

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

**Título: Planificación Estratégica para la
empresa Sauco S.A. y propuesta de mejora**

Nombre y Apellido: Lisandro Peñaranda

DNI: 41.279.157

Profesora: Barrón Patricia

Legajo: ADM00548

2023

Resumen

En este reporte de caso para Grupo Meta, enfocado en su unidad de negocio Sauco S.A Cervecería Checa, se propone a la empresa una planificación estratégica en donde se basa en el desarrollo de un nuevo producto, como lo es la cerveza IGA (Italian Grape Ale) con el fin de lograr un incremento en las utilidades y una diferenciación dentro del mercado.

La propuesta se basa en la gran competencia que existe en este tipo de mercado y la dificultad de las empresas en poder diferenciarse. Para esto, Sauco S.A comenzara con la producción de esta nueva variedad de cerveza lo que le permitirá un incremento en lo que respecta a su producción anual y se enfocara en la promoción y publicades de sus productos logrando mayores márgenes de ventas.

Por lo que la implementación de esta propuesta surge de la inversión de nueva maquinaria, colaboradores y publicidades para la organización, obteniendo así números muy beneficiosos en sus indicadores por lo que sería muy rentable su realización.

Abstract

In this case report for Grupo Meta, focused on its business unit Sauco S.A Cerveceria Checa, a strategic planning is proposed to the company based on the development of a new product, such as IGA (Italian Grape Ale) in order to achieve an increase in profit and a differentiation within the market.

The proposal is based on the great competition that exists in this type of market and the difficulty of companies to differentiate themselves. For this, Sauco S.A will begin with the production of this new variety of beer, which will allow an increase in terms of its annual production, and will focus on the promotion and commercials of its products, achieving higher sales margins.

Therefore, the implementation of this proposal arises from an investment in a new machine, collaborators and advertising for the organization, thus obtaining very beneficial numbers in its indicators, so its realization would be very profitable.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION:	4
ANALISIS SITUACIONAL.....	6
Macro Entorno (Pestel)	6
<i>Micro Entorno (Porter)</i> :.....	11
ANALISIS DE MERCADO	13
<i>Análisis Interno: Cadena de Valor</i>	14
Actividades Primarias:	14
Actividades Secundarias:	16
Marco teórico:	16
DIAGNOSTICO	19
Plan de Implementación	21
Objetivos:	22
Objetivo General:	22
Objetivos Específicos	22
Planes de Acción	24
Diagrama de Gantt Plan de Acción	26
Flujo de Fondos:	27
Valor Actual Neto:	28
Tasa Interna de Retorno:	28
Retorno de Inversión:	29
Conclusiones:	29
Recomendaciones:	31
BIBLIOGRAFIA	32

INTRODUCCION:

El presente Trabajo Final De Grado de la carrera Licenciatura en Administración, se centra en el Grupos Meta precisamente en la unidad de negocio: "Cervecería Checa" perteneciente a Sauco S.A. El objetivo de este trabajo de caso, se basa en desarrollar una planificación estratégica de innovación de un nuevo producto con la que le permita a la organización incrementar su rentabilidad poder seguir mejorando en el mercado e ir mejorando en sus procesos. Grupo meta es una empresa familiar, la cual fue fundada por tres hermanos en el año 2019, Paula, Juan Cruz y José Fernández quienes fueron inspirados por su abuelo Tecilio Fernández fundador de la unidad de negocio, el campo de la Tregua.

Esta tiene su oficina administrativa sobre el Bv. Mitre 331 en la localidad de Sacanta, en el departamento de San Justo, de la provincia de Córdoba en donde se centraliza la actividad económica, legal, contable y comercial de todas las unidades económicas.

Las unidades de negocio que conforman Grupo Meta trabajan en conjunto para lograr los objetivos organizacionales. Todas estas unidades poseen una buena posición geográfica, buena relación con clientes y proveedores, y producciones logradas de manera anual.

Las cuatro unidades de negocio son:

- Sauco S.A: Integrada por la fábrica de cervecería Checa, que se encuentra en la localidad de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche.

Cervecería Checa posee una capacidad productiva de 360.000 litros de manera anual y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas

Y el restaurante La Jirafa es un bodegón familiar con buena aceptación de la gente y el turismo, en donde se sirven desde minutas hasta platos regionales

- Cervezas Argentinas S.A.S: Esta unidad de negocio incluye dos bares Casa Negra ubicados en la ciudad de Córdoba Capital, uno en Barrio Güemes y el otro frente del Paseo del buen pastor. El grupo tiene el 50% de participación en esta unidad.

- La Tregua S.A: Dedicada a actividades de Tambo y agropecuarias con sede en la localidad de Sacanta -El Arañado.

En lo agropecuario trabajan bajo la modalidad de arriendo ya que no cuentan con terreno propio y el Tambo, lo manejan bajo la modalidad Dry-lot en donde le permite a la vaca salir y no permanecer encerrada.

-Brewing S.A.S: Es la última unidad creada por el grupo, se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba en la Av. Hipólito Yrigoyen (Nueva Córdoba), integrada por el bar de cervezas Checa.

Cervecería Checa fue fundada en el año 2019 la cual pertenece a la unidad de negocio Sauco S.A. perteneciente a Grupo Meta. Es una fábrica de cervezas artesanales que se diferencia de las demás marcas por hacer una nueva interpretación de los estilos tradicionales, que ya son conocidos por el mundo, logrando así sus distintos estilos de cervezas bajo propios parámetros de elaboración.

La producción de Checa se logra con la mayor tecnología en cuanto a cervecería artesanal en la región, lo cual les permite una producción anual de 360.000.

En el año 2022 la producción de cerveza artesanal rompió el récord en Argentina y se encuentra liderando la producción en América Latina. Si bien es un sector en proceso de profesionalización que agrega valor, genera trabajo y apunta a sustituir la importación, en el año 2022 logro una molienda superior al millón de toneladas de cebada cerveza según la secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación [Circuito Gastronómico, 2022]

Según el presidente de la cámara de cerveceros artesanales Argentina (CCAA) “Argentina lidera la producción de cervezas artesanales en la región” quien destaco el reconocimiento internacional que tienen las cervezas de producción nacional en los distintos concursos. Por otro lado, Pablo Morón director de agregado de valor y gestión de calidad de la secretaria de agricultura y pesca de la nación remarco “El potencial de las micro cervecerías” reconociendo el enfoque del sector en la mejora de toda la cadena productiva.

En Argentina, existen 2500 fábricas de cervezas artesanales de acuerdo con la cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA). El consumo de cerveza artesanal en

Argentina representa tan solo el 2.5%, mientras que el otro 97.5% lo manejan las cervecerías Quilmes y la empresa CCU. [Telam Digital 2023]

Las grandes marcas de cerveza tienen una presencia dominante en el mercado, ya que tienen la capacidad de producir cervezas a gran escala y con precios inferiores a los de la cervecería artesanal, lo que puede dificultar a que compita en términos de precio generando así problemas a enfrentar.

Para solucionar este tipo de problema, la fábrica podría enfocarse en la calidad y la innovación de productos, para así diferenciarse de las grandes marcas. Una de estas soluciones podría ser el desarrollo de cervezas únicas de alta calidad, que no se encuentren en el mercado.

La fábrica puede aprovechar de las redes sociales y el marketing digital para llegar a un público más amplio, y así educar a sus consumidores sobre la calidad y el sabor de sus productos.

ANALISIS SITUACIONAL

Macro Entorno (Pestel)

En cuanto a su Macro Ambiente, se examinará mediante la herramienta de Pestel, estudiando los factores externos a la organización que logran afectarla y que no son controlables por ella. Está compuesto por factores demográficos, económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales y culturales.

Factores Políticos:

Considerando que este año 2023 es un año de elecciones presidenciales en el país, para la industria es algo muy significativo ya que debido a esto puede causar incertidumbres políticas y económicas, como la inversión extranjera se ve afectada ya que las empresas internacionales suelen esperar a los resultados para invertir en el país generando un impacto en la capacidad de las empresas para obtener un financiamiento externo. Otros aspectos a considerar es que las políticas gubernamentales pueden variar durante los años electorales pudiendo implementar nuevas regulaciones a las industrias causando nuevos costos o cambios de políticas tributarias. En cuanto al consumo, los

consumidores son mas cautelosos al momento de gastar dinero ya que hay una incertidumbre en el país, teniendo una disminución de ventas y rentabilidad.

