

Universidad Siglo 21



**Seminario Final de Administración.
Trabajo final de grado -Reporte de caso.
Grupo Meta en su unidad Sauco S.A.**

Gandolfo Ignacio.

D.N.I. 38813076.

VADM030488.

Profesora: Patricia Alejandra Barron.

Carrera: Licenciatura en Administración.

2025

Resumen

El presente reporte de caso aborda el diseño e implementación de una planificación estratégica para SAUCO S.A. unidad del Grupo Meta dedicada a la producción cervecera artesanal y la gastronomía.

Se evidenció la necesidad de fortalecer el vínculo con los clientes, integrar las unidades de negocio y unificar la identidad institucional. Ante ello, se propuso una estrategia de penetración de mercado, basada en la fidelización, la mejora de la experiencia del cliente y la profesionalización de la gestión.

Se proyecta un incremento del 25 % en ingresos por ventas, una mejora del 30 % en eficiencia operativa y un aumento del 20 % en la frecuencia de consumo. A nivel financiero, el plan es viable con un ROI del 20 %, un VAN de \$14.708.870 y una TIR del 38 %.

La estrategia propuesta sienta las bases para una gestión más integrada, eficiente y alineada con las nuevas demandas del mercado gastronómico artesanal.

Palabras clave: planificación, posicionamiento, fidelización, crecimiento, gestión, estrategia.

Abstract

This case report presents the design and implementation of a strategic plan for SAUCO S.A., a unit of Grupo Meta engaged in craft beer production and gastronomy.

It became necessary to enhance customer relationships, integrate both business units, and unify brand identity. In response, a market penetration strategy was proposed, focused on loyalty, customer experience, and professional management.

The Projections include a 25% increase in sales revenue, a 30% improvement in operational efficiency, and a 20% rise in purchase frequency. Financial viability is confirmed with a 20% ROI, a NPV of ARS 14,708,870, and an IRR of 38%.

The strategy establishes a foundation for more integrated, efficient, and customer-focused management aligned with current market demands.

Keywords: strategic planning, positioning, customer loyalty, growth, management, strategy.

Índice

Introducción	3
Análisis Situacional.....	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	<i>5</i>
<i>Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>8</i>
<i>Mercado:.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis interno: Cadena de Valor.....</i>	<i>12</i>
Marco teórico	17
Diagnostico Y discusión.....	19
<i>Declaración del problema.....</i>	<i>20</i>
<i>Justificación del problema.....</i>	<i>21</i>
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	<i>21</i>
Propuesta	23
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales	34
Bibliografía.....	36
Anexo	38

Introducción

En el siguiente reporte de caso se desarrollará una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta, enfocada en su unidad de negocio SAUCO S.A. La estrategia adoptada será una estrategia de penetración de mercado, orientada a fortalecer el posicionamiento de marca a través de una propuesta de valor única en el mercado cervecero y gastronómico local. Esta se complementará con acciones para profesionalizar la gestión administrativa y mejorar su capacidad de adaptación al entorno competitivo actual.

Grupo Meta, fundado en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, gestiona desde su sede en Sacanta, Córdoba, cuatro unidades de negocio:

1. La Tregua S.A.
2. Sauco S.A.
3. Cervezas Argentinas S.A.S.
4. Brewing S.A.S.

Este análisis se centra en SAUCO S.A., unidad que administra Cervecería Checa, una fábrica de cerveza artesanal con capacidad de producción de 360.000 litros anuales ubicada en Sacanta; y La Jirafa, un restaurante tradicional con sede en Bariloche orientado tanto al turismo como a residentes locales. Si bien ambas unidades operan con buena aceptación, actualmente carecen de una estrategia institucional compartida que les permita optimizar recursos, generar sinergias y proyectar una identidad de marca coherente.

En este contexto de alta competencia y consumidores cada vez más exigentes, SAUCO S.A. necesita adoptar una estrategia de crecimiento como se menciona, en la cual le permita consolidarse en el mercado actual en ambos sectores de SAUCO. En este sentido, se propone una línea de acción orientada a fortalecer su posicionamiento a través del enfoque dual de las marcas: desarrollando una penetración del mercado.

En este contexto de alta competencia y consumidores cada vez más exigentes, SAUCO S.A. necesita adoptar una estrategia de crecimiento que le permita consolidarse en el mercado actual de ambos rubros. En este sentido, se propone implementar una estrategia de penetración de mercado, enmarcada dentro de la matriz de Ansoff, la cual consiste en aumentar la participación en mercados existentes a través de acciones dirigidas a los clientes actuales y potenciales, sin modificar sustancialmente los productos o servicios ofrecidos.

Por un lado, se busca profundizar la relación con los clientes actuales y ampliar la base de consumidores dentro del mercado ya atendido. Esto implica trabajar activamente sobre la visibilidad de la marca, la mejora en la experiencia del cliente y la fidelización de los distintos públicos objetivos. Por otro aspecto se busca la utilización de herramientas digitales para personalizar la comunicación, el fortalecimiento de los canales de contacto y la optimización del servicio ofrecido pueden ser claves en este proceso. El objetivo es lograr una mayor participación en el mercado actual, aumentando la frecuencia de consumo y reduciendo la pérdida de clientes.

Ambos negocios de SAUCO se desarrollan en sectores estratégicos de la gastronomía que pueden complementarse y retroalimentarse. A través de esta estrategia se busca no solo incrementar el volumen de ventas, sino también posicionar a la empresa como una organización dinámica, innovadora y capaz de adaptarse a las transformaciones del entorno. De este modo, se sientan las bases para una gestión empresarial más sólida, sostenible y orientada al crecimiento inteligente.

Este tipo de estrategia ha sido aplicada con éxito por diversas empresas del rubro gastronómico en Argentina. Un claro ejemplo es Grido Helado, originaria de Córdoba, que logró expandirse significativamente mediante una política de precios accesibles, una amplia red de franquicias y la incorporación de nuevos productos como pizzas y postres dentro del mismo mercado. Gracias a estas acciones de penetración de mercado, la empresa Grido se consolidó como la cadena de heladerías más grande del país y una de las principales en Sudamérica (Iprofesional, marzo 2025)

Otro caso destacado es el de Havanna, empresa nacida en Mar del Plata, que reforzó su presencia a través de la apertura de cafeterías propias y franquiciadas, además de ampliar su oferta con nuevos productos como chocolates y galletas. Estas acciones permitieron no solo incrementar la frecuencia de consumo por parte de los clientes actuales, sino también expandirse a mercados internacionales, manteniendo una identidad de marca coherente (La Nación, 11 de noviembre 2024.).

Ambos casos demuestran cómo una estrategia de penetración de mercado, aplicada con coherencia y visión, puede generar un crecimiento sostenido y fortalecer el posicionamiento de marca en un entorno altamente competitivo.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

A la hora de planificar estrategias para una empresa, es fundamental comprender el contexto externo en el que se encuentra. Existen múltiples factores ajenos a la organización que pueden afectar —positiva o negativamente— su desempeño, y que no dependen de las decisiones internas de la empresa. Algunos de estos factores tienen que ver con el rumbo del gobierno, la inflación, los cambios sociales, los avances tecnológicos, el cuidado del medio ambiente o las normas legales que regulan una actividad.

