mezclas de los cuatro ingredientes fundamentales (malta, agua, lúpulo, levadura), sus variedades son propias sin regirse de por el manual cervecero. Esta idea surge de viajes donde los fundadores se sintieron identificados con los checos en la cerveza artesanal, ya que son los numero uno en consumo. (Canvas, 2020).

Hoy todavía la marca no llega a la identidad que ellos quieren como así tampoco la penetración en el mercado de Argentina. La propuesta estratégica que se llevara a cabo será a la creación de una línea ecológica y sostenible donde se pueda mostrar que están comprometidos con la causa, como así también aumentar la participación en distintos mercados geográficos más precisamente en el norte del país.

Como antecedente podemos citar al músico Alberti que está trabajando en nuevos proyectos que quiere implementar a nivel mundial. Se trata de 27 Eazy, una cerveza que propone crear productos innovadores, de calidad, con prácticas sostenibles, más respetuosas con el medio ambiente y pensados para un mundo mejor. El debut se dio con la presentación 27 Eazy, una cerveza lupulada elaborada con malta procedente de agricultura regenerativa, abriendo nuevos caminos en la elaboración de esta bebida. La agricultura regenerativa es un método de producción agrícola que restaura la salud del suelo y promueve el secuestro de carbono. La técnica consiste en obtener suelos siempre verdes, rotar cultivos en una misma parcela y reducir gradualmente el uso de insumos externos. (Infobae,2022)

Otro antecedente es la empresa Volk se asoció al proyecto de la Facultad de Ciencias Bioquímicas para reutilizar los desechos en la elaboración de la cerveza artesanal. La misma origina 2 toneladas de residuos cada mes, cuando los empresarios comienzan a hacer cerveza, no toman en cuenta la cantidad de residuos que generan. Los residuos generados en esta industria no puede ser dispuesto tal cual, y al ser un producto con altas concentraciones de proteína, azúcar y minerales, pueden ser fermentados y utilizados como alimento para la cría de cerdos. En este proyecto estos residuos ser reutilizaran para recuperar las enzimas utilizadas en la preparación de bebidas para descomponer el betaglucano y el xilano para mejorar la filtración y turbidez. (Pagina12,2017).

## Análisis de la Situación

El propósito del análisis pestel es una herramienta para evaluar los factores macro ambientales que pueden afectar a una empresa y que no se pueden controlar. Analizaremos las variables políticas, económicas, sociocultural, tecnológicas, ecológicas y legales.

### *Análisis del Macroentorno: PESTEL:*

#### Factor Político:

La crisis económica mundial que se está experimentando en los distintos países, ha llevado a un aumento de precios en los alimentos y la cerveza no se escapa a esto. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el precio de las bebidas alcohólicas y el tabaco en Lima Metropolitana aumento un 1,68% desde junio de 2021 a mayo de 2022. (Infobae,2022)

Las medidas de política comercial, como los aranceles y las barreras comerciales, pueden afectar las importaciones y exportaciones de ingredientes y productos de cerveza artesanal. Los cambios en las políticas de comercio internacional pueden afectar el costo de abastecimiento de materias primas, la disponibilidad de materias primas importadas y la competitividad de las empresas en los mercados internacionales. Uno de los insumos que faltan en la industria cervecera es el lúpulo si bien hay fabricantes en Argentina, hoy no alcanza para abastecer a todos. Y si bien las importaciones no han sido cerradas las condiciones de pago bajo los cuales el departamento de comercio y el banco central operan con las transferencias de divisas hacen que algunos proveedores rechacen esas condiciones. Lo que hace que aumente el valor de la cerveza artesanal porque los productores pagan un sobre costo para adquirir los insumos. (ElLitoral,2023).

#### Factor Económico:

Como todos los bienes de consumo, el precio de la cerveza en el año 2022 ha incrementado un alza, con una inflación del 7% en julio, siendo la más alta en más de 20 años. Un gran problema es la escasez de suministro CO<sub>2</sub> ya que afecta a las bebidas carbonatadas, lo que trae como consecuencia el aumento de los precios de la energía: hay escasez de CO<sub>2</sub> producido por las plantas de fertilizantes. Menos fertilizante significa menos CO<sub>2</sub> y precios más altos. (El Cronista,2022).

Los costos de la canasta básica de alimentos (CBA) subieron un 11,7% en febrero, lo que le costó a una pareja con dos hijos \$80.483 para evitar caer en la indigencia, fue lo que informo el Instituto Nacional de Estadística e Encuestas (INDEC). Incluyendo alimentos más otros rubros como ropa y transporte, este aumento en un 8,3% y la misma familia necesita ganar \$177.063 para cruzar la línea de la pobreza. (El Economista,2023).

La economía de México puede afectar la demanda de la cerveza artesanal. Producto de la hiperinflación ha habido un aumento y la cerveza no son la excepción, tuvieron un incremento 7,8% respecto al año anterior. (El pais,2022). Otro inconveniente que puede traer son los costos de los ingredientes y materiales utilizados en la producción de cerveza pueden fluctuar debido a cambios en los precios de los bienes básicos, ya que los productores están teniendo problema para importar su principal materia prima el lúpulo que es lo que ayuda a distinguir las cervezas y encontrar nuevos sabores y variedades. (Ambito,2023)

#### Factor Social:

La Argentina transita una crisis económica que se vio agravada por la pandemia de coronavirus lo que hace al consumidor a no tener otra posibilidad que consumir los bienes básicos por el nivel de endeudamiento que tienen las familias. Algo que agrava la situación es que, según los investigadores de Idae, "la alta vulnerabilidad financiera tiene efectos sobre la disposición de los hogares a endeudarse en un ciclo donde se destina mayor cantidad de sus ingresos para pagar deudas y sacar nuevas deudas para pagar las anteriores, cuyo principal destino es financiar gastos básicos de alimentación y la salud". (El Cronista,2021).

La cultura de consumo de alcohol puede variar según la región, las cervecerías artesanales suelen ser negocios locales y pequeños que apoyan la comunidad y generan empleos. Según el ministerio de salud somos el segundo país con mayor consumo de alcohol, lo cual cabe destacar su lado negativo ya que el consumo excesivo de alcohol trae efectos negativos en la salud de los consumidores y en las sociedades en general, como accidentes de tránsito y problemas de salud mental. (iProfesional,2022).

#### Factor Tecnológico:

SCM Smart&Human se han renovado con nuevos sistemas de automatización e interacción entre personas, máquinas y robots que permiten una producción altamente personalizada, versátil, conectada y sostenible. En la feria se exhibirá por primera vez una célula artesanal integrada y

muchas otras innovaciones dedicadas a todas las áreas de aplicación del procesamiento secundario de la madera. Las innovaciones hacen que los procesos sean más eficientes, reducen costes, consumos y residuos y simplifican la gestión. El mismo se presentará en dos versiones uno para uso industrial y otro para uso comercial. (Interempresas.net,2023).

En el 2019 se utilizó la tecnología blockchain para la creación de una cerveza, este método hace que se mejore la trazabilidad y transparencia en la de cadena de sus ingredientes y procesos de producción, lo que puede hacer que, si algo salió mal en la cadena de suministro, cadena puede recordar solo los lotes afectados ahorrándoles tiempo y dinero. A través de un código QR podrás rastrear y registrar cada paso desde la adquisición de los ingredientes hasta la venta final de la cerveza. (iProfesional,2019).

#### Factor Ecológico:

La sostenibilidad puede ser un factor importante en la producción de la cerveza artesanal, lo que significa que la cervecería puede ser responsable de reducir su huella de carbono y hacer un uso responsable de los recursos naturales. Uno de los planes es el que compensa la emisión del CO2 extrayendo el doble de lo que emite a la atmosfera anualmente. (El Comercio, 2021).

#### Factor Legal:

Las regulaciones gubernamentales sobre la producción y venta de alcohol pueden afectar la elaboración de la cerveza artesanal. Las cervecerías deben cumplir con las leyes de licencia y permisos de alcohol y pueden estar sujetos a impuestos especiales. En noviembre del año pasado se detectó una presunta evasión por 43 millones de pesos por parte de fábricas dedicadas a la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas artesanales en Mar del Plata y alrededores. (Argentina.gob, 2022).