Hoy en día el factor político es de vital importancia a la hora de analizar las políticas de importación de cervezas y materia prima para la producción, ya que por las decisiones políticas del decreto 297/2020 “aislamiento social preventivo obligatorio” se vio afectado este sector al no ser considerado actividad esencial.

Según la Cámara de comercio y Servicios (CAC) sobre el sistema de importaciones (SIRA), el 83% de las empresas tienen problemas para importar. Mas del 76% de las empresas recibieron una cifra menor al 25% de los insumos solicitados, además de que las quejan que pueden tardar hasta más de 90 días su aprobación, por lo que se afirma que se redujeron los niveles de insumos, stock y ventas de las empresas afectando el funcionamiento de las mismas. [Ámbito Financiero, 2023]

En cuanto a las políticas arancelarias la importación de materia prima según el “Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) se aplica un arancel del 35% estas importaciones, generando una variación de precios YA que con las políticas de cambio de divisas en Argentina han sufrido fuertes cambios en los últimos años, como el control de cambio que tanto las personas como las empresas, tienen un límite en la compra de dólares y se requiere de una autorización al (BCRA) para realizar transferencias con el comercio exterior. [Banco Central República Argentina] (Infoleg Cap12 código 1210.20)

El 12 de noviembre de 2021, en argentina fue sancionada la Ley de Etiquetado Frontal, la cual fue reglamentada el 22 de marzo del 2022. Con esta ley, se busca promover información nutricional simple y comprensible de los alimentos y bebidas a los consumidores. Con la cual las industrias tuvieron que actualizar las etiquetas y envases para cumplir con la esta, generando un impacto en la rentabilidad de estas.

El turismo interno en el año 2022 hizo récord histórico en cuanto a la cantidad de personas que viajaron 32.3 millones se movilizaron, en lo cual tuvo una gran influencia la decisión del gobierno lanzando el Programa Previaje 3 con un reintegro de hasta un 50% del costo

del paquete de compras de hasta un mes de anticipación. Lo cual se verá beneficiado tanto los turistas como los que giran alrededor de este, sector gastronómico y alojamientos.

Factores Económicos:

Si bien la industria ya se reactivó y normalizó debido al bajo nivel productivo de años anteriores (post pandemia), son varios los factores económicos que podemos analizar desde el punto de vista económico. La inestabilidad económica por la que está atravesando el país en los últimos años, con altos y bajos en crecimiento de PBI y la inflación, es uno de los factores que produce aumento en los costos productivo y la reducción del poder adquisitivo de los consumidores por lo que se ve afectado en el consumo.

Considerando el tema inflacionario, en Argentina se vio afectado sobre este tema ya que para el año 2022 tuvo una inflación anual del 98,4% y lleva acumulada un 21,73% de inflación este año 2023 generando una reducción en la rentabilidad de las empresas y una suba de precios. [Datos Macro 2023]

Otro caso a tener en cuenta en las tendencias de consumo de las personas, en donde en el verano 2023 se vio un incremento del 15% en ventas respecto del año anterior, a pesar de la actualización en los precios del 35% en el precio más la inflación del mes. [Noticias Argentinas 2023]

En cuanto a los costos de transporte y logística, acumularon una suba del 121,3%, la más alta en los últimos 20 años la cual impactan en la industria, al verse obligados a aumentar los precios para mantener un margen de beneficios.

Factores Sociales:

Cada vez son más las personas que consumen cerveza artesanal en la Argentina y a nivel mundial, porque el mercado de la cerveza es uno de los que más creció en los últimos años. Se cree que uno de los factores más importantes e influyentes fue la cuarentena por el COVID-19.

Actualmente el consumo de cerveza artesanal representa el 2,5% del mercado cervecero por lo que la bebida comenzó a ganar lugar en las reuniones ya que es una bebida que se da en un ambiente social.

En los últimos años con la expansión del mercado el cual es un rubro que creció un 40% con más de 1500 productores en el país, las marcas empezaron a trabajar en la cercanía con los consumidores de ciudades lejanas para construir su personalidad, y generar confianza en estos. [Agro Empresario 2022]

Factores Tecnológicos:

Actualmente, la tecnología viene creciendo de manera exponencial, por lo que las empresas tienen que estar innovando en cuanto ella constantemente.

Las herramientas tecnológicas son de esencial necesidad en las industrias para permanecer competitivos y hacer conocer a la marca, en especial en áreas como las de ventas, atención al cliente, manejo de stock, facturación, etc. Hoy las nuevas formas de generar un negocio, es con el uso de herramientas digitales, como la innovación de un negocio tradicional a abrir una tienda en línea para vender sus productos y ofrecerlo a una mayor cantidad de personas, de manera que permita obtener más información del público al que se apunta y una manera más sencilla de interactuar con ellos estando cerca de los consumidores. La digitalización en la industria permite un impacto significativo en las organizaciones, desde la mejora de eficiencia, rentabilidad, seguridad y la capacidad de adaptación del consumidor. [IEBSCHOOL 2023]

La maquinaria nueva, es de gran importancia en cuanto a la producción del producto y el empaquetado. El embotellado, es una presentación de hace 400 años, pero por más de su color ámbar en el vidrio no evita por completo que la luz penetre a la bebida, por lo que puede afectar en su aroma y sabor. A diferencia del embotellado, el enlatado, no permite que la luz penetre a través del envase, le da un sellado perfecto por lo que no permite que el líquido se exponga al aire y con la innovación tecnológica ya no afecta el sabor del producto ya que esta recubierta con polímero, evitando el contacto de esta. [Directo al Paladar]

Factores Ecológicos:

El factor ecológico es uno de los de mayor relevancia, ya que las empresas se encuentran cada vez más condicionadas por los puntos de vista de los consumidores y el medio ambiente.

La industria en Argentina genera 15mil toneladas de residuos al año, los que terminan en rellenos sanitarios, descomponiéndose y generando gases de efecto invernadero. Por lo que se plantea realizar con todos estos a través de un estudio académico, usarlos como materia prima para panificadoras obteniendo así mejores indicadores económicos, sociales y ecológicos. [Sobre La tierra agro 2022]

Para la fabricación de la cerveza se consume demasiada energía, porque lo que se estima que, por cada litro de cerveza, se utilizan 0.43kWh lo que utiliza un secador de pelo encendido durante 1hs. [Copelco]

En cuanto al agua necesaria para la producción, se estima que utiliza de 3 a 5 litros de agua para un litro de cerveza, contando la elaboración y la limpieza de los equipos. En la actualidad la industria, se encuentra buscando una mejora en sus métodos productivos e instalaciones para reducir el consumo de agua, así también optando por materias prima que necesiten de menor riego. [Mundo Estrella Galicia]

Factores Legales:

El código alimentario argentino, por el artículo 1083, las cervezas, deben de ser envasadas en recipientes bromatológicamente aptos de vidrio, acero inoxidable, u otros autorizados por la sanitaria nacional. Así como cumplir con los requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, y cualquier elemento que este en contacto con la cerveza.

La ley Nacional N°24.788 lucha contra el alcoholismo, y prohíbe la venta de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de 18 años en todo el territorio Argentino. Los envases de bebidas alcohólicas deben contener con letras destacada y en un lugar visible, su graduación alcohólica, la leyenda beber con moderación y prohibida su venta a menores de 18 años.

La ordenanza N°7630 establece un horario para la venta de bebidas alcohólicas prohibiendo la venta de 23hs a 8hs del día siguiente. [Gobierno De la Nación 2003]

Este análisis, puede mostrarnos como se encuentra actualmente la compañía respecto a los factores macro que la rodean, se aprecia que al ser un año electoral, las empresas presentan de incertidumbre en lo político/económico generando un impacto en las empresas y en su capacidad de tener un financiamiento, se puede apreciar la inestabilidad económica por la que pasan las empresas relacionado a la situación actual del país con su alta inflación. En cuanto a lo ecológico y social se puede ver que los consumidores han incrementado el consumo de la cerveza artesanal, pero cada vez es mayor la concientización de estos con el medio ambiente en donde es la tecnología quien debe ir de la mano con esto, cumpliendo con las necesidades de los consumidores. Por último en su aspecto legal, deben tener muy presente ya que deben de cumplir con todas las leyes y requisitos necesarios.