Para ordenar ese análisis, se utiliza una herramienta conocida como PESTEL, que permite estudiar el entorno macroeconómico en seis dimensiones: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Esta herramienta ayuda a identificar oportunidades y amenazas del entorno, anticiparse a cambios y diseñar estrategias más realistas y adaptadas a la situación del país.

Factores políticos

Desde una perspectiva nacional, Argentina atraviesa actualmente un proceso de reformas estructurales impulsadas por el gobierno, que incluye la liberalización parcial del mercado cambiario y una apertura progresiva al comercio exterior. Una de las medidas más destacadas ha sido el levantamiento parcial del "cepo cambiario", estableciendo una banda de flotación entre los \$1.000 y \$1.400 por dólar, con el objetivo de promover las inversiones y mejorar la competitividad internacional del país (Ámbito, 2025). Sin embargo, estas políticas de ajuste fiscal y reducción del gasto público también han generado tensiones sociopolíticas, que constituyen un riesgo a considerar para las empresas a la hora de planificar inversiones de mediano plazo (Infobae, 2025).

A nivel provincial y municipal, provincias como Córdoba y Río Negro han adoptado políticas proactivas orientadas al fomento del turismo y el desarrollo productivo. Estas iniciativas incluyen incentivos fiscales, la simplificación de trámites para habilitaciones comerciales y programas de atracción de inversiones (La Voz, marzo 2025; Río Negro). No obstante, la falta de coordinación entre los distintos niveles de gobierno y la diversidad normativa entre jurisdicciones representan barreras burocráticas que afectan particularmente a las empresas que operan en más de una región (CEPAL, 2025).

Además, la disminución de subsidios al turismo interno y la menor inversión estatal en campañas de promoción han repercutido negativamente en sectores como la gastronomía, que dependen en gran medida del flujo turístico nacional y de la estacionalidad tal como respalda el gobierno de Javier Milei que sigue adelante con su plan de retirar el Estado de cuanto sector sea posible. Para avanzar con su ajuste introdujo en marzo cambios a la Ley Nacional de Turismo. Así quedó plasmado en el Decreto 216/2025 publicado en el mismo mes en el Boletín Oficial con las firmas del presidente Milei y del jefe de Gabinete, Guillermo Francos (Aurora Argentina. (2025, 20 de marzo). (*“El Gobierno cerró programas para facilitar el turismo social e inversiones en el sector”*))

En el plano internacional, la política exterior argentina ha intentado reposicionar al país dentro de organismos multilaterales y generar nuevos canales comerciales, pero lo ha hecho sin un plan de desarrollo integral que incluya de forma efectiva a las PyMEs (Fundación Mediterránea, 2025). La falta de acceso al financiamiento externo, los cambios normativos frecuentes y la debilidad institucional siguen siendo obstáculos estructurales que limitan la atracción de capitales e impiden una planificación estratégica sólida por parte del sector privado (Banco Mundial, 2025).

Factores Económicos

La economía argentina muestra signos de recuperación tras varios años de recesión. El Producto Interno Bruto (PIB) registra una proyección de crecimiento del 5,5% para el año 2025, según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2025). No obstante, la inflación sigue siendo un desafío central: el último informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) indica una inflación interanual del **55%** a marzo de 2025 (INDEC, 2025) y una inflación de 3,7% para el mes de marzo de 2025 (Datos del Instituto nacional de estadísticas y censos). La inflación acumulada en los primeros tres meses del año ya supera el 9%, y el salario real continúa en niveles bajos, lo que obliga a los consumidores a priorizar gastos esenciales.

Esta situación afecta tanto a los costos de insumos como a la planificación financiera de las empresas por estar en un mercado incierto respecto a posibles proyecciones de precios. Por otro lado, la apertura de las importaciones ha comenzado a reducir los precios de bienes tecnológicos y maquinaria. En cuanto al consumo, Argentina atraviesa una fase de retracción, con una caída en las ventas minoristas del 12,6% interanual al primer trimestre de 2025 (CAME, 2025), afectando especialmente a rubros sensibles como alimentos, bebidas y servicios de atención al público.

Factores sociales.

En los últimos años, los cambios en el comportamiento del consumidor argentino han sido profundos. Se observa una creciente preferencia por productos artesanales, de producción local o de elaboración propia, así como una fuerte inclinación hacia experiencias gastronómicas personalizadas, particularmente en contextos turísticos, como se menciona en la reconocida institución de escuela de arte gastronómico “El panorama gastronómico de 2025 se caracteriza por una fusión de innovación, sostenibilidad y exploración de sabores globales. Un estudio de Kantar revela que el 39% de los argentinos se considera parte del segmento "Health Style", caracterizado por un compromiso con el bienestar, productos naturales y regionales. Esta tendencia obliga a las empresas del sector a ser coherentes no solo en su oferta, sino también en la forma en que comunican y construyen su reputación digital. Además, los consumidores actuales demandan atención inmediata y respuestas ágiles a través de canales digitales. Las decisiones de compra están cada vez más influenciadas por reseñas y valoraciones en redes sociales y plataformas como Google Maps o TripAdvisor. Paralelamente, se consolida una conciencia social que valora el compromiso con el entorno, la comunidad y el ambiente, lo que obliga a las empresas del sector a ser coherentes no solo en su oferta, sino también en la forma en que comunican y construyen su reputación digital. (Kantar, marzo 2025)

Factores tecnológicos

La transformación digital, impulsada por cambios en los hábitos de consumo, ha obligado a las empresas gastronómicas y alimenticias a adaptarse. Actualmente, es indispensable contar con sistemas digitales de gestión de pedidos y reservas, una presencia activa en redes sociales, herramientas de fidelización como los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM o Customer Relationship Management), y la capacidad de analizar el comportamiento del consumidor mediante el uso de datos. La accesibilidad de tecnologías como plataformas de delivery, chatbots de atención automática y motores de recomendación ha disminuido la brecha tecnológica, representando una oportunidad clave para pequeñas y medianas empresas que buscan profesionalizar su gestión sin realizar grandes inversiones iniciales. (ThefoodTech, mayo 2024)

Factores ecológicos

El consumidor actual, especialmente aquel con mayor poder adquisitivo o perfil turístico, espera que las empresas gastronómicas adopten prácticas ambientalmente responsables. Esto incluye la reducción en el uso de plásticos descartables, la implementación

de opciones de reciclaje o reutilización de envases —como ocurre con las botellas retornables en el caso de la cerveza artesanal— y una comunicación transparente respecto al origen de los ingredientes y los métodos de producción. Asimismo, los municipios turísticos están comenzando a establecer exigencias normativas más estrictas, como es el caso de la Ordenanza N.º 9612 de la Municipalidad de Córdoba, que obliga a las empresas a implementar una gestión integral de residuos. Estas regulaciones abarcan también la disposición de efluentes y el control de la contaminación sonora. Por lo tanto, las empresas deben incorporar estos criterios en sus planes operativos tanto para evitar sanciones como para consolidar un posicionamiento responsable.