Además, las leyes sobre el consumo de alcohol en público pueden limitar la cantidad de clientes que puedan visitar la cervecería ya que para sí venta tiene que ser mayor de edad. Por otra parte, ya rige en 11 provincias la ley de alcohol cero, esta establece penas como arresto, inhabilitación de licencia, multas para quienes violen la norma. (Pagina12, 2023)

Es importante que las cervecerías cumplan con todas las leyes y regulaciones locales y estatales. Además, la propiedad intelectual también puede ser importante, especialmente si la cervecería tiene marcas registradas o patentes para sus recetas de cerveza. (InfoLEG, Ley22362 y

Ley11723). Como así también el Código Alimentario Argentino establece los requisitos sanitarios y de calidad que deben cumplir los alimentos y bebidas producidos en Argentina, establece estándares específicos para ingredientes, procesos de producción y etiquetado de cerveza. ([Argentina.gob](http://Argentina.gob), Ley18284,).

Debe cumplir con la ley de impuestos internos sobre alcohol donde establece especificaciones sobre la bebida. ([Argentina.gob](http://Argentina.gob), Ley24674).

### *Análisis del Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER*

#### Poder de negociación con los clientes:

El poder de negociación de los compradores en la industria de la cerveza artesanal puede ser alto debido a amplia selección y sensibilidad al precio. Los consumidores pueden comparar precios, marcas y opciones de cervezas artesanal. Esto podría limitar la capacidad a la industria cervecera para aumentar los precios o mantener altos márgenes de beneficios. Además, los compradores experimentan gustos, estilos y marcas en constante cambio que pueden influir en sus decisiones de compra.

#### Rivalidad entre competidores:

La industria de la cervecería se está posicionando no solo en el mercado argentino sino también en el exterior, hoy en el país ya hay 800 cervecerías artesanales produciendo 70 millones de litros anuales. (Clarín,2021). Y es por eso que la industria posee una alta rivalidad debido a la creciente popularidad de la misma. Es altamente competitiva entre las cervecerías ya que son muchas por la misma zona compitiendo por una cuota de mercado limitada. Los factores que aumentan la competitividad incluye la calidad y el sabor de las cervezas, la marca y la diversidad de productos y la innovación, los precios y las promociones. La capacidad para expandir o diversificar sus productos también puede afectar la competencia de la industria.

#### Amenaza de nuevos competidores:

Al analizar en detalle la producción para una cerveza artesanal, se puede decir que la amenaza de nuevos competidores sería alta debido a que para iniciarse al rubro podés requerir de una pequeña inversión, conocimientos técnicos y una necesidad de obtener licencias y permisos para la producción de cervezas, por eso es cada vez más grande la industria cervecera.

Según una nota del año 2023 hay más de 320 fábricas de cervezas en lo que es en Bs As, Córdoba y parte de la Patagonia, donde un poco más de 132 se encuentran registradas en la Cámara. (Ambito,2023).

#### Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son los distribuidores de las materias primas como la malta, el lúpulo, levadura y otros ingredientes necesarios para la producción de la cerveza artesanal. Se cuenta con pocos proveedores de los mismos lo que hace que el poder de negociación es bajo con los productores de cerveza, no pudiendo por lo tanto precios más bajos ni mejores condiciones de suministro. Por otro lado, las cervecerías deberían diversificar sus proveedores para tener alternativas en caso de que haya problemas con alguno de ellos como está sucediendo según la nota de este año donde la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina advierten sobre la importación de los insumos. (El Litoral,2023).

#### Amenaza de productos sustitutos:

La cervecería artesanal se diferencia claramente en términos de sabor y calidad, y ofrece una experiencia única para el consumidor, la amenaza de productos sustitutos será relativamente baja. Para eso se trabaja en distintas estrategias de diferenciación para tener una ventaja competitiva con la competencia. Alguno de los productos sustitutos que puede tener la misma son bebidas sin alcohol pueden ser tragos, licuados, gaseosas como así también pueden estar las cervezas industriales como ser marcas como Corona, Heineken, Quilmes, y otras bebidas con alcohol como fernet, gin o Campari.

### *Análisis de Mercado*

La industria de la cerveza artesanal en Argentina ha experimentado un golpe durante la pandemia, que termino con 120 fábricas y 450 comercios de acuerdo a lo informado por la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. Pero hoy se encuentran resurgiendo y apostando al crecimiento del sector. (El Cronista,2022).

El aumento en la popularidad de la cerveza artesanal en Argentina se debe en gran parte a la creciente demanda de los consumidores por productos locales, de alta calidad y con sabores distintos, como también al mercado ya que es altamente competitivo y muchos tratan de diferenciarse de sus competidores con la innovación y calidad. Además, la mayoría de las cervecerías artesanales en Argentina operan con prácticas sustentables, lo que también es un factor importante para muchos consumidores. Para lograr el éxito hay que centrarse en la calidad del producto, experiencia del cliente y en el marketing efectivo.

Competencia: Antares fundada en 1998 en la ciudad de Mar del Plata, hoy cuenta con 60 franquicias en 12 provincias. Conocida por su enfoque en la innovación y la experimentación, ofrece una amplia gama de cervezas únicas 3 clásicas y 6 especiales. También tiene una tienda en línea que vende cerveza y otros productos relacionados. (Cerveza Antares).

Baum es una cervecería artesanal Marplatense que comenzó su producción en el año 2009, el nombre de la misma significa árbol en alemán. En su planta hoy cuentan con una capacidad instalada de 350.000 litros mensuales en sus diferentes estilos y formatos (barriles/latas). La empresa se destaca por sus cervezas experimentales y su enfoque en la sostenibilidad, obteniendo una medalla de oro en el 2022 a mejor cerveza de estilo, una cerveza acida la cual le debe su nombre al rio alemán de donde extraían el agua para hacer la cerveza, en su versión la extraen del mar marplatense. (Cerveza Baum).

### *Análisis interno*

#### *Cadena de Valor:*

Lo que se pretende es analizar la cadena de valor de la empresa Grupo Meta, más precisamente a su unidad de negocios Sauco SA, dedicada al rubro de la cerveza artesanal.

### *Actividades Primarias*

Logística Interna: En Cervecería Checa quien es el responsable es José que es uno de los fundadores junto a Luis que se encarga de la parte productiva de la reserva, junto a tres jóvenes que realizan la coordinación de la producción, son ellos los que se encargan de la adquisición de los insumos como ser cebada, lúpulo, levadura y otros ingredientes necesarios para la elaboración de la cerveza.

Operaciones: Los coordinadores son los encargados de tener en condiciones las instalaciones de las maquinarias necesarias para llevar el proceso de producción de cerveza como, por ejemplo, tener el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, filtrador, enlatadora, lo indispensable para poder llevar a cabo el proceso. Los pasos para la elaboración son los siguientes: 1) Malteado 2) Molienda y Maceración 3) Filtración de Mosto 4) Cocción 5) Fermentación de la Cerveza 6) Maduración 7) Envasado

Logística Externa: Una vez terminado el proceso de producción, teniendo el envase de la cerveza, se realiza la distribución de las mismas a las vinotecas, supermercados, restaurantes y a los distintos puntos de ventas siendo hoy 132.

Marketing: Cervecería Checa cuenta hoy con una cuenta en Instagram con más de 12.000 seguidores y una tienda online, donde comparten no solo las distintas variedades que van largando al mercado, también comparten el día a día en sus historias o feed donde cuentan de nuevos proyectos, mayoristas, puntos de ventas como también ofrecen una visita a la fábrica con un guía y degustación de cerveza

Servicio post-venta: Los mismo cuentan con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes, la misma hoy tiene un 80% de aceptación por parte del público. Tiene buenas referencias dentro del mercado.

### *Actividades Secundarias o de Apoyo*

Infraestructura de la Organización: La administración está ubicada en Sacanta en la provincia de Córdoba en una casa con fachada antigua lacada y decorada con cuadros, plantas, lodo del grupo y objetos que aviven el lugar, es desde ahí donde se administra y centraliza toda la

actividad económica, legal, contable, comercial, de todo el grupo, pero cada rubro tiene sus espacios y equipamientos destinados a las tareas que realizan cada uno.