Micro Entorno (Porter):

Su microambiente en el que se encuentra inmersa la organización será analizado a través de las Cinco Fuerzas de Porter, buscando concluir sobre cómo es la Rivalidad o Competitividad en la industria que participa considerando las siguientes fuerzas: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores, Productos sustitutos y Rivalidad entre competidores

Poder de negociación de los clientes:

La capacidad del cliente para poder negociar es media-alta, ya que, si bien el cliente no tiene el poder para manejar el precio de la industria, los consumidores poseen una amplia variedad de otros productos en donde pueden comparar fácilmente precios y calidades diferentes. Se puede mencionar que la lealtad del cliente hacia la marca es baja, debido a la gran cantidad de opciones que presenta el mercado. Por lo que la industria de cervecerías artesanales tendrá que ofrecer un producto diferenciado, de alta calidad, y crear marcas para poder llamar la atención de nuevos clientes y retener con los que ya cuenta.

Poder de negociación de los proveedores:

En la producción de cervezas artesanal es necesario de la materia prima (malta, lúpulo y levadura) ya que con la ausencia de una de estas su producción sería imprescindible.

La comercialización de los productos se maneja en precios dolarizados, ya sean los de la industria local como los productos importados. Respecto a la cebada y la malta, los proveedores poseen un poder de negociación medio/alto ya que su producción está destinada un 80% a exportaciones y un 20% al mercado local, siendo así uno de los mayores exportadores de Sudamérica lo que les permite elevar los costos de la industria aumentando los precios ya que no consideran una amenaza en sus ventas internas.

Respecto a los proveedores de Lúpulos, cuentan con un alto poder de negociación; en Argentina cuenta con que los cultivos se producen principalmente es dos regiones, “El alto Valle de Rio Negro”, y La zona del paralelo 42 “Bolsón y Lago Pueblo”; En donde la producción de ambas regiones no llega abastecer el mercado local generando así que los cerveceros se vean forzados a comprar en el exterior incrementando los costos de la producción.

Amenaza de nuevos competidores:

Si bien la industria no posee altas barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que para poder competir en la industria cervecera, se necesita de una gran inversión inicial en cuanto a la maquinarias necesarias para realizar un producto de calidad, se necesita de personal capacitado y con experiencia para la producción ya que es un mercado en donde el cliente se vuelve cada vez más pretencioso en cuanto al producto presentación, diferenciación y precio; pero cabe mencionar que el consumidor no tiene lealtad hacia las marcas por lo que podría ser una amenaza. En cuanto a la materia prima importada, sufre demasiadas variaciones de precio por la devaluación del peso, y las trabas vigentes para acceder a los dólares por lo cual no es sencillo ingresar a la industria con economías de escalas.

Amenaza de productos sustitutos:

En cuanto a los productos sustitutos, se puede ver una gran variedad de productos como cervezas, que afectan de manera directa o otro tipo de bebidas alcohólicas o sin alcohol lo que puede generar una amenaza a la industria, ya que este tipo de bebidas se producen de una manera más industrializada pudiendo así generar economías de escalas lo que le permite así a estas empresas obtener reducir el costo unitario de fabricación y una disponibilidad mayor del producto. En cuanto a sus sustitutos, se puede mencionar, el agua, gaseosas, energizantes, los cuales compiten en la categoría para saciar la sed. En cuanto a sus sustitutos directos, podemos mencionar, las cervezas industriales, y bebidas alcohólicas consumidas en un ambiente social.

En tanto al consumidor, no tiene una fidelidad hacia las marcas, por lo que varía en su consumo de bebidas, lo que hace que la industria de cerveza artesanal tenga la obligación de ofrecer un producto diferenciado en cuanto a calidad. Además de que en la actualidad las personas tienen un mayor interés por la salud, lo que lleva a consumir bebidas sin alcohol.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad en la industria cervecera artesanal es cada vez mayor ya que el consumo va incrementando al pasar de los años lo que genera que las marcas estén en constantes cambios de calidad, packagin, lo que lleva a estos productores de la industria a generar un valor agregado que las haga sobre salir.

En la actualidad se puede ver a las empresas que lideran este mercado, como Patagonia, Antares, Peñón del águila, etc. Marcas que poseen clientes fieles a estas, por lo que las demás marcas deben generar una diferenciación para ser competitivos en el mercado.

ANALISIS DE MERCADO:

La producción de cerveza artesanal ha crecido los últimos años en la Argentina, por el interés de los consumidores en las bebidas de alta calidad y la cultura artesanal, lo que ha llevado a un aumento de fábricas en la industria.

En cuanto a las fábricas, la mayoría de ellas son empresas familiares o pequeñas empresas, dificultando así tener una producción a gran escala, pero les permite mantener altos sus niveles de calidad. Muchas de ellas se especializan en cervezas únicas en el mercado, lo que les hace destacar en un mercado cada vez más competitivo.

Los últimos años, el consumo fue ganando popularidad entre los consumidores, ya que estos buscan sabores y características únicas lo que hizo crecer la demanda de este tipo de bebidas. Otro factor que impulso a la popularidad de esta es el creciente número de eventos y festivales que se realizan en el país para la degustación de cervezas artesanales.

Sin embargo, aunque la demanda de cerveza aumento en los últimos años, existen fuertes competencias en el mercado, como la cervecería Quilmes, quien lidera el mercado y otras marcas populares que han comenzado a incursionar en el mundo de la cerveza artesanal. Es por ello que los fabricantes de cerveza artesanal deben especializarse en ofrecer productos característicos, destacando en la calidad e innovando para poder sobre salir en el mercado.

Análisis Interno: Cadena de Valor

En este análisis interno, sobre la unidad de negocio nos ayuda a determinar cada una de las etapas de la cadena de valor, en donde se va incrementando el valor del producto para los clientes y grupos de interés, lo que permite una forma de generar y mantener ventajas competitivas.

Actividades Primarias:

-Logística De Entrada: La recepción, almacenamiento y distribución de insumos y materia prima, está a cargo de los 3 operarios que trabajan dentro de la fábrica. Los mismos llevan el control de los stocks de insumos y la realización de remitos en relación con las ordenes de pedido de compras.

-Operaciones: El proceso de elaboración de cerveza artesanal consta de 7 pasos. El primer paso es el Malteado, donde los granos de cereal pasan un proceso de germinación para

activar las enzimas. El segundo paso es la molienda y maceración que consiste una vez molido el grano se lo mezcla con agua para preparar el “mosto cervecero” en donde se pasa a macerar la malta con el agua con diferentes tiempos y temperaturas para convertir el almidón en azúcar fermentables. La tercera etapa es la filtración de mosto, con un filtro de prensa, dejando de un lado lo líquido y lo sólido que son los desechos. La cocción es la cuarta etapa, en donde se pone el mosto en ebullición para obtener el amargor y aroma proveniente del lúpulo, esta etapa suele durar una hora o más dependiendo del estilo, durante este proceso se esteriliza el mosto, se coagulan proteínas y se evaporan aromas indeseables. El quinto paso es la fermentación de la cerveza que consiste en enfriar y airear el mosto para sembrar la levadura que durante la fermentación se transforman los azúcares y fermentables en alcohol y CO₂, generando compuestos que contribuyen a los aromas de la cerveza. El sexto paso es la maduración donde el líquido resultante necesita de maduración, sometiendo la cerveza a bajas temperaturas consiguiendo el balance justo entre el sabor y aromas. El último paso, es el envasado, al ya tener la cerveza brillante, se envasa para su consumo y poder salir al mercado. La producción ronda en los 360.000 litros anuales. [Los Cervecitas 2021]

Logística De Salida: La logística de salida, se relaciona con el almacenamiento del producto terminado, para luego salir al mercado. El procedimiento de ventas se hace mediante ordenes de pedido que hacen los locales de nueva Córdoba en botellas, barriles y latas las cuales son administradas por el sector de ventas (tres jóvenes de entre 19 y 24) quienes se encargan de papeles, pagos, compras y ventas. Este proceso se supervisa con lotes de salida enumerados y codificados para poder realizar su seguimiento.

Marketing y ventas: La marca aun no cuenta con una página web propia, pero se utiliza redes sociales para la promoción y ventas del producto. Realiza a través de las redes publicaciones y campañas de marketing sobre su empresa.

Servicio: Cervecería Checa, ofrece sus diferentes variedades de cerveza de tipo artesanal, contando con distintos estilos: Street Rules, Cotton Field, Good Devil, Ryle, King Bee, Mesopotamia, Hodgson, son algunos de los estilos que ofrece. Son cervezas con buena imagen en el mercado y comercializadas en bares enfocados a la juventud.

Actividades Secundarias:

Infraestructura de la empresa: La empresa se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, departamento San Justo. Cuenta con la mayor tecnología en cuanto a producción de cerveza, contando con una producción anual de 360.000 litros. Entre sus instalaciones se encuentran, el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enlatadora, filtrador, y cuenta con instalaciones correspondiente para su funcionamiento. La administración se administra junto a otras unidades de negocio del grupo meta.