Factores legales

Las empresas del sector gastronómico se encuentran sujetas a un marco normativo amplio, que abarca regulaciones bromatológicas, fiscales, comerciales y de protección de datos. Entre las disposiciones más relevantes se destacan las habilitaciones municipales específicas para el rubro gastronómico y de elaboración de alimentos, los controles periódicos de higiene y seguridad alimentaria establecidos por el Código Alimentario Argentino, y la regulación del trabajo eventual y por temporada, especialmente importante en zonas turísticas. A ello se suma la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales, que cobra particular relevancia en aquellos casos en los que las empresas implementan plataformas de reservas, sistemas de fidelización o inteligencia artificial para la atención al cliente

En general, la carga burocrática sigue siendo alta y variable según la provincia o municipio, lo que exige una correcta planificación legal y contable para evitar imprevistos o sanciones.

Como conclusión, el entorno macroeconómico argentino en 2025 presenta grandes desafíos para las empresas del sector gastronómico y de bebidas artesanales: inflación persistente, retracción del consumo interno y complejidad normativa, pero también oportunidades para aquellas organizaciones que puedan profesionalizar su gestión, adaptarse a las nuevas preferencias del consumidor, incorporar herramientas tecnológicas de bajo costo y alinearse a prácticas sostenibles.

Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

Cuando una empresa del sector gastronómico y cervecero artesanal busca comprender su posición en el mercado, no basta con analizar su interior: también debe considerar su entorno

competitivo. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, ampliamente utilizado, permite evaluar la intensidad de la competencia y la atractividad de la industria, brindando información clave para una mejor toma de decisiones.

Poder de negociación de los clientes: ALTO

En el mercado regional de Córdoba y Bariloche, los consumidores quienes son principalmente un público con interés en experiencias gastronómicas artesanales y originales con un poder adquisitivo medio/alto, han ganado poder gracias al acceso a una gran cantidad de información y opciones. En sectores donde se ofrecen este tipo de experiencias gastronómicas y de bebidas artesanales, esta dinámica se intensifica por la amplia oferta disponible, que facilita la comparación y elección según precio, calidad o experiencia. La posibilidad de cambiar de proveedor sin costos significativos, sumada a la influencia de reseñas en plataformas digitales, refuerza la exigencia de los clientes. En un contexto económico desafiante, además, crece la sensibilidad al precio, lo que obliga a las empresas a justificar con claridad el valor que ofrecen si desean mantener su clientela.

Poder de negociación de los proveedores: Medio-Alto

En el rubro gastronómico y, particularmente, en la producción artesanal de cerveza, los proveedores desempeñan un papel central al suministrar insumos esenciales como alimentos frescos, bebidas, lúpulo, levaduras, equipos de refrigeración, envases, entre otros. En este sector, se evidencia una limitada cantidad de proveedores especializados, especialmente para insumos cerveceros como levaduras o lúpulos específicos, que no siempre están disponibles a nivel nacional. Por ejemplo, en Bariloche solo operan tres productores principales de lúpulo, mientras que en Córdoba apenas dos, lo que genera una alta dependencia de su stock y capacidad de abastecimiento. A esto se suma la volatilidad de precios, típica del contexto inflacionario argentino, donde los aumentos suelen trasladarse sin margen de negociación. También influyen negativamente los crecientes costos logísticos, afectados por la suba de combustibles y la reducción de subsidios al transporte, especialmente en regiones alejadas. En contraste, algunos insumos básicos como verduras o carnes presentan mayor oferta, lo que permite cambiar de proveedor con mayor facilidad. En conjunto, estas condiciones otorgan a los proveedores un poder de negociación medio-alto, especialmente en el segmento cervecero, donde ciertos insumos críticos son difíciles de sustituir y sensibles a factores externos como el clima, las importaciones o el tipo de cambio.

3. Amenaza de nuevos competidores: ALTA

En Argentina, el sector de la cerveza artesanal presenta barreras de entrada relativamente bajas, lo que favorece la aparición constante de nuevos competidores. Abrir una cervecería artesanal puede requerir una inversión inicial que varía entre USD 10.000 y USD 22.000, según el tamaño y la ubicación del emprendimiento (Ámbito, 2025). Además, el acceso a insumos y tecnologías básicas se ha vuelto más accesible, mientras que la demanda por productos artesanales continúa en crecimiento.

Actualmente, existen más de 1.200 cervecerías artesanales registradas en el país, muchas de ellas ubicadas en regiones como Córdoba, la Patagonia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (INTA, 2023). La disponibilidad de proveedores locales de lúpulo —como Lúpulos Patagónicos o Lúpulo Andino— ha reducido la dependencia de insumos importados en ciertas variedades. Asimismo, la capacitación técnica se ha democratizado mediante cursos cortos, talleres y plataformas virtuales, lo que facilita el ingreso de nuevos productores.

Desde una perspectiva gastronómica, abrir un restaurante pequeño en Argentina requiere una inversión inicial estimada entre USD 2.000 y USD 70.000, en función del equipamiento, la ubicación y la contratación de personal (FECIBA, 2024). Este monto puede disminuir considerablemente si se opta por modelos alternativos, como cocinas ocultas orientadas al delivery, food trucks —con habilitaciones que parten desde USD 500, según la provincia— o emprendimientos familiares sin personal contratado, especialmente en zonas de alto tránsito turístico.

A su vez, en algunos municipios como Bariloche, Córdoba Capital y CABA, se han implementado sistemas online o trámites unificados que reducen la burocracia para habilitar nuevos locales. La falta de diferenciación en muchas propuestas gastronómicas también facilita que nuevos actores puedan replicar modelos existentes y competir directamente en precio o experiencia.

En conjunto, estos factores permiten concluir que la amenaza de nuevos competidores es **alta**, tanto en el sector cervecero como en el gastronómico, debido al bajo costo de entrada, la facilidad para acceder a insumos y capacitación, y la multiplicidad de formatos comerciales disponibles para captar al consumidor.

4-Amenaza de productos sustitutos: ALTA

En el sector cervecero artesanal, la amenaza de productos sustitutos es elevada. Las cervezas industriales, con precios hasta un 40 % más bajos, siguen siendo la opción preferida para gran parte del público general. A esto se suman otras bebidas alcohólicas como el vino —

con un consumo per cápita de 18,9 litros anuales en 2024 (INV, 2024)—, los cócteles, las bebidas espirituosas, e incluso opciones tradicionales como el fernet con cola, todos con fuerte presencia en contextos sociales y gastronómicos diversos. Esta amplitud de opciones limita el crecimiento sostenido de la cerveza artesanal si no se diferencia claramente en experiencia, calidad o identidad de marca.

En el sector gastronómico ocurre una situación similar. Los restaurantes tradicionales enfrentan una creciente competencia de alternativas como el delivery a través de aplicaciones, las comidas preelaboradas, las viandas laborales y eventos gastronómicos temporales como ferias y food trucks. Estas propuestas ofrecen precios más accesibles, mayor comodidad o formatos más adaptados al ritmo de vida actual, especialmente en áreas urbanas o turísticas.

En ambos sectores, el cliente cuenta con numerosas alternativas para satisfacer sus necesidades de alimentación, disfrute o socialización, por lo que la amenaza de sustitutos puede considerarse alta. Esto obliga a los negocios a diferenciarse no solo por el producto, sino por la experiencia, el valor agregado y la conexión con el público objetivo.