**Gestión de Recursos Humanos:** En la planta fabril se cuenta con 3 puestos operarios realizando la tarea de coordinación en la producción, todos son hombres de entre 20 a 30 años, también se encuentra Luis quien es Licenciado en química, además de contar con tres contadoras y una abogada para el grupo. Los fundadores son quienes realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo-

**Desarrollo de Tecnología:** Desde sus comienzos cuentan con toda la tecnología necesaria para llevar a cabo la producción de la cerveza, pero desde hace poco incorporaron una maquina (llenadora de latas automática con llenado isobárico) traída de Brasil para poder implementar el nuevo formato en lata para llegar a mas consumidores.

**Compras:** Si bien ya cuentan con sus proveedores de confianza donde realizan todas las compras de los insumos, siempre se está en constante búsqueda de precios/calidad, para poder ganarle a la inflación que atravesamos hoy, como así también se abastecen de insumos por posible falta ya que está habiendo problemas en las importaciones.

## Marco Teórico

En este apartado se tratará de precisar y presentar las distintas definiciones de planificación estratégica respaldada por diferentes autores, definición de ventaja competitiva y además se desarrollará específicamente las definiciones de estrategias corporativas de crecimiento, de diferenciación, de desarrollo de producto y estrategia de diversificación.

La planificación estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas, que tiene como resultado la creación de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno y las oportunidades y aspectos internos de la organización (Drucker P, 1954).

Según (Mintzberg H, 1994) la planificación estratégica es un proceso formal de planificación a largo plazo que implica desarrollar e implementar una estrategia específica y detallada para lograr los objetivos de la organización.

Conforme a (Tambara, 2019) comenta que (Day, 1984) define a la ventaja competitiva como “Una posición superior basada en una combinación de diferenciación, superioridad en costes, o en operaciones en un nicho de mercado protegido”. Estos enfoques permiten a las empresas crear ventajas competitivas que se convierten en estrategias que llevan a las empresas al éxito si se desarrollan de manera efectiva (García Ochoa Mayor & Bajo Davó, 2015).

Si la estrategia de una empresa le permite mantener una rentabilidad superior a la media durante varios años se obtiene una ventaja competitiva sostenible. La clave para comprender la ventaja competitiva es apreciar las diferentes estrategias implementadas por los gerentes que diferencian a la empresa de sus competidores y crean actividades integradas para brindar un desempeño superior de manera constante (Hill C W, 2011).

Para (Rumelt R, 2011) la estrategia consiste en una serie de acciones coordinadas que se llevan a cabo para lograr una posición competitiva sostenible y superior en el mercado.

(Porter M, 1996) expresa que la estrategia se trata de establecer una posición única y valiosa, lo que significa una serie de decisiones coherentes y complementarias con respecto a la

selección del mercado y del segmento de clientes, la diferenciación de la oferta y la configuración de la cadena de valor.

(Gary Hamel y Ck Prahalad, 1994) por su parte definen a la estrategia como la búsqueda continua de nuevas fuentes de ventaja competitiva derivadas de la capacidad de una empresa para aprender más rápido y actuar más rápido que sus competidores.

(Ansoff I, 1965) afirma que la estrategia es el vínculo común entre las actividades de una organización y las relaciones de mercado de productos, y refleja la naturaleza esencial del negocio que opera y planifica para el futuro.

(Thompson, 2012) contribuye diciendo que una estrategia es una herramienta de gestión que establece la dirección para lograr los objetivos estratégicos. Un desafío de gestión clave de cómo lograr los resultados planificados en relación con la situación actual y las expectativas organizacionales.

La estrategia en palabras de (Porter M, 1990) consiste en crear una posición única y valiosa en el mercado. La estrategia es huir de la competencia y proteger la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. Enuncio las estrategias competitivas genéricas como la forma más simple y fundamental para establecer una estrategia. Estos son el liderazgo en costos (apuntar a la estructura de costos más baja de la industria como ventaja competitiva), la diferenciación (en uno o un grupo de atributos relacionados con los clientes), y la especialización o enfoque (grupos de clientes, contextos, etc.)

En este caso al desarrollar en el reporte estrategias competitivas de diferenciación se explayará sobre esta, la estrategia competitiva determina como una organización compite en los negocios. Cuando una empresa compite ofreciendo un producto único y altamente calificado por los clientes, emplea una estrategia de diferenciación. Los diferenciadores del producto pueden ser el resultado de una calidad excepcional, un servicio superior, un diseño innovador, destreza técnica o una imagen de marca inusualmente positiva. (Robbins y Coulter, 2014).

(Porter,1985) comenta que la estrategia de diferenciación es una serie de técnicas destinadas a hacer que los productos y servicios de una empresa se destaquen en el mercado mediante la creación de un sentido único de valor para sus clientes. Estas estrategias se pueden

implementar a través de diferentes enfoques, como proporcionar productos de calidad, marcas reconocidas, diseño atractivo, excelente servicio al cliente e innovación continua.

La diferenciación de productos es el proceso de desarrollar productos que satisfagan las necesidades del cliente. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando diseña, fabrica y vende productos de una manera que satisface mejor las necesidades de sus clientes que sus competidores. La diferenciación tiene otro aspecto importante, las empresas que invierten recursos para crear algo diferente en sus productos a menudo cobran precios más altos por sus productos (Hill C W, 2011).

Al desarrollar las estrategias que se implementaran en el caso continuaremos con estrategia de desarrollo de producto y estrategia de diversificación.

(Kotler,2012) comenta que el desarrollo de nuevos productos significa la creación de nuevos productos, la mejora de los productos existentes, la modificación de los productos existentes y su introducción en nuevos mercados.

Según (Minguela Rata, 2000) comenta que con respecto al desarrollo de productos (Tushman y Nadier,1986) establecen que innovación es la creación de cualquier producto, servicio, o proceso que es nuevo para una unidad de negocio. En cambio (Clark y Fujimoto, 1989) consideran el proceso de desarrollo, como un conjunto de actividades de procesamiento de información que trasladan el conocimiento de las necesidades del consumidor y oportunidades tecnológicas en información con valor para la producción.

(Ansoff, 1965) definió la diversificación como la estrategia mediante la cual una empresa busca ingresar a un nuevo mercado con nuevos productos y servicios. Esta estrategia conlleva un riesgo significativo ya que la empresa está ingresando a un mercado desconocido y necesita desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para competir en ahí. Vio a la diversificación como una estrategia arriesgada pero potencialmente rentable para empresas que buscan expandirse a nuevos mercados y reducir su error exposición a los riesgos específicos de la industria.

La diversificación es la capacidad de ingresar a nuevas industrias (que no sean la industria general de la empresa) y vender de manera rentable a los clientes en esas nuevas industrias, de acuerdo con la capacidad de la empresa para aprovechar las industrias existentes, siguiendo el

modelo multinegocio. Es el proceso de producir un nuevo tipo de producto con estrategias solidas competitivas para crear productos de alto valor para los clientes (Hill C W, 2011)

## Diagnóstico y conclusión

Luego de los análisis realizados anteriormente para la empresa Sauco SA, se puede observar que al haber atravesado una pandemia hizo que la empresa tenga una disminución en la rentabilidad, por lo cual se pretende a través de los distintos análisis desarrollar una propuesta para la solución.

Por medio del análisis Pestel se recaudó que, al no estar atravesando una situación económica favorable en la Argentina, teniendo una inflación elevada hace que se le dificulte a la industria no solo en la producción por tener problemas en conseguir los insumos ya sean nacionales o internacionales, sino también repercute en el valor de los productos incrementando sus precios. Como también se puede observar que para ser parte de la industria es muy importante que la producción este regulada, tenga los permisos y licencias necesarios para pertenecer al rubro.

En cuanto al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se interpretó que la empresa tiene una amplia variedad de clientes, la amenaza y rivalidad de competidores es alta ya que para poder iniciarse en el rubro se requiere de una pequeña inversión, además de que su creciente popularidad hace que hoy haya aumentado la cantidad de cervecerías en el país, teniendo las mismas que diferenciarse no solo en precio, sino en estilos, sabores, calidad y estar constantemente innovando sino la competencia los sacara del mercado.

En el análisis interno se observa que la empresa cuenta con las tecnologías necesarias para la producción, como también se aprecia que están en constante innovación, buscando la satisfacción del cliente, mejorando sus productos a través de prácticas sustentables.