Gestión de Recursos Humanos: La gestión la realiza José miembro fundador del Grupo y Luis quien maneja parte de los empleados y la elaboración de cerveza. Sus operarios, jóvenes de entre 21 a 35 años encargados del proceso productivo y de las compras y ventas.

Desarrollo Tecnológico: Trabaja con la mejor tecnología para la elaboración de cerveza. Cuenta con instrumentos químicos, refrigeradores, balanzas, motores y otras tecnologías necesarias para la producción.

Compras: Se realiza la compra de insumos, como la materia prima para la elaboración de cerveza, hasta las maquinarias específicas para poder producirlas. En donde queda detallado la fecha, lugar y condición de pago de estas.

Marco teórico:

Para la elaboración del análisis, resulta necesario desarrollar conceptos claves para poder aplicar y entender el concepto de Planificación Estratégica como eje principal para la propuesta de mejora en Cervecería Checa. Se presentan conceptos de planificación estratégica desde el punto de vista de diferentes autores, definiendo los pasos a seguir y clasificando las estrategias para comprender la manera en que la empresa incrementara su rendimiento y mejorara su posición en el mercado.

Planificación Estratégica:

La planificación estratégica, es una de las herramientas de gestión con la cual ayuda a las organizaciones a orientar el camino para así poder alcanzar sus metas y objetivos. Así, la administración estratégica es una herramienta fundamental para la toma de decisiones para las organizaciones. Con esta herramienta se podrá identificar, desarrollar y poner en práctica los planes y estrategias que permitirán a las organizaciones a lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para generar una mayor eficiencia y calidad. (Thompson y Strickland, 2012).

Para la elaboración de estrategias, los gerentes son una pieza fundamental. En cuanto a lo individual, deben ser responsables a la hora de formularlas, ya que, con estas estrategias, se logrará una ventaja competitiva y se las pondrá en práctica. También son ellos quienes deben liderar el proceso de elaboración.

En las empresas, encontramos 2 tipos de gerentes, los gerentes directos quienes cargan con la responsabilidad del desempeño en general de la empresa o del de una de sus divisiones o subunidades, y los gerentes funcionales, que se encargan de la supervisión de las tareas, actividades u operaciones como la contabilidad, tecnología de información, logística, etc. (Charles W. Hill y Gareth R. Jones).

Para la implementación de estas estrategias, se debe de seguir un proceso formal el cual tiene cinco pasos principales:

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas

principales de la organización, deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5) Implementar las estrategias

(Hill, Jones, y Schilling 2011).

Existen diferentes tipos de estrategias. La matriz de producto/mercado, fue creada por Igor Ansoff en el año 1957 en su libro “Strategies for diversification”. quien fue un matemático y economista. En su Matriz de Producto/Mercado, menciona cuatro estrategias principales

1) Penetración de Mercado, 2) Desarrollo de nuevos Mercado, 3) Diversificación y 4) Desarrollo de nuevos productos.

Para este reporte de caso de Grupo Meta, precisamente en la unidad de negocio “SAUCO” Cervecería Checa, se desarrollará una propuesta de desarrollo de nuevos productos. El fin de esta estrategia, es la creación de nuevos productos para mercados existentes con el fin de: mantener una ventaja competitiva, mejorar el posicionamiento, lograr una fidelización de los clientes cumpliendo sus deseos y expectativas, tomar ventaja en las nuevas tecnologías o satisfacer necesidades de segmento de mercados específicos.

Michael Porter 1982 establece en su libro el concepto de ventaja competitiva, enfocándose en que la clave para alcanzar el éxito empresarial está en alcanzar una ventaja competitiva sostenibles permitiéndole a la empresa a sobresalir en el mercado y generar ganancias a largo plazo. Según Porter, una ventaja competitiva es la capacidad de la empresa para crear valor de manera diferente y superior a sus competidores.

Según Porter, la ventaja competitiva puede ser dos: El liderazgo en costos y la diferenciación.

Se llevará a cabo el concepto de diferenciación de producto (innovación), ya que la empresa analizada, debe encontrar la manera de diferenciarse del resto de sus competidores.

“Se concentrará en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los gustos específicos y necesidades de los miembros

de ese nicho mejor que los que ofrece la competencia”. (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012).

En el marco teórico presentado, se puede identificar que la planeación estratégica es una herramienta fundamental en las empresas, ayudando a alinear los recursos y capacidades permitiendo un crecimiento en largo plazo y creando ventajas competitivas.

DIAGNOSTICO

Una vez finalizado el análisis situacional realizado a la unidad de negocio Saucó S.A precisamente a Cervecería checa, perteneciente a Grupo Meta, se puede confirmar que la empresa se encuentra en una posición muy favorable, ya que, si analizamos el ciclo de vida por el cual está atravesando la empresa, se encuentra en un proceso de crecimiento orientado a incrementar su potencial en el mercado.

El problema que enfrenta Cervecería Checa, radica en la dificultad de poder competir en términos de precios con las grandes marcas, y la necesidad en poder diferenciarse de sus competidores cercanos, para lograr atraer un público más amplio. Para enfrentar este problema, se podrían enfocar en la calidad y la innovación de sus productos, así poder desarrollar cervezas únicas que no se encuentren en el mercado actual.

La empresa, debería aprovechar la Fortalezas de poder adaptarse a las adversidades que se les presentaban como cuando tuvo que realizar la mayor de sus ventas a través de la modalidad de E-Commerce y además de su capacidad para el desarrollo en la producción de cervezas de alta calidad, con la utilización de sus equipos de última tecnología para la elaboración de cervezas.

Para crecer en el mercado, Cervecería Checa, podría comercializar sus productos en diferentes sectores del territorio Argentino y en países limítrofes, así como las marcas más reconocidas dentro del mercado en el que compite ya lo han estado realizando.

La empresa, puede utilizar la estrategia de innovación de nuevos productos. Con la utilización de esta estrategia, Checa podría sobresalir frente a sus competidores,

otorgándole un grado de diferenciación con sus competidores, ya que como vimos anteriormente en las Cinco Fuerzas de Porter, hay un alto grado de competencias.

Otro punto a abordar, es el uso de materia prima de producción nacional para la incorporación de nuevos ingredientes en el desarrollo de sus nuevos productos. Checa debería de prestar total atención en cuanto a sus consumidores y enfocarse en el constante cambio en los gustos de estos ya que cumpliendo con las necesidades de estos es que podrá incrementar su presencia y diferenciación en el mercado.

La empresa al igual que sus fundadores, se encuentran con la capacidad de poder crecer e innovar para poder crecer y superarse.

En este marco se desarrolla el plan estratégico elegido, en una industria en la cual tiene mucho para seguir creciendo en un mercado en el que se encuentra en un gran crecimiento, pero en el cual queda mucho por innovar. Se puede observar, que en la participación del mercado de cervezas, la cerveza artesanal no ocupa ni un 3% en lo que es las ventas. También se observa un crecimiento exponencial en el mercado, ya que son cada vez más los consumidores de esta, volviéndose así una amenaza para las cervecerías industriales.

Además, las tendencias en cuanto al consumo, comienza a ser de gran importancia en las necesidades de los clientes, quienes cada vez buscan un producto menos industrializado, buscando cervezas más exclusivas y distintivas, interés en productos con ingredientes naturales más saludables teniendo una conciencia sobre la salud, innovaciones y variedades ya que están en la búsqueda de nuevas experiencias.

Por todo lo mencionado anteriormente, es que Cervecería Checa tiene la posibilidad de seguir creciendo en la búsqueda de constante desarrollo y la mejora continua.

Es por eso que Cervecería Checa, debería implementar una planificación estratégica basada en la innovación de productos, en la cual producirá una nueva cerveza artesanal de uva (Italian Grape Ale) la cual beneficiara a la empresa en cuanto a su rentabilidad, aumentara su cartera de productos, brindara un producto innovador el cual atraerá una mayor cantidad de consumidores y aprovechara las grandes cantidades de materia prima (uva) que se producen en el país.

Plan de Implementación

Introducción

El diagnóstico realizado anteriormente, nos muestra que para poder ganar y subsistir en una industria en madurez, como lo es la industria cervecera, es necesario desarrollar distintas acciones competitivas.

Ya analizadas las variables internas y externas que afectan a esta unidad de negocios, se cuenta con la capacidad de desarrollar un plan de implementación. El propósito del mismo es tener un impacto positivo en cuanto al incremento de rentabilidad de la empresa, generar la fidelización de los clientes, introducir con éxito su producto innovador y facilitar los procesos para alcanzar la visión de los fundadores del grupo meta.