5-Rivalidad entre competidores existentes: Alta

La rivalidad en los sectores gastronómico y cervecero artesanal en Argentina es alta, producto de una saturación creciente del mercado y una diferenciación limitada entre las propuestas. Ambos rubros presentan una gran cantidad de actores en competencia directa. Por ejemplo, solo en Córdoba existen más de 40 cervecerías artesanales registradas y más de 300 establecimientos gastronómicos habilitados (Secretaría de Turismo de Córdoba, 2025), lo que evidencia la densidad del mercado.

Esta competencia se intensifica debido a la homogeneidad de muchos menús o estilos de cerveza, lo que obliga a competir por precio, ambiente o atención. La accesibilidad al público a través de redes sociales y plataformas digitales, además, iguala el terreno competitivo: tanto grandes locales como nuevos emprendimientos pueden alcanzar a los mismos públicos objetivos. En zonas turísticas como Bariloche o las sierras cordobesas, la estacionalidad genera picos de competencia aún más agresivos durante temporadas altas, de los que muchas empresas dependen para sostener su operación anual.

A nivel nacional, la guerra de promociones, los descuentos por medios digitales y los esquemas de fidelización generan una presión adicional sobre los márgenes. Frente a esta dinámica, los restaurantes y cervecerías no pueden basarse únicamente en la presencia o el precio, sino que

deben construir propuestas de valor diferenciales, optimizar sus operaciones para mantener rentabilidad, y utilizar los datos del cliente para personalizar y fidelizar de manera estratégica.

Mercado:

Análisis interno: Cadena de Valor

El presente apartado busca identificar y analizar las actividades internas que permiten a la empresa Sauco del grupo Meta, agregar valor a su propuesta productiva. A través del modelo de la Cadena de Valor de Porter, se examinarán las actividades primarias y de soporte, evaluando su desempeño actual y su vinculación con la estrategia de la organización. Este análisis permitirá detectar ventajas competitivas y oportunidades de mejora, con foco en la eficiencia operativa, la sustentabilidad y el aprovechamiento de tecnologías.

Actividades Primarias

1. Logística interna

En SAUCO, la logística interna presenta diferencias entre sus dos unidades. En Cervecería Checa, se enfoca en el almacenamiento adecuado de insumos como malta, lúpulo y levaduras, que requieren condiciones ambientales controladas. La ubicación en Sacanta puede dificultar la provisión si no hay una planificación eficiente. En La Jirafa, el desafío radica en la gestión diaria de alimentos frescos y bebidas, con alta dependencia de proveedores locales y sin soporte tecnológico, lo que genera riesgos de errores de stock y sobrecostos. Ambas unidades operan con métodos tradicionales, basados en la experiencia del personal, lo que limita la optimización y la trazabilidad operativa.

2. Operaciones

En el caso de Cervecería Checa, la etapa de operaciones se vincula directamente con el proceso de producción de cerveza artesanal. El establecimiento cuenta con una capacidad instalada de hasta 360.000 litros anuales, lo que permite asumir una escala significativa dentro del segmento artesanal. El proceso de elaboración incluye molienda, macerado, cocción, fermentación, maduración, filtrado y envasado, etapas que requieren control técnico, sanitización precisa y condiciones ambientales específicas. No obstante, se perciben oportunidades de mejora en la estandarización de procesos, así como en el seguimiento

automatizado de variables críticas como temperatura y tiempos de fermentación, que en la actualidad dependen principalmente de la experiencia del maestro cervecero.

Por otro lado, en La Jirafa, las operaciones se centran en la producción y despacho de platos de cocina tradicional argentina. El restaurante funciona bajo una modalidad presencial, con carta fija, y su éxito operativo se encuentra directamente relacionado con la coordinación entre cocina y salón, la eficiencia en el servicio y la calidad constante del producto. Durante la temporada alta, se enfrentan desafíos operativos asociados a la sobrecarga de trabajo, falta de personal capacitado y limitada digitalización en la toma de pedidos, que impactan negativamente en la experiencia del cliente y en los tiempos de servicio.

3. Logística externa

En Cervecería Checa, la logística externa incluye tanto la entrega directa de cerveza en barriles y botellas a bares asociados o clientes particulares, como el aprovisionamiento del bar propio del grupo. La distribución se realiza principalmente con transporte propio o acuerdos informales con terceros, sin una infraestructura logística profesionalizada. No se cuenta con una red de distribución estructurada, ni con sistemas de trazabilidad del producto, lo cual podría generar riesgos si se pretende ampliar el volumen comercializado o ingresar en nuevos canales de venta, como e-commerce o distribución a otras provincias.

La marca no posee, hasta el momento, acuerdos logísticos con operadores especializados ni herramientas digitales que le permitan ofrecer seguimiento de pedidos, gestión de inventario remoto o coordinación eficiente entre la producción y el consumo proyectado. Esto representa una limitación importante si se considera un futuro plan de expansión comercial.

En el caso de La Jirafa, la logística externa se encuentra limitada por el modelo de negocio: se trata de un restaurante de atención presencial que no opera con delivery ni take away de manera formal. Si bien esta modalidad responde a una propuesta de valor tradicional y centrada en la experiencia en salón, la falta de canales alternativos de comercialización representa una oportunidad desaprovechada, sobre todo considerando el crecimiento del consumo fuera del local físico a través de plataformas digitales.

En ambos casos, se advierte una ausencia de planificación logística estratégica y una baja incorporación de herramientas tecnológicas aplicadas al canal de distribución (inclusive se puede visualizar la falta de un departamento de logística específico en el organigrama de ambas empresas). Esto limita la escalabilidad del modelo, reduce la capilaridad del producto y

afecta la posibilidad de llegar a nuevos segmentos de mercado, como clientes remotos, turistas con intención de recompra online o puntos de venta minoristas.

4. Marketing y ventas.

En el caso de SAUCO S.A., se observa una presencia desarticulada de las estrategias de marketing entre sus dos unidades de negocio. Por un lado, Cervecería Checa mantiene una comunicación esporádica y limitada a redes sociales, sin una identidad visual consolidada ni campañas sistemáticas que apunten a posicionar la marca más allá del entorno inmediato. Por otro lado, La Jirafa se apoya en la experiencia en salón y el boca a boca, con escasa utilización de canales digitales o acciones de fidelización dirigidas a turistas y visitantes recurrentes.

Ninguna de las dos unidades cuenta con una estrategia institucional integrada que permita posicionar a SAUCO como marca principal ni aprovechar sinergias entre ambas propuestas. Esta fragmentación dificulta el fortalecimiento de una identidad sólida y reconocible, lo cual resulta especialmente relevante en contextos donde el consumidor actual valora no sólo el producto, sino también la historia, los valores y el vínculo emocional que genera una marca.

Además, no se detectan prácticas sistemáticas de análisis de mercado, segmentación de públicos, estudio de tendencias o monitoreo de la competencia. Tampoco se aprovechan herramientas tecnológicas como CRMs, plataformas de automatización de marketing, ni sistemas de análisis de comportamiento del cliente en redes sociales o sitios web, a pesar de su bajo costo de implementación en versiones básicas.