Se puede observar a la empresa Sauco SA cuenta con gran conocimiento en el proceso productivo, ya que actualmente produce cerveza y tiene conocimiento del mercado, además de tener una red de proveedores ya establecida pudiendo negociar precios y calidad, para poder desarrollar distintos estilos y sabores de cervezas a través de las máquinas y la tecnología necesaria, todo esto podríamos decir que son sus fortalezas, pero se pudo apreciar que su cartera de clientes hoy es limitada, como así también que tiene una escasa publicidad, si bien cuenta con redes sociales hoy se limita a la misma, sin realizar otras acciones, además que al ser un producto artesanal su

vida útil es reducida por lo que se tiene que tener una estimación de ventas, lo que hace ver las debilidades del rubro.

En cuanto a oportunidades se puede nombrar a posibilidad de crecimiento tanto en el mercado regional como nacional, podemos nombrar también a la alta tendencia que está habiendo de los consumidores por productos artesanales y sustentables apoyando la causa de cuidar el medio ambiente, más en la industria cervecera siendo la misma la bebida alcohólica más consumida en Argentina como así también la más accesible en cuando al precio en comparación con otras bebidas alcohólicas. Pero se pudo encontrar distintas amenazas como ser los productos lanzados por empresas multinacionales que compiten directamente, otra es la situación que atraviesa el país por la alta inflación que se está atravesando hace que sea más difícil emprender por la cantidad de impuestos y tributos que se deben pagar. Se puede nombrar también que cada vez hay más cervecerías por lo que tienen que estar atentos para ofrecer algo diferenciador y tratar que la competencia no los imite.

Por esto la estrategia que se quiere llevar a cabo para poder aumentar la rentabilidad y llegar a mercados desconocidos, es desarrollar un nuevo producto sustentable ya que se encuentra en auge, además de hacer reducir costes y cuidar el medio ambiente. Se realizará una estrategia de diferenciación con productos actuales y nuevos, además de brindar un servicio de cata de cerveza a domicilio para llegar a las distintas provincias para hacer crecer la marca y captar nuevos clientes y por último se implementará estrategia de diversificación para la implementación de nuevo producto en nuevos mercados.

### *Casos de éxito*

27 promueve el uso de energía solar y la agricultura regenerativa es una combinación de técnicas, como la rotación de cultivos y la producción de ganado dentro de la misma parcela, labranza mínima y, en última instancia, la reducción gradual y eventual eliminación del uso de plaguicidas para mejorar los ecosistemas. Este método restaura la fertilidad del suelo del desierto, permitiéndole mantener viva su población microbiana, promoviendo la absorción e mas dióxido de carbono y produciendo más oxígeno y nutrientes y de esta manera producir plantas más saludables.(cerveza27.com)

Angaú cervecerías creó su planta piloto que meticulosamente fue planificada y mantenida. Utiliza energías casi totalmente sostenibles, incorpora energía solar en el 95% de sus procesos y

minimiza el uso de gas y electricidad de la red, reduciendo costes e impacto ambiental. El uso sustentable de la energía la hace única en este país y servirá de referencia para que otras fábricas e industrias de Argentina e incluso de otros países implementen estos procesos (infobarranqueras, 2023).

Para ellas es un gran proyecto “hoy se especializan en cata a domicilio”, significa un encuentro de chicas para saborear, descubrir y probar. En el plan también probarán etiquetas que no sean de vinos de supermercado, pero no necesariamente serán prohibitivamente caras. (eldiarioAr,2022).

Los resultados de un informe de un conocido instituto de investigación muestra el compromiso y la conciencia de los consumidores sobre la protección del medio ambiente. Esto se refleja en el comportamiento del consumidor, ya que dada la situación económica del país cerca del 75% de los consumidores nacionales están dispuestos a pagar un monto extra por estos productos sustentables ofrecidos por empresas que retribuyen a la sociedad (perfil,2022).

## **Propuesta de aplicación:**

Se llevará a cabo la siguiente propuesta de aplicación para darle solución a la problemática detectada según los análisis realizados. El Grupo Meta ya cuenta con los elementos de planificación, misión, visión y valores, pero nosotros desarrollaremos específicamente la visión, misión y política de calidad de la unidad de negocio Sauco SA que está alineada a la estrategia de planificación que se quiere desarrollar con la incorporación de un nuevo producto sustentable y la expansión geográficamente para que la marca sea conocida.

**Misión:** Brindamos a los consumidores argentinos de cerveza una experiencia inolvidable. Creamos productos y espacios únicos que te permiten estar presente en los momentos más importantes. Celebrar las ideas, el conocimiento y la creatividad (Instagram, Checa).

**Visión:** Ser la marca de referencia del mercado argentino de cerveza artesanal para los próximos diez años: reconocida por la calidad e innovación de su línea de productos, su dinamismo comercial y por generar experiencias inolvidables para sus clientes (Instagram, Checa).

**Política de Calidad:** Creemos que la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y grupos de interés es la clave para el desarrollo de la empresa. Siempre nos adherimos a los requisitos legales y reglamentarios que rigen nuestras actividades, y nos enfocamos en lograr altos estándares de calidad e innovación como ejes clave de gestión (Instagram, Checa).

**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 (Grupo Meta, 2020).

*Objetivo general corporativo:* Aumentar la rentabilidad un 15% para la unidad de negocios Sauco SA, entre los periodos septiembre 2023- diciembre 2026.

*Justificación del objetivo general corporativo:* Se quiere lograr un incremento en la rentabilidad del 15% en el lapso de 4 años, debido a que en los últimos balances de la empresa se logra apreciar que en el año 2019 (se toma como base ya que el 2020 fue un año atípico), el aumento de la rentabilidad fue de un 1, 21% por lo que para lograr el objetivo y llegar al 14% restante se aumentara la rentabilidad un 4% por año.

*Objetivo específico 1:* Aumentar las ventas un 20% con el lanzamiento del producto nuevo ecológico para el enero 2024 - diciembre 2026.

*Justificación del objetivo específico 1:* La tasa de aumento de las ventas en 2020 fue de un 46% en Argentina. Hace 5 años la participación de las conservas en el sector cervecero representaba apenas el 5% de la producción total de cerveza en Argentina. Se estima que superará el 40% para 2020 y seguirá aumentando debido a la sostenibilidad y utilidad. Según Ball las latas de aluminio para bebidas son los envases más sostenibles en la cadena de bebidas y los envases más reciclados del mundo, con una tasa de reciclaje global del 69%. En Argentina esta cifra corresponde al 79% de la dosis total consumida en el país (Forber<sup>AR</sup>, 2020).

*Objetivo específico 2:* Incrementar la cartera de clientes un 15% con la expansión a nuevos mercados e implementar un servicio de cata de cerveza online para potenciar el crecimiento de la marca a lugares donde no es conocida desde enero de 2024 hasta diciembre de 2026.

*Justificación del objetivo específico 2:* Este incremento se logra a través de la venta de cerveza, en distintas provincias, más precisamente en el Norte. Además de brindar un servicio online de cata de cervezas, donde podrán realizar la degustación y brindar la aprobación de la cerveza, logrando ser conocida en la Argentina.

*Objetivo específico 3:* Aumentar la producción un 10% incorporando el nuevo producto ecológico en enero de 2024 con un proyecto hasta diciembre de 2026.

*Justificación objetivo específico 3:* Para poder llevar a cabo el desarrollo se necesitará de distintos procesos, búsqueda de proveedores de insumos ecológicos y abastecimiento de los mismos, producción respetando los procesos de elaboración, además desde el área de marketing

se creará conciencia sobre los beneficios y necesidad de un producto más saludable que trae a su vez aparejado el cuidado del medio ambiente.

*Objetivo específico 4:* Mejorar las habilidades/conocimiento de los empleados un 30% capacitándolos y perfeccionando en la producción de la cerveza ecológica, en los periodos de octubre a diciembre del 2023.

*Justificación objetivo específico 4:* Sumar conocimiento a los empleados sobre los distintos beneficios de la utilización de materia prima ecológica, beneficios no solo para la salud sino también para el medio ambientes.