Este plan de implantación consiste en el desarrollo de una nueva variedad de cerveza artesanal “IGA” para su producción y distribución de cerveza Premium Artesanal Checa es decir un producto novedoso para la industria en general, adaptándose a nuevas tendencias por parte de los consumidores en busca de nuevos estilos y calidad de los productos.

La implementación de esta propuesta tiene la capacidad de impactar de manera positiva en la organización logrando así el cumplimiento de este nuevo objetivo y siguiendo las bases estratégicas establecidas por el grupo meta.

Bases Estratégicas.

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

Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Valores:

- **Positivismo:** actitud realista y practica 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.

Objetivos:

Este plan está compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, con los cuales la empresa podrá lograr la rentabilidad económica deseada en un plazo de 5 años.

Objetivo General: Aumentar en un 40% las utilidades de Cervecería Checa para finales del año 2028 a través del desarrollo de un nuevo producto. (Valor actualizado al 2023 \$3.523.948,88) (Anexo 1)

Justificación: Mediante la implementación de esta propuesta, el porcentaje propuesto, está basado en la diferencia porcentual que la empresa pobra alcanzar con la implementación de este nuevo producto. La participación este producto, en las ventas se estima que sea del 12% sobre las utilidades. Se fundamenta este porcentaje por los estados de resultados del año 2019 en donde los datos nos muestran pérdidas económicas, las cuales no podría tomarse como habituales en un escenario de situación normal. Se puede afirmar que la empresa posee un progresivo crecimiento en sus ventas y se considera necesario la implementación de este nuevo producto en la empresa para lograr aumentar la rentabilidad y seguir en crecimiento.

Objetivos Específicos:

- Aumentar la producción a través de un nuevo producto en un 10% en un periodo de 24 meses

Justificación: El producto debe estar en el menor tiempo posible terminado y listo para su comercialización. Para lograr el cumplimiento de este objetivo, es necesario que las áreas de Gestión de abastecimientos, producción y marketing trabajen de manera coordinada y en conjunto para poder lograr que el producto esté terminado en el plazo establecido. Para alcanzar esta cantidad de producción, la empresa tendrá que realizar una

inversión de 9800USD en equipos de producción de cerveza artesanal logrando así la cantidad esperada y se deberá de contratar a un nuevo integrante en el proceso productivo el cual tendrá que ser capacitado de manera inmediata. (Anexo 2)

- Aumentar la cantidad de clientes en un 25% mediante la mejora de redes sociales e incrementar una nueva red social “Tik Tok” para la publicidad de los productos en un periodo de 1 año.

Justificación: Las redes sociales permiten lograr un mayor alcance y generar reconocimiento de la marca. Con este objetivo se busca aumentar la publicidad y los seguidores en Facebook como en Instagram para lograr atraer una mayor cantidad de clientes y visualizaciones con una inversión mínima. Con la incorporación de una nueva red social como lo es Tik Tok, el alcance de este medio es del 118% frente al 5,2% de Facebook, le permitirá llegar a un público más diverso aumentando su visibilidad y reconocimiento de la marca. Según los estudios de Tik Tok el 73% de las personas sienten una conexión más profunda con las páginas y un 67% afirma, que la red social las impulso a comprar por lo que la incorporación de esta nueva red social, permitirá dar a conocer los productos y la marca a una audiencia más grande. [Team Lewis 2023]

Por lo que, con un buen manejo en las redes sociales, se ayudara a la empresa a darse a conocer, creando un vínculo con sus seguidores y brindando confianza al cliente. (Anexo 3)

- Aumentar las ventas en un 20% en el plazo de 3 años

Justificación: En Argentina, el consumo de cerveza artesanal tuvo un crecimiento exponencial desde sus inicios hasta la actualidad. En los últimos 5 años, el consumo de cerveza artesanal tuvo un aumento del 40%, y tan solo representa el 2,5% del consumo total de cervezas con más de 1500 productores en todo el país.

Por lo que se plantea una estrategia de promoción de los productos de Cervecería Checa, con el cual se los dará a conocer y posicionarse en el

mercado actual, la cual se realizará mediante campañas publicitarias manejadas por una agencia de brókers.

Planes de Acción

Tabla 1: Aumento de producción.

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
Contacto con empresa proveedora de maquinaria Inox.ideabledelel sur	Jun-23	Jul-23	Administración General	Activos Financieros	No	
Acuerdo de requisitos y el monto total	Jul-23	Ago-23	Administración General	Activos Financieros	No	
Realizar el Pago a la empresa	Ago-23	Sep-23	Administración General	Activos Financieros	No	9800USD
Selección de un Nuevo Operario	Sep-23	Oct-23	Administración General (Recursos Humanos)	Activos Financiera	No	
Realizar contratación y registrar en Afip nuevo operario	Oct-23	Nov-23	Administración General (Recursos Humanos)	Activos Financiera	No	\$159.493,21 (Anexo 4)
Capacitación a nuevo operario	Nov-23	Ene-24	Producción	Maquinarias de la planta Fabril	No	
Ingreso e Instalación de nueva maquinaria	Ene-24	Feb-24	Producción	Planta Fabril, herramientas, conexión gas, agua y electricidad	No	
Abastecimiento de suministros para cerveza IGA	Feb-24	Mar-24	Comercial	Activos administrativos, Almacenamiento	No	\$416.679,74 cada 1000L (Anexo 5)
Puesta a punto de la nueva maquinaria	Mar-24	May-24	Producción	Planta Fabril, herramientas, conexión gas, agua y electricidad	No	
Producción de manera regular	May-24	Jul-28	Producción	Maquinas, Planta Fabril, herramientas, conexión gas, agua y electricidad. Suministros	No	

Fuente (Elaboración propia 2023)

*Plan de Acción:**Tabla 2: Aumento de clientes y manejo de redes*

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
Administración de redes Sociales	Jun-23	Jul-23	Administración General y C.M	Computadora, Internet, celular	No	
Creación de Tik Tok	Jul-23	Ago-23	Administración General y C.M	Computadora, Internet, celular	No	
Creación de contenido y campañas publicitarias	Ago-23	Nov-23	Administración General y C.M	Computadora, Internet, celular	No	
Publicidad a través de figura publica	Nov-23	Ene-24	Influencer		Si	\$20.000 (Anexo 6)
Lanzamientos de promociones y publicidad	Ene-24	May-24	Administración General y C.M	Computadora, Internet, celular	No	\$25.000 (Anexo 7)
Incremento del 25% de clientes	Feb-24	Jun-24	Comercial			

*Fuente (Elaboración propia 2023)**Plan de Acción:**Tabla 3: Aumentar la cantidad de Ventas*

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
Búsqueda de C.M	Jun-23	Jul-23	Administración General (Recursos Humanos)	Activos Financieros	No	
Contrato C.M	Jul-23	Ago-23	Administración General (Recursos Humanos)	Activos Financieros	No	\$98.716,69 (Anexo 4)
Desarrollo plan de Marketing	Ago-23	Sep-23	Administración General y C.M	Activos Administrativos	No	
Creación de campañas publicitarias digitales	Sep-23	Oct-23	Administración General y C.M		No	
Evaluación/ control de campañas publicitarias	Oct-23	Dic.23	Administración General	Activos Administrativos	No	
Lanzamiento de campañas publicitarias	Dic-23	Jun-24	Administración General	Activos Administrativos	No	\$300.000 (Anexo 7)
Incremento de ventas en un 20%	Ene-24	Jul-26	Comercial			

Fuente (Elaboración propia 2023)

Diagrama de Gantt Plan de Acción 1:

Tabla 1: Aumento de producción.