La ausencia de acciones orientadas a la fidelización, como programas de recompensas, promociones personalizadas o encuestas de satisfacción, limita las posibilidades de generar ingresos recurrentes o captar recomendaciones orgánicas en un entorno altamente competitivo.

En resumen, el área de marketing y ventas en SAUCO opera de forma intuitiva y desarticulada, lo que representa una debilidad clave en un sector donde la visibilidad digital, la reputación online y la conexión con la comunidad son determinantes para sostener y expandir la base de clientes.

5. Servicios postventa

En SAUCO S.A., la atención postventa está poco desarrollada y carece de formalización. En Cervecería Checa no existen herramientas estructuradas para recopilar

opiniones ni fomentar la recompra, lo que limita la mejora continua y la fidelización. En La Jirafa, la interacción postconsumo es informal y depende del contacto con el personal o de reseñas espontáneas, sin seguimiento ni análisis sistemático. Ninguna de las dos unidades utiliza tecnologías como CRM, encuestas o análisis de redes sociales, desaprovechando así oportunidades para fortalecer el vínculo con los clientes y anticiparse a posibles crisis reputacionales. Esta falta de estrategia impide convertir la experiencia positiva en una ventaja competitiva sostenible.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa

Grupo Meta cuenta con una estructura centralizada liderada por los hermanos Fernández desde Sacanta, Córdoba, que supervisa sus cuatro unidades de negocio. En SAUCO S.A., la infraestructura muestra una gestión mixta: existen divisiones operativas entre Cervecería Checa y La Jirafa, pero sin una jerarquía profesionalizada ni responsables definidos por área. Las decisiones siguen concentradas en la dirección general, lo que limita la agilidad en cada unidad.

Tampoco se detectan herramientas formales de control de gestión, como presupuestos, indicadores de desempeño o reportes sistemáticos. Esto impide evaluar eficientemente los resultados operativos. Además, la falta de canales de comunicación internos y de procedimientos documentados puede generar errores, especialmente en momentos de alta demanda o rotación de personal.

No obstante, la empresa cuenta con fortalezas como una visión compartida, compromiso directivo y una cultura organizacional basada en la confianza. Estos elementos pueden ser clave para profesionalizar la infraestructura mediante una planificación más estructurada, digitalización de procesos y una definición formal de roles y responsabilidades.

2. Gestión de Recursos Humanos

En SAUCO S.A., la gestión de recursos humanos es mayormente informal y se encuentra en una etapa inicial. No existen procedimientos estandarizados para la selección o evaluación de personal, y las contrataciones suelen basarse en referencias personales o urgencias operativas, especialmente durante la temporada alta en La Jirafa.

Esta dinámica genera alta rotación, falta de capacitación estructurada y una curva de aprendizaje constante que afecta la calidad del servicio y la eficiencia operativa. No se

implementan programas de inducción, formación técnica ni estrategias de desarrollo del talento. Asimismo, la empresa carece de políticas de motivación, incentivos o herramientas para gestionar el clima laboral, lo que limita el compromiso y la estabilidad del equipo.

3. Desarrollo tecnológico

SAUCO S.A. presenta una adopción tecnológica limitada y desarticulada. Ninguna de sus unidades cuenta con sistemas integrados de gestión, y las tareas administrativas se realizan mayormente en forma manual o con herramientas básicas como planillas. En La Jirafa no se utilizan plataformas digitales para reservas, pedidos, turnos o delivery, lo que restringe su alcance y eficiencia operativa. En Cervecería Checa, los procesos productivos carecen de automatización y monitoreo digital, y la relación con el cliente es exclusivamente transaccional, sin mecanismos de fidelización ni análisis de comportamiento.

A nivel estratégico, no se han incorporado herramientas como inteligencia artificial, analítica de datos o sistemas de recomendación, a pesar de su creciente disponibilidad para PyMEs. Esta situación representa una oportunidad clara de mejora: la integración tecnológica permitiría profesionalizar la gestión, optimizar procesos, personalizar la atención al cliente y reducir la dependencia operativa, alineando a la empresa con las expectativas del consumidor actual.

Abastecimiento/ Compras

En SAUCO S.A., el abastecimiento se gestiona de forma descentralizada y reactiva, sin políticas unificadas ni protocolos estandarizados que optimicen volúmenes o relaciones con proveedores. Cada unidad opera de manera independiente, lo que limita la eficiencia y el aprovechamiento de economías de escala.

En Cervecería Checa, los insumos principales provienen de proveedores tanto locales como importados, pero los bajos volúmenes de producción reducen el poder de negociación. Algunos productos clave, como ciertos lúpulos, deben adquirirse mediante intermediarios o con logística propia, lo que eleva los costos y genera dependencia de factores externos.

Por su parte, La Jirafa se abastece con proveedores locales, lo que favorece la frescura y el vínculo territorial, aunque conlleva riesgos de faltantes, variabilidad de precios y escasa previsión. La falta de herramientas digitales para anticipar la demanda o estacionalidad también genera ineficiencias, como compras urgentes o sobrestock.

En conjunto, la ausencia de una estrategia de compras integral limita la capacidad de la empresa para negociar, controlar costos y garantizar un abastecimiento eficiente y sostenido.

Marco teórico

La planificación estratégica, entendida como un proceso dinámico de formulación y ejecución de decisiones orientadas al logro de objetivos de largo plazo, constituye una herramienta fundamental en la gestión de las organizaciones modernas. En el caso de SAUCO S.A., unidad de negocio del Grupo Meta, se plantea su utilización para mejorar el posicionamiento en un entorno cambiante, competitivo y con crecientes demandas de sostenibilidad e innovación.

Según Koontz y Weihrich (2018), la planificación estratégica permite establecer metas organizacionales, identificar oportunidades del entorno, asignar recursos y coordinar esfuerzos. Este enfoque es retomado por Thompson, Strickland y Gamble (2020), quienes destacan la necesidad de alinear la estrategia con las capacidades internas y con los desafíos externos.

Desde un enfoque sistémico, Pearce y Robinson (2017) resaltan la importancia de considerar tanto variables internas (cultura, liderazgo, estructura) como externas (competencia, cambios tecnológicos, marco legal). El análisis de estas dimensiones se complementa mediante herramientas como el PESTEL, que permite identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2019), útil para comprender la dinámica competitiva del sector.

Más allá de los enfoques clásicos, estudios recientes como el de Amato (2015) destacan la relevancia de integrar prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad en la planificación, especialmente en empresas que operan en sectores con fuerte exposición al público. Incorporar estas dimensiones implica una visión más compleja y transversal de la estrategia, que considera no solo los objetivos económicos, sino también el impacto social y ambiental.

La sustentabilidad organizacional, según autores como Ferraresi y Scaranti (2015), exige repensar el modelo de desarrollo vigente y adoptar prácticas que garanticen el equilibrio entre crecimiento económico, inclusión social y cuidado ambiental. En este marco, la propuesta estratégica de SAUCO S.A. se vincula con la creación de valor compartido, articulando los intereses del negocio con los de la comunidad y el entorno.