*Planes de Implementación:*

*Plan de acción objetivos 1 y 2:* Aumentar las ventas - Incrementar la cartera de clientes:

Se unió dos objetivos que llevan a un mismo lugar, incrementando nuestra cartera aumentaremos nuestras ventas, y para eso se trabajara con un Community Manager, logrando un aumento de participación en las redes, pudiendo llegar a distintas provincias, participando en ferias y eventos para hacer más conocida la marca y llegar a nuevos mercados. Además de ofrecer un servicio de catas de cerveza a domicilio o presencial captando nuevos clientes.

Plan de Accion: Objetivo 1 y 2							
Acitvidades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Terciarizacion	Observaciones
	Inicio	Fin					
Reunir equipo de venta y marketing para intercambiar informacion	1/7/2023	1/8/2023	Gerentes y Licecnciado en Quimica	Espacio fisico, internet, computadora	\$ 0	NO	
Definir y segmentar geograficamente las provincias a las que se llegara	1/7/2023	1/8/2023	Gerentes y Licecnciado en Quimica	Espacio fisico, internet, computadora	\$ 0	NO	
Busqueda de un Community Manager	1/7/2023	1/8/2023	Gerentes y Licecnciado en Quimica	Espacio fisico, internet, computadora	\$ 0	NO	
Pedido de presupuesto s de Community Manager	1/7/2023	1/8/2023	Gerentes y Licecnciado en Quimica	Telefono, computadora, internet	\$ 0	NO	
Selección de Community Manager	1/9/2023	1/9/2024	Gerentes y Licecnciado en Quimica	Telefono, computadora, internet	\$ 960.000	SI	ver anexo 1 honorarios community manager por 1 año
Desarrollo de campañas en facebook, tik tok, instagram	1/9/2023	1/9/2024	Community Manager	Telefono, computadora, internet	\$ 270.000	SI	ver anexo 2 calculo en una de las redes sociales ya que varian de acuerdo a lo que se quiere invertir y el tiempo, se hace un estimado para un año en las tres redes.
Realizar campañas por mail solicitando referidos a cambio de descuentos para captar nuevos clientes	1/9/2023	31/12/2026	Community Manager	Telefono, computadora, internet	\$ 0	SI	Trabajo dentro de honorarios de community manager

Promociones y Descuentos	1/9/2023	31/12/2026	Community Manager	Telefono, computadora, internet	\$ 0	SI	Trabajo dentro de honorarios de community manager
Asistir a ferias y eventos para atraer nuevos clientes y ser reconocida la marca	1/1/2024	31/12/2024	Gerentes y Administrativos	Telefono, computadora, internet	\$ 160.000	SI	ver anexo 3 donde se hace calculo de cuatro ferias para el primer año
Realizar campañas con encuestas para conocer su experiencia con la compra	1/9/2023	31/12/2026	Community Manager	Telefono, computadora, internet	\$ 0	SI	Trabajo dentro de honorarios de community manager
Contratación de un Influencer para hacer conocida la marca	1/1/2024	31/3/2024	Influencer	Telefono, computadora, internet	\$ 300.000,00	SI	Influencer que realice historias en el lanzamiento de producto durante 3 meses a un valor mensual de \$100.000
Ofrecer catas de cerveza online para llegar a mas lugares	1/9/2023	31/12/2026	Licenciado en Química	Telefono, computadora, internet, kit para degustacion	\$ 10.395	NO	anexo 4 servicio de catas de cerveza online. Fuente fanbag
Analizar resultados con informes mensuales	1/9/2023	1/9/2024	Administrativo	Telefono, computadora, internet	\$ 0	NO	Analizar trabajo del Community en el lapso de un año para hacer correcciones de ser necesario

*Plan de acción objetivo 3: Incorporar a la producción el nuevo producto*

Para la incorporación del nuevo producto, necesitaremos incrementar la producción, abastecerse de insumos ecológicos, buscar proveedores, introducirlo al mercado con campañas para dar a conocer el nuevo producto y concientizar sobre el cuidado del medio ambiente y salud.

Plan de Accion: Objetivo 3							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Terciarizacion	Observaciones
	Inicio	Fin					
Busqueda de proveedores de insumos ecologico	1/7/2023	1/8/2023	Coordinadores de la produccion	Computadora, internet, celular, espacio fisico	\$ 0	NO	
Pedir presupuesto	1/7/2023	1/8/2023	Coordinadores de la produccion	Computadora, internet, celular, espacio fisico	\$ 0	NO	
Selección de la mejor opcion como proveedor	1/7/2023	1/8/2023	Gerentes, Licenciado en química	Computadora, internet, celular, espacio fisico	\$ 0	NO	
Mano de Obra calificada para manipular los insumos	1/7/2023	31/12/2026	Coordinadores de la produccion	3 Operarios	\$ 468.756	NO	ver anexo 5. sueldo promedio por persona \$156.252 x 3 operacion= \$468.756 mensual sin tener en cuenta la inflacion por año.
Elaboracion de la cerveza ecologica	1/1/2024	31/12/2026	Licenciado en química y coordinadores de la produccion	Maquinaria, insumos, computadora, embotelladora, internet, celular	\$ 1.310.400,00	NO	
Comercializacion Y Packaging	1/1/2024	31/12/2026	Responsable de Marketing y Logistica	Diseño de envase, etiqueta		NO	
Campaña para dar a conocer y concientizar sobre el nuevo producto ecologico	1/1/2024	31/12/2026	Responsable de Marketing	Internet, computadora, celular	\$ 960.000	SI	Honorarios Community Manager
Realizar anuncios publicitarios en todas las provincias del NOA	1/1/2024	31/12/2026	Responsable de Marketing	Internet, computadora, celular	\$ 0	SI	Trabajo dentro de los honorarios Community Manager

*Plan de acción Objetivo 4: Mejorar las Habilidades/Conocimiento de los empleados*

Para poder llevar a cabo este proceso primero debemos revisar, repasar, y capacitar a los empleados para que sean capaces y se encuentren en condiciones de producir y elaborar demostrando sus habilidades tanto para las cervezas existentes como la nueva cerveza ecológica.

Plan de Accion: Objetivo 4							
Acitividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Terciarizacion	Observaciones
	Inicio	Fin					
Busqueda de cursos y capacitaciones certificadas	1/8/2023	31/8/2023	Gerentes y Licenciado en Quimica	Computadora, internet, espacio fisico, celular, impresora	\$ 0	NO	
Presupuesto de cursos/capacitaciones	1/8/2023	31/8/2023	Gerentes y Licenciado en Quimica	Computadora, internet, espacio fisico, celular, impresora	\$ 0	NO	
Selección del Curso	1/8/2023	31/8/2023	Gerentes y Licenciado en Quimica	Computadora, internet, espacio fisico, celular, impresora	\$ 0	NO	
Notificar a los empleados del curso	1/9/2023	30/9/2023	Licenciado en Quimica	Computadora, internet, espacio fisico, celular, impresora	\$ 0	NO	
Desarrollo de la Capacitacion	1/10/2023	31/12/2023	CAECV	Computadora, internet, espacio fisico, celular, impresora	\$ 415.200	SI	
Entrega de Certificados	1/10/2023	31/12/2023	CAECV	Computadora, internet, espacio fisico, celular, impresora	\$ 0	SI	

Alcance:

Alcance geográfico: esta propuesta se realizará en la provincia de Córdoba y en el NOA (Santiago del Estero, S.M de Tucumán, Catamarca, Salta, Jujuy)

Alcance temporal: se llevará a cabo durante 4 años.

Alcance en relación al universo: la empresa Sauco SA es una de las unidades de negocios del Grupo Meta, donde se pretende aumentar un 15% su rentabilidad.



Presupuesto:

A continuación, se presenta el presupuesto con las tasas de inflación esperadas para los próximos años para cada actividad propuesta en el Plan de Acción.