PLAN DE ACCIÓN 1																
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	DURACIÓN	JUNIO 2023	JULIO 2023	AGOSTO 2023	SEPTIEMBRE 2023	OCTUBRE 2023	NOVIEMBRE 2023	DICIEMBRE 2023	ENERO 2024	FEBRERO 2024	MARZO 2024	ABRIL 2024	MAYO 2023	JUNIO 2028
Contacto con empresa proveedora de maquinaria Inoxideablelsur	23-Jun	23-Jul	1 MES	█												
Acuerdo de requisitos y el monto total	23-Jul	Ago-23	1 MES		█											
Realizar el Pago a la empresa	Ago-23	23-Sep	1 MES			█										
Selección de un nuevo operario	23-Sep	23-Oct	1 MES				█									
Realizar contratación y registrar en Afip nuevo operario	23-Oct	23-Nov	1 MES					█								
Capacitación a nuevo operario	23-Nov	Ene-24	2 MESES						█	█						
Ingreso e instalación de nueva maquinaria	Ene-24	24-Feb	1 MES								█					
Abastecimiento de suministros para cerveza IGA	24-Feb	24-Mar	1 MES									█				
Puesta a punto de la nueva maquinaria	24-Mar	24-May	2 MESES										█	█		
Producción de manera regular	24-May	28-Jul	4 AÑOS Y 2 MESES													█

Fuente (Elaboración propia 2023)

Diagrama de Gantt Plan de Acción 2

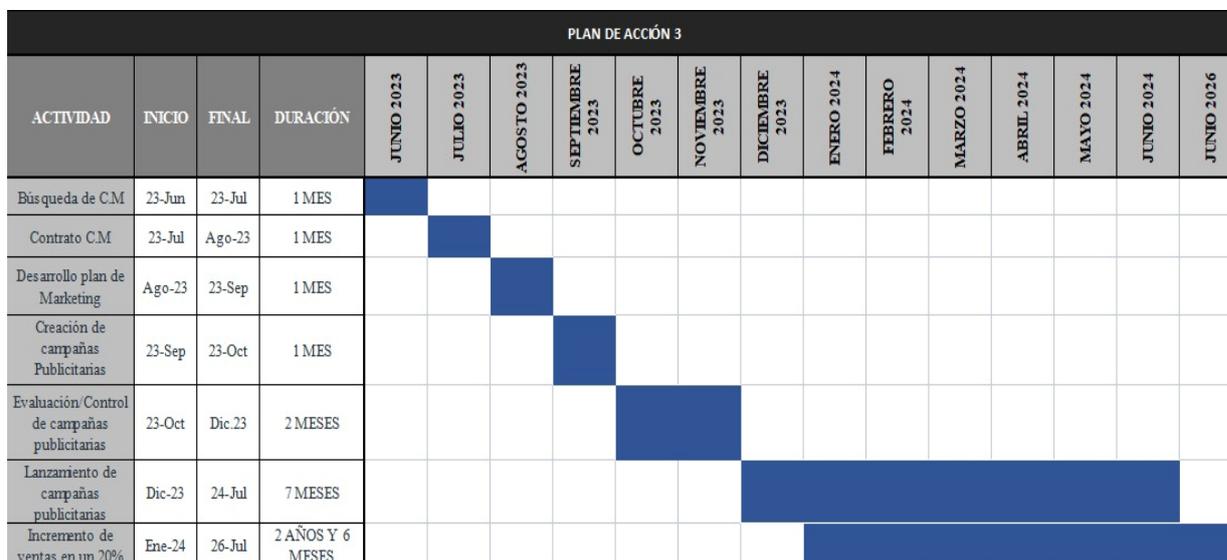
Aumento de clientes y manejo de redes

PLAN DE ACCIÓN 2															
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	DURACIÓN	JUNIO 2023	JULIO 2023	AGOSTO 2023	SEPTIEMBRE 2023	OCTUBRE 2023	NOVIEMBRE 2023	DICIEMBRE 2023	ENERO 2024	FEBRERO 2024	MARZO 2024	ABRIL 2024	MAYO 2024
Administración de redes Sociales	23-Jun	23-Jul	1 MES	█											
Creación de Tik Tok	23-Jul	Ago-23	1 MES		█										
Creación de contenido y campañas publicitarias	Ago-23	23-Nov	3 MESES			█	█	█							
Publicidad a través de figura pública	23-Nov	Ene-24	2 MESES						█	█					
Lanzamientos de promociones y publicidad	Ene-24	24-May	4 MESES								█	█	█	█	
Incremento del 25% de clientes	24-Feb	24-Jun	4 MESES								█	█	█	█	█

Fuente (Elaboración propia 2023)

Diagrama de Gantt Plan de Acción 3

Aumentar la cantidad de Ventas



Fuente (Elaboración propia 2023)

Flujo de Fondos:

Premisas:

- Se toma un 40% respecto del balance de la unidad de negocio Sauco S.A la cual representa a Cervecería Checa.
- Se toma como referencia el estado financiero del año 2019.
- Se considera una inflación anual proyectada por la REM del Banco Central de la República Argentina del 146% para el año 2023 y una inflación del 108% para los años restantes.
- El precio del dólar al momento de comprar la maquinaria es de \$481 ya que era el precio al momento de realizar la consulta.
- El precio de venta inicial del producto será de \$820 valor actual del precio de sus productos.

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 30.309.655,75	\$ 88.261.717,54	\$ 257.018.121,48	\$ 748.436.769,75	\$ 2.179.447.873,52
Costos Variables		-\$ 12.123.862,30	-\$ 35.304.687,02	-\$ 102.807.248,59	-\$ 299.374.707,90	-\$ 871.779.149,41
Depreciaciones		-\$ 235.690,00	-\$ 235.690,00	-\$ 235.690,00	-\$ 235.690,00	-\$ 235.690,00
Egresos por plan		-\$ 13.320.712,81	-\$ 60.063.149,85	-\$ 137.125.121,73	-\$ 275.508.006,66	-\$ 573.056.653,85
Subtotal		\$ 4.629.390,64	-\$ 7.341.809,33	\$ 16.850.061,16	\$ 173.318.365,19	\$ 734.376.380,26
Imp Ganancia		-\$ 1.620.286,73	\$ 2.569.633,27	-\$ 5.897.521,41	-\$ 60.661.427,82	-\$ 257.031.733,09
Utilidad despues de IIGG		\$ 3.009.103,92	-\$ 4.772.176,06	\$ 10.952.539,75	\$ 112.656.937,37	\$ 477.344.647,17
Depreciaciones		\$ 235.690,00	\$ 235.690,00	\$ 235.690,00	\$ 235.690,00	\$ 235.690,00
Inversiones Fijas	-\$ 4.713.800,00					
Valor de desecho						\$ 2.356.900,00
Cap Trabajo	-\$ 2.120.381,26					\$ 2.120.381,26
Saldo	-\$ 6.834.181,26	\$ 3.244.793,92	-\$ 4.536.486,06	\$ 11.188.229,75	\$ 112.892.627,37	\$ 482.057.618,42
Saldo Actual	-\$ 6.834.181,26	\$ 1.647.103,51	-\$ 1.168.926,30	\$ 1.463.398,81	\$ 7.495.501,16	\$ 16.246.799,47

Fuente (Elaboración propia 2023)

Valor Actual Neto:

El valor actual neto, es una herramienta financiera que permite evaluar la rentabilidad de una inversión, la cual representa la diferencia entre los flujos de efectivos entrantes y salientes de un proyecto.

En el caso bajo análisis, se obtiene un VAN de \$ 18.849.695,40 lo cual representa un número mayor a cero, por lo tanto, se acepta el proyecto recuperando así la inversión inicial y generando un rendimiento deseado por los inversores.

Tasa Interna de Retorno:

La TIR ayuda a los inversores a determinar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto, si la TIR es mayor a la tasa mínima requerida, el proyecto se considera rentable de lo contrario no se lo considera como rentable.

La tasa de interés propuesta en el proyecto es del 97%, por lo que el proyecto debe aceptarse ya que se obtiene un TIR del 168% representando así un mayor porcentaje a la tasa mínima requerida.

Retorno de Inversión:

Por último, se puede observar que el retorno de la inversión (ROI) es el expresado a continuación en la siguiente tabla:

BENEFICIOS	3.303.474.138
COSTOS	\$ 2.385.177.100,12
ROI	39%

Obteniendo un resultado del 39% al realizar la operación de (Beneficios-Costos)/Costos

Conclusiones:

Ya realizado el reporte de caso para la empresa Grupo Meta, enfocado en la unidad de negocio Sauco S.A (Cervecería Checa), se puede concluir que Cervecería Checa se encuentra con un gran potencial de crecimiento en la industria de cerveza artesanal y una gran capacidad de desarrollo en cuanto a lo que es este mercado en su etapa de madurez.

Es por esto, que la empresa, debe de realizar la incorporación de un nuevo producto, como la cerveza IGA (Italian Grape Ale) obteniendo así una mayor cartera de productos para lograr diferenciarse de la competencia y tener una mayor presencia en un mercado en donde la estrategia de diferenciación es un punto clave.

Para la realización de esta propuesta, se realizó análisis sobre el microentorno y el macroentorno de la organización, visualizando así la situación por la cual, la empresa atraviesa en la industria.