Por su parte, Ansoff (2018) propone en su matriz estrategias como la penetración de mercado, que resulta pertinente para el caso en cuestión, ya que busca consolidar la presencia

de la empresa en mercados actuales mediante la intensificación del consumo y la fidelización de clientes. Esta estrategia se articula con elementos de diferenciación, en línea con Porter (2019), quien sostiene que las empresas pueden obtener ventajas competitivas al ofrecer atributos únicos percibidos por los consumidores, tales como calidad artesanal, identidad de marca o experiencia gastronómica.

La estrategia no puede ser comprendida de forma aislada del proceso de aprendizaje organizacional. En este sentido, estudios como los de Kababe (2013) resaltan la importancia del aprendizaje por interacción para el desarrollo de capacidades tecnológicas e innovativas, especialmente en PyMEs. Este proceso, basado en la colaboración entre actores internos y externos, permite a las empresas adaptarse, innovar y sostenerse en entornos complejos.

A su vez, las transformaciones en las dinámicas laborales y en el rol de la educación, tal como analizan Lisdero y Quattrini (2013), muestran que las empresas deben considerar no solo variables económicas sino también disposicionales y culturales al diseñar su estrategia. La planificación, en este sentido, se convierte en un proceso que también implica pensar en las subjetividades, en las nuevas formas de trabajar y en la integración del saber técnico con el saber social.

Finalmente, el desarrollo estratégico en contextos latinoamericanos, como señala Kababe (2013), requiere enfoques adaptados a las características institucionales, históricas y culturales propias, superando los modelos “importados” y fomentando capacidades endógenas que combinen innovación, cooperación y sostenibilidad.

En este marco, el presente trabajo adopta una estrategia de penetración de mercado, en línea con la matriz de Ansoff, como herramienta clave para consolidar el posicionamiento competitivo de SAUCO S.A. en el sector gastronómico y cervecero artesanal. Esta estrategia se fundamenta en el fortalecimiento de la presencia de la marca en los mercados actuales, a través de una mayor fidelización de clientes, optimización de la propuesta de valor y aprovechamiento de las capacidades existentes. A su vez, se integra con enfoques de diferenciación que permiten destacar atributos propios de la empresa, como la calidad artesanal, la identidad regional y la experiencia gastronómica, generando así una sinergia entre crecimiento comercial y sostenibilidad organizacional. De este modo, la planificación estratégica no solo guía la expansión cuantitativa, sino que también orienta el sentido cualitativo del desarrollo, proyectando a SAUCO S.A. como una unidad de negocio sólida, adaptable e innovadora en el marco del Grupo Meta.

Diagnostico Y discusión

Luego de haber llevado a cabo el análisis estratégico de SAUCO S.A. mediante las herramientas del entorno —PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter— así como el análisis interno a través de la Cadena de Valor, se han identificado diversos aspectos relevantes que permiten fundamentar la propuesta estratégica presentada. El estudio integral de estos factores revela condiciones propicias para implementar un plan que permita mejorar la posición competitiva de la unidad de negocio del Grupo Meta en el mercado actual.

En cuanto al entorno externo, se observa un contexto marcado por la evolución del consumo hacia propuestas más conscientes, locales y artesanales, lo que representa una oportunidad clara para el posicionamiento de la cervecería y el restaurante. No obstante, también se identifican amenazas vinculadas a la alta rivalidad competitiva del sector gastronómico, la sensibilidad del consumidor al precio, y la incertidumbre macroeconómica nacional, factores que obligan a SAUCO S.A. a operar con eficiencia y flexibilidad.

Desde el análisis interno, emergen fortalezas que incluyen la identidad de marca consolidada en ambos locales, el conocimiento del personal, la calidad artesanal de los productos y la experiencia acumulada. Sin embargo, también se detectan debilidades relevantes, como la escasa integración entre las unidades de negocio, la falta de estrategias sistematizadas de fidelización de clientes y la limitada presencia digital en un entorno cada vez más conectado.

Estas condiciones justifican la elección de una estrategia de penetración de mercado, basada en la consolidación de los espacios actuales mediante el fortalecimiento de la propuesta de valor, la optimización de la experiencia del cliente, y el desarrollo de herramientas de fidelización y comunicación. La estrategia no persigue una expansión geográfica inmediata ni la diversificación del producto, sino una profundización en el mercado actual, con foco en aumentar la participación, el ticket promedio y la recurrencia del consumo.

El diagnóstico también indica que el crecimiento de SAUCO S.A. puede verse favorecido por el diseño de experiencias gastronómicas integradas, que refuercen la identidad de marca y construyan vínculos emocionales con el cliente. En ese sentido, es fundamental alinear las operaciones internas, mejorar la coordinación entre la cervecería y el restaurante, y aprovechar las sinergias posibles para transmitir una imagen coherente y diferenciada en el mercado.

Asimismo, el uso estratégico de canales digitales, la incorporación de tecnología para la gestión de clientes y la capacitación continua del personal serán factores clave para lograr un posicionamiento competitivo sostenible. La fidelización basada en experiencias, unida a la mejora de procesos internos y a una comunicación auténtica, permitirá que SAUCO se consolide como una marca relevante dentro del segmento gastronómico artesanal.

En conclusión, la propuesta de mejora estratégica para SAUCO S.A. no solo encuentra sustento en el entorno favorable y en las capacidades internas disponibles, sino que también se alinea con las tendencias actuales del consumo y las exigencias del mercado. La implementación de una estrategia de crecimiento por penetración en el mercado representa una alternativa viable, sustentable y coherente con los recursos del Grupo Meta, permitiendo avanzar hacia una mayor integración operativa y un posicionamiento competitivo más sólido.

Declaración del problema

Del análisis estratégico realizado sobre SAUCO S.A. se desprende que la organización enfrenta una dificultad central que condiciona su crecimiento: la falta de un enfoque sistemático y coordinado para profundizar su penetración en el mercado actual. Si bien cuenta con productos consolidados y una buena percepción de marca en sus dos unidades de negocio (Cervecería Checa y La Jirafa), la empresa presenta una baja integración operativa, escasa presencia digital y ausencia de estrategias de fidelización activas.

Como se observa en el análisis interno expuesto previamente, la empresa presenta redundancias y desconexión entre procesos claves de atención al cliente, comunicación institucional y marketing. Esta desarticulación impide consolidar una identidad de marca uniforme y limita el desarrollo de sinergias operativas, desaprovechando recursos existentes. A su vez, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter muestra una alta rivalidad competitiva en el sector gastronómico artesanal, donde las marcas que logran fidelizar al cliente mediante experiencias únicas y canales digitales optimizados tienen mayor probabilidad de sostenerse y crecer (Porter, 2019).

Desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, tendencias como la búsqueda de experiencias personalizadas, la valoración de marcas locales con identidad y la creciente preferencia por propuestas sustentables (Kantar, 2025) ubican a SAUCO en una posición ventajosa, aunque desaprovechada. Esta ventaja no se traduce hoy en una mayor participación de mercado debido a la ausencia de una estrategia deliberada para reforzar la

presencia y frecuencia de consumo, es decir, para profundizar su alcance en el mismo mercado en el que ya opera, tal como propone Ansoff (2018) al definir la estrategia de penetración.