<b>Plan de acción 1 y 2</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Contratar Community Manager	\$ 960.000,00	\$ 1.996.800,00	\$ 4.153.344,00	\$ 8.638.955,52
Realizar Campañas en Redes Sociales	\$ 270.000,00	\$ 561.600,00	\$ 1.168.128,00	\$ 2.429.706,24
Asistencia a eventos y ferias	\$ 160.000,00	\$ 332.800,00	\$ 692.224,00	\$ 1.439.825,92
Contratacion de Influecer	\$ 300.000,00	\$ 624.000,00	\$ 1.297.920,00	\$ 2.699.673,60
Servicio de cata de cerveza online	\$ 519.750,00	\$ 1.081.080,00	\$ 2.248.646,40	\$ 4.677.184,51
Encuestas postventas	\$ 631.865,00	\$ 1.314.279,20	\$ 2.733.700,74	\$ 5.686.097,54
<b>Total plan de accion 1 y 2</b>	<b>\$ 2.841.615,00</b>	<b>\$ 5.910.559,20</b>	<b>\$ 12.293.963,14</b>	<b>\$ 25.571.443,33</b>
<b>Plan de accion 3</b>				
Compra de insumos ecologicos	\$ -	\$ 2.070.100,00	\$ 4.305.808,00	\$ 8.956.080,64
Mano de obra Operarios	\$ 468.756,00	\$ 975.012,48	\$ 2.028.025,96	\$ 4.218.294,00
Campaña publicitaria en el NOA	\$ 185.000,00	\$ 384.800,00	\$ 800.384,00	\$ 1.664.798,72
<b>Total plan de accion 3</b>	<b>\$ 653.756,00</b>	<b>\$ 3.429.912,48</b>	<b>\$ 7.134.217,96</b>	<b>\$ 14.839.173,36</b>
<b>Plan de accion 4</b>				
Realizar capacitacion al personal	\$ 415.200,00	\$ 863.616,00	\$ 1.796.321,28	\$ 3.736.348,26
<b>Total plan de accion 4</b>	<b>\$ 415.200,00</b>	<b>\$ 863.616,00</b>	<b>\$ 1.796.321,28</b>	<b>\$ 3.736.348,26</b>
<b>Totales planes de accion</b>	<b>\$ 3.910.571,00</b>	<b>\$ 10.204.087,68</b>	<b>\$ 21.224.502,37</b>	<b>\$ 44.146.964,95</b>

Flujo de Caja:

<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ingresos		\$ 9.092.897	\$ 22.695.870	\$ 56.648.892	\$ 141.395.635
Costos Variables		-\$ 1.363.935	-\$ 3.404.381	-\$ 8.497.334	-\$ 21.209.345
Egresos por plan		-\$ 3.910.571	-\$ 10.204.088	-\$ 21.224.502	-\$ 44.146.965
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 3.818.391</b>	<b>\$ 9.087.402</b>	<b>\$ 26.927.056</b>	<b>\$ 76.039.324</b>
Imp Ganancia		-\$ 1.336.436,93	-\$ 3.180.591	-\$ 9.424.470	-\$ 26.613.764
<b>Utilidad desp IIGG</b>		<b>\$ 2.481.954</b>	<b>\$ 5.906.811</b>	<b>\$ 17.502.586</b>	<b>\$ 49.425.561</b>
Inversiones Fijas	\$ 0				
Cap Trabajo	-\$ 2.213.856				\$ 2.213.856
<b>Saldo</b>	<b>-\$ 2.213.856</b>	<b>\$ 2.481.954</b>	<b>\$ 5.906.811</b>	<b>\$ 17.502.586</b>	<b>\$ 51.639.417</b>
<b>Saldo Actual</b>	<b>-\$ 2.213.856</b>	<b>\$ 1.259.875</b>	<b>\$ 1.522.021</b>	<b>\$ 2.289.304</b>	<b>\$ 3.428.597</b>

### Indicadores:

Los siguientes resultados obtenidos de los indicadores derivaron en un VAN (valor actual neto) que fue de \$6.285.941,88, es decir un VAN positivo, para llegar al mismo se hace a través de la diferencia de todos los ingresos y egresos, obteniendo un resultado positivo que indica que el proyecto será rentable y nos indica cuanto valor nos vas generar la propuesta realizada en Sauco SA.

Como resultado de la TIR (tasa interna de retorno) se obtuvo un 230%, lo cual significa que es viable la inversión propuesta, de manera que a cuanto mayor sea la TIR mayor será la rentabilidad que nos dará la misma. El resultado ayuda a determinar si realizar la propuesta o no, como también determina los beneficios rentables que obtenemos de la inversión realizada a la empresa Sauco SA

Y por último se obtiene un 102% del indicador ROI, lo cual significa que por cada peso invertido se obtiene \$1,02

<b>Indicadores</b>	
VAN	\$ 6.285.941,88
TIR	230%

<b>ROI</b>	
BENEFICIOS	\$ 229.833.293,67
COSTOS	\$ 113.961.120,06
ROI	102%

## Conclusiones y recomendaciones

Para poder llevar a cabo este reporte de caso, se realizó un análisis interno y externo tanto en el micro entorno como en el macro entorno, desarrollando una propuesta para mejorar la rentabilidad en el lapso de cuatro años a la unidad de negocio Sauco SA perteneciente al Grupo Meta.

Con esta propuesta se quiere incorporar en la empresa nuevos productos sustentables que utilicen materiales eco-amigables en su producción y generen un consumo saludable y responsable para proteger el medio ambiente. Además, queremos promover la empresa en diferentes regiones del país, aumentando la base de clientes, ventas y producción, aumentando así la rentabilidad. Por esta razón, se utilizaron varios indicadores para determinar si la propuesta era factible TIR, VAN y ROI. La TIR se determinó en 230%, lo que indica que el proyecto es aceptable ya que la rentabilidad supera la rentabilidad mínima, el porcentaje obtenido es el beneficio que conlleva la inversión, esto significa que se ganará más dinero.

El indicador VNA \$6,285,941.88 dio positivo, esto significa que obtendrá un resultado positivo después de diferenciar todos los ingresos y egresos. Su resultado indica que la rentabilidad de la propuesta es superior a la tasa de descuento (rentabilidad mínima exigida) determinando que la propuesta es viable, es decir rentable.

Y al final, el resultado de ROI fue del 102% este es el retorno de la inversión calculado como la diferencia entre el ingreso y la inversión dividida por la inversión, lo que establece que el retorno es positivo obteniendo utilidades.

La propuesta planteada aprovecha los cambios a los que se enfrenta la sociedad actual en cuanto al cuidado y respeto al medio ambiente, evolucionando con el desarrollo de nuevos productos y adaptándose a los constantes cambios.

Finalmente se recomienda que la empresa pueda completarse aún más dedicándose a la agricultura regenerativa. Es un proceso centrado en restaurar procesos vitales del ecosistema, implementando una serie de técnicas como la rotación de cultivos que reducen los pesticidas hasta el punto de que ya no son necesarios. Esto permite restaurar la fertilidad el suelo abandonado y mantener vivos los microorganismos que viven en él, produciendo más oxígeno, nutrientes y plantas más sanas.

Otra sugerencia es utilizar a pleno energía sustentable, usando al mínimo gas o electricidad de red, reduciendo así costos e impacto ambiental. El uso sustentable de energía debería convertirse en referencia para implementar estos procesos en fábricas e industrias en la Argentina, incluso en otros países.

## Bibliografía

(Ámbito, 19 de febrero de 2023). *Cerveza artesanal: radiografía del sector que depende de una materia prima que está en falta*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-radiografia-del-sector-que-depende-una-materia-prima-que-esta-falta-n5655435>

(Ámbito, 19 de febrero de 2023). *Cerveza Artesanal: radiografía del sector que depende de una materia prima que está en falta*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-radiografia-del-sector-que-depende-una-materia-prima-que-esta-falta-n5655435>.

Ansoff I (1965). *Estrategias corporativas*.

(Argentina.gob.ar) *Código Alimentario Argentino. Ley 18284*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

(Argentina.gob.ar, 16 de agosto de 1996). *Impuestos Ley 24.674*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24674-38621/texto>

(Argentina.gob.ar, 18 de noviembre de 2022). *AFIP detecto más de \$40.000.000 de evasión en fabricantes de bebidas alcohólicas artesanales*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/afip-detecto-mas-de-40000000-de-evasion-en-fabricantes-de-bebidas-alcoholicas-artesanales>

(Canvas, 2020) *Grupo Meta 2020*. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/18354/pages/reporte-de-caso>

(cerveza27.com) *Cerveza 27*. Recuperado de: <https://cerveza27.com/>

(Cervezaantares.com) *Antares*. Recuperado de: <https://www.cervezaantares.com/>

(Cervezabaum.com). *Baum*. Recuperado de: <https://www.cervezabaum.com>

(Clarín, 29 de agosto de 2021) *La cerveza artesanal argentina conquista el mundo: las 5 marcas que ya 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)

Clark y Fujimoto (1989). “*Product Development Performance: strategy, organization, and management in the world auto industry*”.