Por ello se considera que cuenta con las capacidades de seguir innovando en nuevos productos y aprovechar de las oportunidades que presenta este tipo de mercado, en el cual se observan nuevas tendencias de consumo por parte de los consumidores al verse un incremento de demanda de productos cada vez más característicos enfocados en la calidad e innovación.

En cuanto a nivel macroeconómico, el país se encuentra en una situación muy delicada ya que no se encuentra en una situación igual al resto del mundo por lo que no cuenta con una economía estable, generando así una incertidumbre en el sector. Pero se puede ver que, si bien hubo un aumento en los costos productivos y una disminución en cuanto al

poder adquisitivo de los consumidores, el sector de la industria de la cerveza artesanal en el verano del 2023 tuvo un incremento exponencial en cuanto a sus ventas sin importar la suba de los precios de venta.

Respecto a su microentorno, se puede apreciar una industria con bajas barreras de entrada pero que requiere de una gran inversión para poder competir en el mercado, en lo que respecta al cliente se logra observar que cada vez son más las exigencias de este con los productos, la calidad e innovación en los sabores, por este motivo surge la propuesta para lograr satisfacer la demanda de los nuevos consumidores, lograr una mayor fidelización del cliente con la marca y lograr un incremento en las ventas.

Para la realización de esta propuesta, se estableció de un objetivo general el cual permitirá a la empresa lograr el incremento de sus utilidades para finales del año 2028 y de tres objetivos específicos.

En estos objetivos específicos, se enfocan el primero en el aumento en la producción de cerveza artesanal con la incorporación de un nuevo producto diferenciado en este tipo de mercado, en donde se agregará un nuevo operario para el incremento de la producción y la incorporación de nueva maquinaria para así lograr la cantidad deseada. Además, en el segundo objetivo, se dedicará a incrementar la cantidad de clientes para la empresa, con la utilización de las redes sociales y creación de un nuevo canal digital, en donde se logrará generar un mayor alcance, visibilidad y reconocimiento de la marca la cual permitirá a la empresa generar mayor confianza con los clientes y con un costo mínimo de inversión. El tercer objetivo se centra en el aumento de las ventas apoyándose en el gran crecimiento exponencial de las ventas en los últimos años en este sector, con lo cual se realizará junto a un C.M para la mejor administración y creación de campañas publicitarias con las que se promocionará los productos.

Para demostrar la validación de este plan estratégico, se utilizó de indicadores los cuales dieron resultados muy beneficiosos para la organización, en donde se obtuvo de un VAN de \$ 18.849.695,40 recuperando la inversión inicial y generando rendimiento, con una TIR del 168% con un (71%) más al porcentaje requerido y un ROI del 39% por lo cual sería de gran oportunidad la realización de esta propuesta.

Recomendaciones:

Por último, para dar un cierre a este trabajo, se propone de una serie de recomendaciones las cuales le permitirá a la empresa buscar de mayores incentivos para el mejoramiento en su rentabilidad y crecimiento como organización.

Como primera recomendación, se propone la creación de un departamento de marketing que, si bien se ve que se necesitaría de una gran inversión para la creación de este sector, sería de gran utilidad para la promoción de sus productos y servicios generando así una mayor rentabilidad. Otro punto para recomendar sería el darle una mayor importancia al eCommerce con el cual se crearía de una tienda online en donde permitirá la realización de transacciones a través del internet generando un acceso más fácil y sencillo para la compra de los clientes. En cuanto a sus productos, recomendaría la producción de sabores de cerveza artesanal sin alcohol, respondiendo así a las micro tendencias y generando un consumo consciente en la sociedad.

Para finalizar, se recomienda la producción y distribución de Cerveza artesanal en botellas de vidrio ámbar, con la que obtendría de una diferente forma de ofrecer el producto al mercado, la cual genera de beneficios para el consumidor ya que el envase no altera el sabor y permite conservar la cerveza por un mayor tiempo, entre otras ventajas de este envasado es que pueden de ser reutilizados.

BIBLIOGRAFIA:

[Círculo Gastronómico 1 de febrero 2022]. Obtenido de: <https://www.circuitogastronomico.com/cerveceria-checa-sabores-de-otro-continente-en-nueva-cordoba/>

[Telam Digital: Economía, 12 Marzo 2023]. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202303/622268-argentina-records-cerveza-artesanal.html>

[Ámbito Financiero 31 de enero 2023]. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/importaciones/sira-el-83-las-empresas-tiene-problemas-importar-n5640916>

[Banco Central de la República Argentina]. Obtenido de: https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Regulaciones_exterior_y_cambios.asp

[Infoleg Cap12 código 1210.20]. Obtenido de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/603/norma.htm>

[Datos Macro Marzo 2023]. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%202021%2C7%25>

[Noticias Argentina 22 Enero 2023]. Obtenido de: <https://noticiasargentinas.com/sociedad/verano-2023-las-cervezas-artesanales-marplatenses-que-elige-el-turismo>.

[Agro Empresario 2022]. Obtenido de: <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>.

[IEBSCHOOL 14 DE ABRIL 2023]. Obtenido de: <https://www.iebschool.com/blog/beneficios-digitalizacion-industria-tecnologia/#:~:text=Se%20trata%20de%20pensar%20en,a%20un%20p%C3%ABlico%20m%C3%A1s%20amplio>.

[Directo Al Paladar]. Obtenido de: <https://www.directoalpaladar.com.mx/bebidas/cerveza-botella-vidrio-vs-lata-especialistas-explican-cual-mejor-opcion>

[Sobre la tierra Agro Julio 2022]. Obtenido de: <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/#:~:text=La%20elaboraci%C3%B3n%20de%20cerveza%20artesanal,sustentabilidad%20de%20las%20pymes%20agroalimentarias.>

[Copelco] Obtenido de: <https://www.copelnet.com.ar/informacion-de-interes/energia/consumo-de-artefactos-electricos>

[Mundo Estrella Galicia] Obtenido de: <https://mundoestrellagalicia.es/agua-ingrediente-cerveza/#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1nta%20agua%20se%20necesita%20para,equipo%20usado%20en%20la%20fabricaci%C3%B3n.>

[Gobierno de la Nación 2003] Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-67-2002-84786/texto#:~:text=-,Art.,por%20la%20autoridad%20sanitaria%20nacional.>

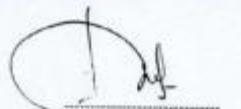
[Los Cervecistas 2021]. Obtenido de: <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

[Team Lewis 203] Obtenido de: <https://www.teamlewis.com/es/revista/beneficios-tiktok-empresas-b2b/#:~:text=En%20comparaci%C3%B3n%20con%20otras%20plataformas,5%2C2%25%20de%20Facebook.>

Anexos:*Anexo I:*

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)	
UTILIDAD BRUTA	5.073.394,37	11.888.010,86	
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
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	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(7.772.599,90)	389.237,29	
menos			
Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	(7.772.599,90)	374.689,99	

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 Paulá Fernández
 Presidente

Actualización estado de resultados 2019: \$374.689,99 Inflación 2020(42,02%), Inflación 2021(50,9%), Inflación 2022(94,8%) e Inflación proyectada 2023(126,4%)= \$3.523.948,88

ANEXO 2:

Contacto con empresa Inox.ideabledelSUR

Tel: +54 9 2215 59-5249



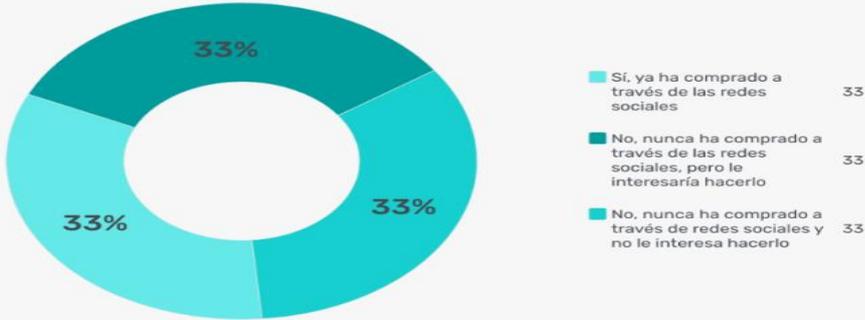
Tanque de fermentación de cerveza de acero inoxidable 3000L

1. Volumen de 100L-3000L.
2. Uso de materiales sanitarios de acero inoxidable.
3. Estructura de tres capas: cuerpo interior, chaqueta y aislamiento. Capa de aislamiento rellena con material aislante.
4. La finura de la pared interior es inferior a 0,6 μm
5. Forma inferior cónica, chaqueta de enfriamiento.
6. Todas las tuberías son tuberías higiénicas ISO o DIN, internas y externas adoptan pulido de espejo de grado alimenticio.
7. Sistema de control PLC, logra un control automático, semiautomático, para garantizar la precisión y eficacia de los parámetros y los resultados experimentales.