En síntesis, la problemática puntual que enfrenta SAUCO es la falta de una estrategia de penetración de mercado debidamente estructurada, basada en la integración operativa de sus unidades de negocio, el uso de herramientas tecnológicas para la gestión del cliente y la implementación de acciones de fidelización que permitan aprovechar plenamente su posicionamiento actual y ampliar su participación en el mercado.

Justificación del problema

Resolver este problema se vuelve prioritario porque incide directamente en la capacidad de la empresa de sostenerse y crecer en un entorno altamente competitivo. Como señalan Koontz y Weihrich (2018), la planificación estratégica efectiva requiere articular recursos internos con oportunidades del entorno. SAUCO, si bien posee productos diferenciados y una clientela receptiva, no cuenta con mecanismos de gestión que permitan fidelizar, medir ni escalar su base de clientes.

Actualmente, la empresa no dispone de un CRM activo (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés: un sistema que permite gestionar la relación con los clientes de forma organizada y automatizada), no realiza seguimiento sistemático de preferencias del cliente ni explota datos de consumo. Tampoco cuenta con un sistema de fidelización que incentive la recurrencia ni estrategias coordinadas entre ambas unidades para consolidar su posicionamiento. Esta ausencia de herramientas limita la capacidad de tomar decisiones basadas en datos, optimizar la comunicación, generar comunidad y, en consecuencia, crecer dentro del mercado actual.

La oportunidad de mejora no pasa por diversificar ni expandirse a otros mercados, sino por profundizar la relación con sus clientes actuales y potenciales. En línea con Pearce y Robinson (2017), resolver este problema implicaría aumentar la eficiencia interna, mejorar la experiencia del cliente y consolidar una cultura organizacional más orientada a la gestión de valor.

Conclusión diagnóstica

En base a lo expuesto se determina que SAUCO no cuenta con una estrategia concreta para profundizar su presencia en el mercado actual a través del fortalecimiento de lazos con

sus clientes, mediante acciones integradas de fidelización, digitalización y coherencia operativa entre sus unidades de negocio.

El diagnóstico permite concluir que SAUCO se encuentra en una posición favorable en cuanto a oferta de valor, pero no ha logrado traducir ese potencial en un vínculo duradero con sus clientes. Esta debilidad limita la posibilidad de incrementar su participación en el mercado y por ende sus ingresos por ventas a través de la repetición de consumo y la recomendación, pilares fundamentales para una estrategia de penetración efectiva.

Como resultado esperado, se propone implementar una serie de acciones enfocadas en construir y consolidar relaciones con la clientela, reforzar la identidad de marca y generar sinergia entre las unidades de negocio. Estas medidas permitirán no solo captar nuevos clientes sino sostener a los actuales, incentivando su recurrencia a través de beneficios, comunicación personalizada y experiencias integradas.

La propuesta contempla la unificación de procesos de gestión y comunicación entre Cervecería Checa y La Jirafa, con el objetivo de construir una experiencia homogénea para el cliente y mejorar la eficiencia operativa. También incluye la creación de mecanismos tecnológicos, como un sistema CRM, herramientas de fidelización y canales digitales, que permitan captar, retener y analizar el comportamiento del consumidor. Finalmente, se plantea el fortalecimiento de la identidad de marca SAUCO, construida como una experiencia integral y coherente en todos los puntos de contacto con el público.

Estas acciones permitirán estructurar una verdadera estrategia de penetración de mercado, fortaleciendo la cercanía con el cliente, elevando la calidad percibida del servicio y consolidando el posicionamiento de SAUCO S.A. como marca local relevante. Esto se traducirá en un crecimiento integral, sostenido, orgánico y alineado con los recursos y capacidades actuales de la organización.

A partir del diagnóstico estratégico desarrollado, se propone implementar una estrategia de **penetración de mercado** para la unidad SAUCO S.A., perteneciente al Grupo Meta. Esta estrategia tiene como finalidad **profundizar la participación en el mercado actual** de ambas unidades de negocio —Cervecería Checa y La Jirafa— mediante la fidelización de clientes, el fortalecimiento de la identidad de marca y la digitalización de procesos.

El análisis situacional evidenció una propuesta de valor bien posicionada, pero poco aprovechada por la ausencia de acciones coordinadas de marketing, fidelización y uso de tecnología. En este contexto, se considera necesario avanzar con un plan que integre procesos

de comunicación, atención al cliente, capacitación y gestión digital, con el objetivo de **aumentar la frecuencia de consumo, optimizar la experiencia del cliente y reducir la pérdida de clientes actuales.**

Propuesta

La propuesta consiste en el diseño e implementación de una planificación estratégica integral que permita a SAUCO S.A. consolidarse como una marca líder dentro del segmento gastronómico artesanal regional. Esta estrategia se estructurará en torno a cuatro ejes: el fortalecimiento del vínculo con los clientes actuales y potenciales, la mejora del desempeño operativo, el posicionamiento de marca y el incremento sostenido de la participación de mercado.

Para alcanzar estos objetivos, se utilizarán diversas herramientas como la incorporación de un sistema CRM (Customer Relationship Management), la puesta en marcha de programas de beneficios y recompensas, la profesionalización del personal operativo, y el desarrollo de una identidad de marca unificada que articule coherentemente los elementos visuales y narrativos de ambas unidades.

Objetivo General

Incrementar los ingresos por ventas en un 25% de SAUCO S.A. comenzando en julio de 2025 y finalizando hacia mayo de 2028, a través de la implementación de una estrategia de penetración de mercado basada en la fidelización de clientes, la digitalización de procesos operativos y comerciales, y la unificación de identidad de marca entre Cervecería Checa y La Jirafa.

Esta propuesta se enmarca en un contexto de recuperación económica gradual en Argentina, caracterizado por un consumo más selectivo y orientado hacia experiencias con mayor valor agregado, lo cual favorece propuestas gastronómicas diferenciadas. A esto se suma una mayor movilidad turística interna, impulsada por programas como PreViaje y por la preferencia de los consumidores hacia destinos nacionales con oferta cultural y gastronómica, lo que refuerza la oportunidad de expansión para el segmento cervecero artesanal y gastronómico. En este escenario, las marcas que logren consolidar una propuesta auténtica, digitalizada y centrada en el cliente, se posicionarán con una ventaja competitiva significativa. En particular, el rubro de la cerveza artesanal ha demostrado un notable dinamismo: según la

Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba (febrero de 2025), estas bebidas representan ya el 3% del mercado cervecero total en la provincia, con más de 45 productores registrados, lo que evidencia una demanda sostenida y un espacio concreto para el crecimiento.

En este contexto, la elección de un incremento del 25% en los ingresos por ventas como objetivo general no responde a una estimación arbitraria, sino que surge de una proyección sustentada tanto en variables internas como externas. Por un lado, los últimos estados contables disponibles de SAUCO S.A., correspondientes a los ejercicios 2018 y 2019, reflejan una estructura patrimonial sólida y resultados positivos, lo cual brinda un punto de partida favorable para planificar una expansión gradual. El ejercicio 2020 y posterior no fueron considerados para establecer proyecciones, dado que estuvieron fuertemente condicionados por los efectos extraordinarios de la pandemia de COVID-19 y no existe registro de balances disponibles luego del 2020, los cuales distorsionaron los indicadores económicos y operativos habituales, resultando inadecuados para establecer metas de crecimiento a futuro.