Drucker, P. (1954) “*La práctica de la gestión*”.

(El Comercio, 28 de marzo de 2021). *La cerveza artesanal y sostenible que ayuda al medio ambiente*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/somos/estilo/la-cerveza-artesanal-y-sostenible-que-ayuda-al-medio-ambiente-brewdog-noticia/>

(El Cronista, 11 de octubre de 2021). *Deudas en pandemia: las familias con menores ingresos, las más afectadas*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/las-familias-mas-pobres-aumentaron-su-nivel-de-endeudamiento-en-la-pandemia/>

(El Cronista, 28 de febrero de 2022). *Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

(El Cronista, 9 de septiembre de 2022). *Oktoberfest: por culpa de la inflación podría faltar cerveza en los bares*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/espana/economia-finanzas/oktoberfest-por-culpa-de-la-inflacion-podria-faltar-cerveza-en-los-bares/>

(El Economista, 16 de marzo de 2023). *Pobreza e indigencia en alza en el primer trimestre de 2023*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/pobreza-e-indigencia-alza-primer-trimestre-2023-n60649>

(El Litoral, 23 de febrero de 2023) *Advierten que podría faltar cerveza artesanal en Argentina por falta de insumos importados*. Recuperado de: [https://www.ellitoral.com/economia/cerveza-artesanal-lupulo-importado-faltante-camara-argentina-productores\\_0\\_bZmUc12FWQ.html](https://www.ellitoral.com/economia/cerveza-artesanal-lupulo-importado-faltante-camara-argentina-productores_0_bZmUc12FWQ.html)

(El Litoral, 23 de febrero de 2023). *Advierten que podría faltar cerveza artesanal en Argentina por falta de insumos importados*. Recuperado de: [https://www.ellitoral.com/economia/cerveza-artesanal-lupulo-importado-faltante-camara-argentina-productores\\_0\\_bZmUc12FWQ.html](https://www.ellitoral.com/economia/cerveza-artesanal-lupulo-importado-faltante-camara-argentina-productores_0_bZmUc12FWQ.html)

(El País, 18 de diciembre de 2026). *El impacto de la inflación agita a la industria cerveza en México*. Recuperado de: <https://elpais.com/mexico/2022-12-18/el-impacto-de-la-inflacion-agita-a-la-industria-cervecera-en-mexico.html>

(eldiarioAr, 15 de julio de 20022) *Cuatro catas de vino a domicilio para juntas con amigos: es tendencia (¡y planazo!)*. Recuperado de: [https://www.eldiarioar.com/blog/la-educacion-del-disfrute/cuatro-catas-vino-domicilio-juntas-amigos-tendencia-planazo\\_132\\_9172993.html](https://www.eldiarioar.com/blog/la-educacion-del-disfrute/cuatro-catas-vino-domicilio-juntas-amigos-tendencia-planazo_132_9172993.html)

Forbes<sup>ar</sup> (8 de julio,2020). *Desde el inicio de la cuarentena aumento al menos 10 veces el consumo de lata de cerveza artesanal*. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/punto-elon-musk-gm-anuncio-usara-red-supercharger-tesla-wall-street-festeja-n35124>

Gary Hamel y CK Prahalad (1994). *Compitiendo por el futuro*.

Henry Mintzberg (1994). *The rice and fall of strategic planification*.

Hill C W (2011). *Administración estratégica un enfoque integral 9na Edición*.

Idalberto Chiavenato (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*.

(Infobae, 28 de septiembre de 2022). *Lifestyle y sustentabilidad: el ambicioso plan de Charly Alberti para cuidar la salud de la tierra*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2022/09/28/lifestyle-y-sustentabilidad-el-ambicioso-proyecto-de-charly-alberti-para-cuidar-la-salud-del-suelo/>.

(Infobae, 4 de junio de 2022). *Precio de cerveza presenta una tendencia al alza: por qué está subiendo y cuándo bajaría*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/peru/2022/06/03/precio-de-cerveza-presenta-una-tendencia-al-alza-conoce-por-que-esta-subiendo-y-cuando-bajaria/>

(infobarranqueras, 15 de marzo de 2023) *Angaú Cervecería: Aprender sobre cómo se produce cerveza artesanal sustentable, nunca fue tan refrescante* Recuperado de: <https://infobarranqueras.com.ar/angau-cerveceria-aprender-sobre-como-se-produce-cerveza-artesanal-sustentable-nunca-fue-tan-refrescante/>

(InfoLEG). *Ley de Marcas y Designaciones. Ley N°22.362.* Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/norma.htm>

(InfoLEG). *Ley de Patentes de Invención y modelos de utilidad. Decreto 260/96.* Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/35001/texact.htm>

(Interempresas.net, 19 de mayo de 2023). *La nueva automatización SCM aterriza en Ligna 2023.* Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Madera/Articulos/467771-La-nueva-automatizacion-SCM-aterriza-en-Ligna-2023.html>

(iProfesional, 03 de abril de 2019). *Crean una cerveza artesanal a partir de blockchain.* Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/289429-crean-una-cerveza-artesanal-a-partir-de-blockchain>

Kotler (2012). *Dirección de marketing 14 Edición.*

Miguela Rata (2000). *Cuadernos de estudios empresariales.* Recuperado de: <https://revistas.ucm.es>

(Pagina12, 03 de enero de 2023). *La ley de "Alcohol Cero" ya rige en la provincia de Buenos Aires.* Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/512458-alcohol-cero-ya-rige-la-nueva-ley-en-la-provincia-de-buenos->

(Pagina12, 15 de julio 2017). *Una forma ecológica de hacer birra.* Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/50199-una-forma-ecologica-de-hacer-birra>

(perfil, 30 de diciembre de 2022) *Los productos sustentables ganan terreno en el mercado* Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevecchia/los-productos-sustentables-ganan-en-el-mercado-modof.phtml>

Porter M (1985). *Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un desempeño mejor.*

Porter M (1990). *Estrategia competitiva*.

Porter M (1996). *¿Qué es la estrategia?*

Richard Rumelt (2011). Rumelt "Good strategy/brad strategy: The difference and why it matters".

Robbins y Coulter (2014). *Administración 12º Edición*.

(SerArgentino.com, 6 de octubre de 2022) *¿Cuánto alcohol tomamos los argentinos? Una cifra que preocupa. Recuperado de: <https://www.serargentino.com/gente/salud-y-estetica/cuanto-alcohol-tomamos-los-argentinos-una-cifra-que-preocupa>*

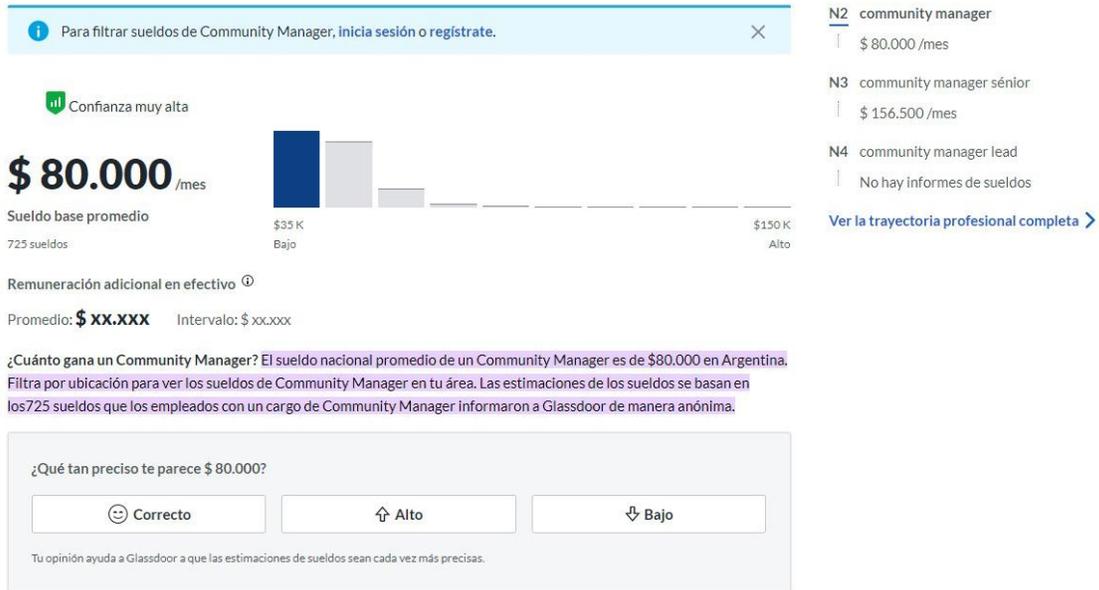
Tambara (2019). *Estudio de la importancia de la ventaja competitiva*.