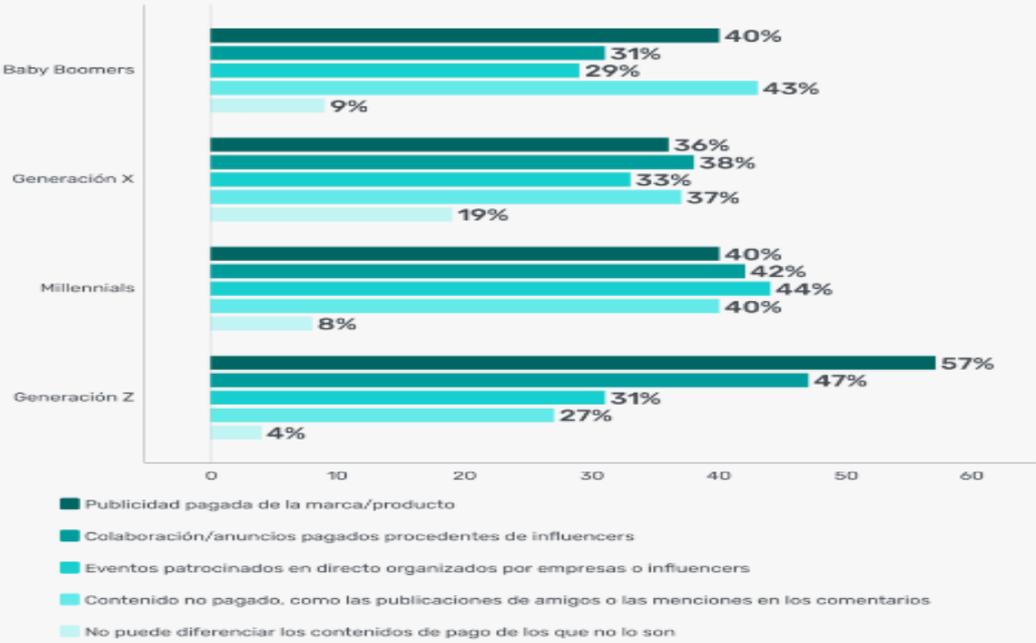
ANEXO 3:



Tendencia de compra a través de redes sociales de consumidores online



Tipo de contenido en redes sociales que influye al comprar por generación



ANEXO 4:

Resultado: Costo Laboral en Argentina 2023



Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 60.679,00	
Sueldo Bruto:	\$ 73.107,23
Aportes y deducciones	
Jubilacion (11%):	\$ 8.041,80
Obra social (3%):	\$ 2.193,22
Ley 19032 (PAMI) (3%):	\$ 2.193,22
Se aplica tope de \$ 642.142,18 - Biblioteca AFIP - Res. (ANSeS)	

Impuesto a las Ganancias:	\$ 0,00
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 60.679,00
Contribuciones	
Jubilacion (16%):	\$ 11.697,16
Obra social (5%):	\$ 3.655,36
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 1.462,14
Asignaciones Familiares (7.5%):	\$ 5.483,04
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 1.096,61
Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 21,93
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 2.193,22
Total Contribuciones	\$ 25.609,46

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 60679):	\$ 98.716,69
--	---------------------

Resultado: Costo Laboral en Argentina 2023



Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 98.037,00	
Sueldo Bruto:	\$ 118.116,87
Aportes y deducciones	
Jubilacion (11%):	\$ 12.992,86
Obra social (3%):	\$ 3.543,51
Ley 19032 (PAMI) (3%):	\$ 3.543,51
Impuesto a las Ganancias:	\$ 0,00
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 98.037,00

Contribuciones	
Jubilacion (16%):	\$ 18.898,70
Obra social (5%):	\$ 5.905,84
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 2.362,34
Asignaciones Familiares (7.5%):	\$ 8.858,77
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 1.771,75
Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 35,44
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 3.543,51
Total Contribuciones Patronales:	\$ 41.376,34
COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 98037):	\$ 159.493,21

ANEXO 5:

Levadura



Levadura Abbaye Lallemand De 11,5 Grs Envasada Al Vacio

~~\$1.970~~

\$ 1.753 11% OFF

Llega mañana

Maltas



Trigo Caramelo

\$91

Cantidad

100 g



Trigo

\$386

Cantidad

1 Kg





Pale - Uma

\$334

Cantidad

1 Kg

Lúpulos:



Chinook - Hopsteiner

\$264

Cantidad

10 gramos



East Kent Golding - Hopsteiner

\$228

Cantidad

10 gramos

Página de insumos: <https://www.argentinabrew.com.ar/search/?q=pale+uma>

Mosto De Uva Concentrado Blanco X 3 Litros



\$4.200

CERVEZA IGA para 23 LITROS							
INGREDIENTES	Cant. necesaria	Costo por 10 Gr/Lt	Costo por 100 Gr/Lt	Costo por 1 Kg/Lt	COSTO TOTAL uni	COSTO TOTAL	
MALTAS	Pale Ale	6 Kg	\$ 3,34	\$ 33,40	\$ 334,00	\$ 2.004,00	\$ 6.568,73
	Caramelo	60 gr	\$ 9,10	\$ 91,00	\$ 910,00	\$ 65,93	
	Trigo	300 gr	\$ 3,86	\$ 38,60	\$ 386,00	\$ 115,80	
	Carafa I	150 gr	\$ 12,20	\$ 122,00	\$ 1.220,00	\$ 183,00	
	Mosto Uva	3 Lt	\$ 14,00	\$ 140,00	\$ 1.400,00	\$ 4.200,00	
LUPULUS	Chinook	20 gr	\$ 264,00	\$ 2.640,00	\$ 26.400,00	\$ 528,00	\$ 1.098,00
	EK Golding	25 gr	\$ 228,00	\$ 2.280,00	\$ 22.800,00	\$ 570,00	
LEVADURA	Abbaye	12,65 gr	\$ 1.524,34	\$ 15.243,40	\$ 152.434,00	\$ 1.928,30	\$ 1.928,30
						\$ 9.595,03	

Fuente (Elaboración propia 2023)

CERVEZA IGA para 1,000 LITROS							
INGREDIENTES	Cant. necesaria	Costo por 10 Gr/Lt	Costo por 100 Gr/Lt	Costo por 1 Kg/Lt	COSTO TOTAL uni	COSTO TOTAL	
MALTAS	Pale Ale	260,8 Kg	\$ 3,34	\$ 33,40	\$ 334,00	\$ 87.107,20	\$ 285.021,04
	Caramelo	2,60 Kg	\$ 9,10	\$ 91,00	\$ 910,00	\$ 2.366,00	
	Trigo	13,04 Kg	\$ 3,86	\$ 38,60	\$ 386,00	\$ 5.033,44	
	Carafa I	6,52 Kg	\$ 12,20	\$ 122,00	\$ 1.220,00	\$ 7.954,40	
	Mosto Uva	130,4 Lt	\$ 14,00	\$ 140,00	\$ 1.400,00	\$ 182.560,00	
LUPULUS	Chinook	0,87 Kg	\$ 264,00	\$ 2.640,00	\$ 26.400,00	\$ 22.968,00	\$ 47.820,00
	EK Golding	1,09 Kg	\$ 228,00	\$ 2.280,00	\$ 22.800,00	\$ 24.852,00	
LEVADURA	Abbaye	0,55 Kg	\$ 1.524,34	\$ 15.243,40	\$ 152.434,00	\$ 83.838,70	\$ 83.838,70
						\$ 416.679,74	

Fuente (Elaboración propia 2023)

ANEXO 6:



PRESUPUESTO
Personalizado

Descripción	
1 TikTok por semana	\$3.000
Promo 4 TikTok por mes	10.000
Total por 2 meses	\$20.000

TARJETA / TRANSFERENCIA BANCARIA / EFECTIVO

Fuente: Influencer en TikTok
contacto: 3517571745

ANEXO 7:

Planificación

- Mapa de contenido
- Planificación de contenido

Ejecución

- Creación de contenido
- Edición de videos: **3 reels por mes**
- Publicación en feed: **3 por semana**
- Publicación en historias: **5 por semana**
- Configuración de Ads: **2 campañas publicitarias**
- Meta Business | Estimativo de costo **por campaña: \$25.000**
- Acciones en fechas comerciales

Balance

Informe mensual con estadísticas de redes

Fuente: Community Manager
contacto: 3515933477