Thompson (2012). *Administración estratégica*.

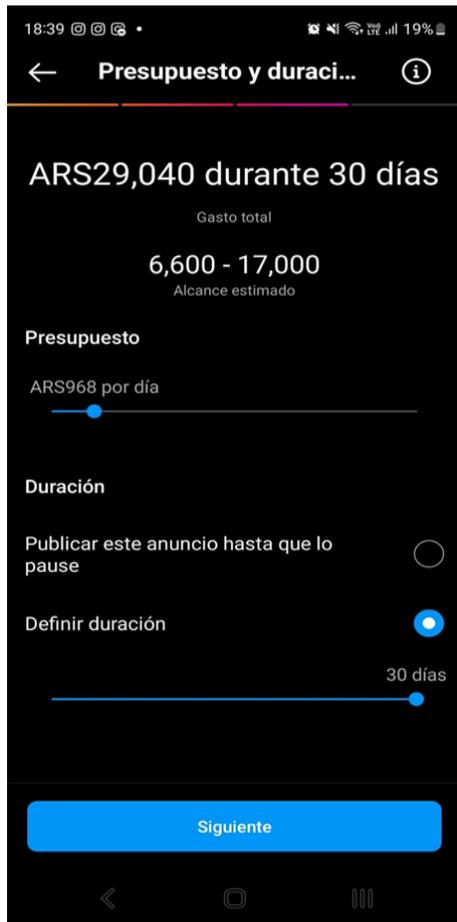
Tushman y Nader (1986). *Organizar para innovación: una síntesis multinivel*.

# Anexos

## Anexo 1 – Honorarios Community Manager. Fuente: Glassdoor



Anexo 2 – Publicidad en red Instagram. Fuente: Instagram



# STANDS

## ANEXO 2 - \$35.000 + IVA

Disponibles: 18

Espacio para stand de 3x5mt.

## ANEXO 3 - \$25.000 + IVA

Disponibles: 12

Espacio para stand de 3x3mt.

## GOMERO - \$20.000 + IVA

Disponibles: 8

Espacio para stand de 2x2mt.

## FUERA - \$40.000 + IVA

Disponibles: 9

Espacio para stand de 3x5mt.

## FOOD TRUCKS - \$30.000 + IVA

Disponibles: 4

Food truck

## KIOSCO - \$30.000 + IVA

Disponibles: 1

Kiosco



ZONA DEPORTES

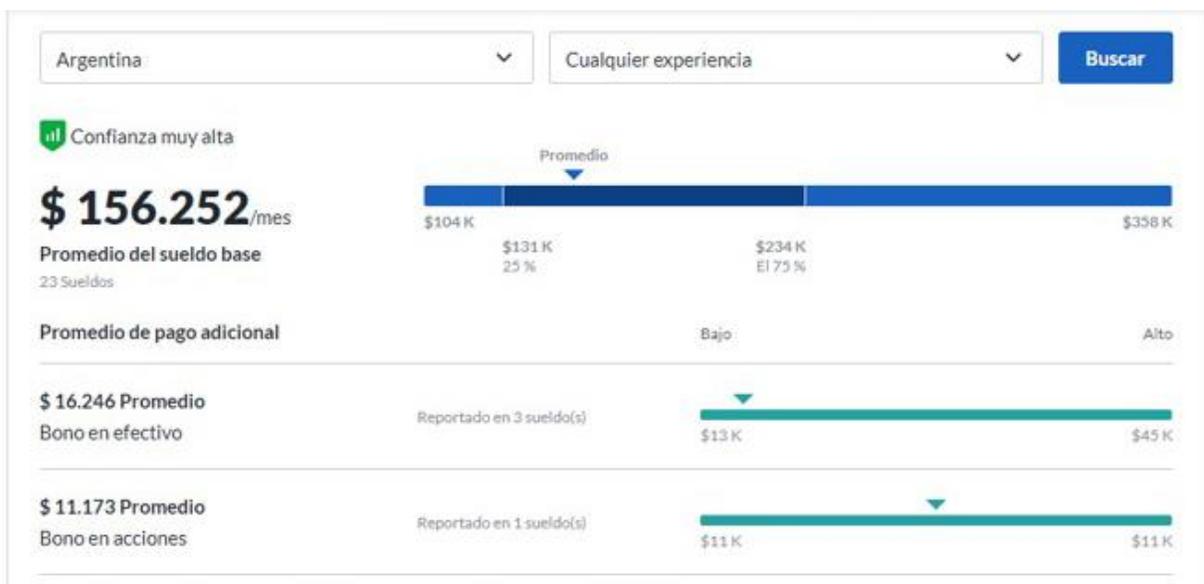
ZONA COMERCIAL

ZONA SPONSORS

## Anexo 4- Catas de cervezas online – Fuente Fanbag

The screenshot shows the Fanbag website interface. At the top, there is a navigation bar with the Fanbag logo, links for 'Regalos', '#FanClub', 'Corporativo', and 'Ayuda', and a search icon. A 'Reservá tu regalo' button is located in the top right corner. The main content area features a large image of a woman holding a beer can. To the right, a product card for 'Brugge' is displayed, including a rating of 'Excelente' (2 Opiniones), a description 'Cata de cervezas virtual con Brugge', and details for 'Para 1 persona' in 'San Martín, Buenos Aires'. A dropdown menu for 'Formato del regalo' is set to 'Regalo por mail'. A note indicates that the purchase includes the 'Fanbag Sommelier' experience. The price is shown as '\$10.395' (discounted from '\$11.550'), with a 'Comprar' button and a quantity selector set to '1'. Below the product card, there are links for 'Experiencia', 'Acerca de', and 'Reseñas'. At the bottom of the page, there are links for 'Métodos de pago', 'Guardar en favoritos', and 'Compartir'.

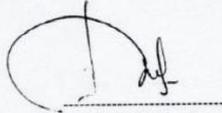
## Anexo 5 – Sueldo de un operario – Fuente Glassdoor



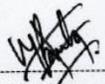
Anexo 6- Balance 2020 – 2019 – Fuente Canvas

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	2020	2019	
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68	
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.073.394,37</b>	<b>11.888.010,86</b>	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17	
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>(7.772.599,90)</b>	<b>389.237,29</b>	
menos			Impuesto a las Ganancias
			(14.547,31)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>	<b>(7.772.599,90)</b>	<b>374.689,99</b>	

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-



Heliana G. Cavallo  
Contadora Pública - U.N.C  
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.



María Paula Fernández  
Presidente

**SUMAR SEGUIDORES, NEGOCIO MILLONARIO:** iProUP

**CUÁNTO GANA UN INFLUENCER O YOUTUBER POR CADA POSTEO EN INSTAGRAM O TIKTOK**

### Escenario local



UN INFLUENCER PUEDE GANAR ENTRE \$10.000 Y \$2.000.000 POR POSTEO.



LAS EMPRESAS EXTRANJERAS ENTRE \$60.000 Y \$100.000



SE SUELEN USAR PRESUPUESTOS A MEDIDA.



LOS QUE RECIÉN EMPIEZAN SUELEN COBRAR EN CANJES

### EL TOP-FIVE ARGENTINO:



SANTI MARATEA



PAULINA COCINA



DANI LA CHEPI



DARIO BARASSI



BELU LUCIUS

### El tarifario de los influencers



SORTEOS: DESDE **\$60.000**

---

STORY: DE **\$10.000** A **\$100.000**

---

POSTEOS: HASTA **\$80.000**

---

INFLUENCERS DE PRIMER NIVEL: **\$250.000 Y \$500.000** POR POSTEO

INSTAGRAM ES LA RED ELEGIDA: TIKTOK TIENE MUCHO ALCANCE, PERO NO GENERA INGRESOS