Por otro lado, el contexto inflacionario acumulado entre 2019 y 2025 —que supera ampliamente el 1.500% según estimaciones oficiales— ha afectado los ingresos reales de las pymes del sector, lo cual exige proyectar crecimientos que no solo acompañen la recuperación del poder adquisitivo, sino que también permitan recomponer márgenes y asegurar la sostenibilidad operativa. En este sentido, el objetivo del 25% se justifica como un punto de equilibrio entre ambición y realismo: contempla el impacto conjunto de las principales acciones estratégicas previstas, como la ampliación de la capacidad instalada (20%), la mejora en la eficiencia operativa (30%) y el aumento proyectado de la frecuencia de consumo (20%) a través de programas de fidelización. La sinergia entre estas mejoras, junto con el aprovechamiento del contexto sectorial favorable, fundamenta la viabilidad de alcanzar un crecimiento acumulado del 25% en ingresos por ventas para el período 2025–2028. Esta meta no solo guía el despliegue táctico del plan, sino que también se alinea con la evolución esperada del mercado y con las capacidades reales de la organización

Objetivos Específicos

1.

Ampliar la capacidad operativa en un 20% de ambas unidades de negocio (La Jirafa y Cervecería Checa). Esto se logrará invirtiendo \$45.000.000 en infraestructura edilicia y tecnológica antes de julio de 2028, con el fin de ampliar la capacidad operativa y digitalizar procesos clave de SAUCO S.A.

Justificación: Esta inversión representa el eje estructural del plan estratégico y condiciona el cumplimiento de los demás objetivos. Permitirá adecuar y ampliar las instalaciones de Cervecería Checa y La Jirafa, e incorporar herramientas tecnológicas como sistemas CRM y plataformas de gestión de stock. Estas mejoras sentarán las bases para optimizar la operación diaria, profesionalizar al equipo, y brindar una experiencia más ágil y personalizada al cliente. Además, la digitalización de procesos contribuirá indirectamente a una reducción de costos operativos y a una mejor toma de decisiones basada en datos.

2.

Aumentar en un 20% la frecuencia de consumo de los clientes para diciembre de 2026, mediante el diseño e implementación de un programa de fidelización que contemple beneficios exclusivos, promociones por recurrencia y eventos temáticos mensuales entre ambos locales.

Justificación: La creciente demanda de cervezas artesanales en Argentina, impulsada por consumidores que valoran experiencias personalizadas, representa una oportunidad estratégica para fortalecer el vínculo con los clientes. El desarrollo de un programa de fidelización permitirá incentivar la recurrencia y generar relaciones más duraderas. Complementariamente, el uso de un sistema CRM permitirá segmentar perfiles, automatizar comunicaciones y mejorar la experiencia posventa a través de plataformas digitales como la web y redes sociales de ambas unidades. Esto fortalecerá el posicionamiento de SAUCO S.A. en un mercado competitivo y altamente dinámico.

3.

Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente en un 30% antes de septiembre de 2027, mediante la capacitación del 100% del personal de producción y atención al cliente en contenidos vinculados a procesos productivos, gestión de calidad, atención al cliente y herramientas digitales.

Justificación: La profesionalización del equipo es clave para garantizar una operación eficiente y una atención al cliente de alto nivel. A través de esta capacitación, el personal incorporará buenas prácticas en la elaboración de productos, la gestión del servicio y el uso de tecnologías implementadas en el marco del plan de inversión. Esto permitirá estandarizar procesos, reducir errores operativos, y brindar una experiencia más coherente con las expectativas del consumidor actual, cada vez más exigente en términos de calidad y personalización.

Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: la planificación estratégica presentada tendrá como horizonte de implementación el período comprendido entre julio de 2025 y mayo de 2028, en concordancia con el objetivo general planteado. Durante estos tres años se llevarán a cabo las inversiones, capacitaciones y acciones de digitalización proyectadas.

- Alcance geográfico: la propuesta tendrá una aplicación dual, abarcando las dos principales localizaciones de SAUCO S.A.: la ciudad de Sacanta (provincia de Córdoba), donde opera Cervecería Checa, y la ciudad de San Carlos de Bariloche (provincia de Río Negro), sede del restaurante La Jirafa. Ambas unidades serán abordadas de manera integral bajo una misma estrategia.

- Alcance de contenido: el enfoque del presente trabajo se enmarca en la teoría de la planificación estratégica, haciendo especial énfasis en la estrategia de penetración de mercado desarrollada por Ansoff (2018), junto con herramientas complementarias como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor. La propuesta contempla acciones orientadas a la fidelización de clientes, la profesionalización del personal, la digitalización operativa y la unificación de la identidad de marca como pilares fundamentales para el crecimiento sostenido de la organización.

Tácticas por desarrollar

En esta etapa, y luego de definir los objetivos estratégicos, se presentan los planes de acción a implementar. Cada uno describe en detalle las acciones previstas, los plazos estipulados, los recursos involucrados y las áreas responsables, con el fin de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo.

Descripción de la acción

Táctica 1: Expansión de la capacidad operativa mediante inversión en infraestructura y tecnología

Actualmente, SAUCO S.A. atraviesa una fase clave de crecimiento y transformación. Con el propósito de aumentar en un 20% su capacidad operativa hacia julio de 2028, se proyecta una inversión total de \$45.000.000. Este monto se destinará a mejorar la infraestructura edilicia y tecnológica de las dos unidades de negocio que componen la empresa: Cervecería Checa, ubicada en Bariloche, y La Jirafa, en Córdoba.

La primera etapa, a desarrollarse entre julio y agosto de 2025, consistirá en un relevamiento técnico integral de ambas instalaciones. Este diagnóstico será llevado a cabo por el Directorio en conjunto con un arquitecto matriculado, con un honorario estimado de \$650.000 por sede, según el tarifario del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba (CAPC, 2025). A ello se sumarán \$200.000 por gastos operativos y herramientas de diagnóstico.

Posteriormente, entre agosto y noviembre de 2025, se avanzará en la elaboración del proyecto ejecutivo de obra y digitalización. Esta etapa incluirá la reorganización de espacios físicos, ampliación de sectores clave como el salón y la cocina, y actualización de instalaciones eléctricas, sanitarias y de ventilación. Se destinarán \$4.500.000 a este tramo, incluyendo la contratación del estudio GLB Arquitectos (\$2.800.000), desarrollo técnico (\$900.000), modelado 3D (\$400.000) y permisos municipales (\$400.000).

La ejecución de la obra civil se extenderá de noviembre de 2025 a junio de 2026, con intervención sobre aproximadamente 65 m² en cada unidad. El costo de reforma, basado en presupuestos de Graciano Construcciones y Grupo Fratelli, promedia entre \$210.000 y \$430.000/m², alcanzando un total estimado de \$13.000.000, que asciende a \$15.000.000 al contemplar imprevistos y honorarios.

En junio de 2026 se iniciará la adquisición e instalación de equipamiento tecnológico (terminales de punto de venta, servidores, redes internas, mobiliario de gestión), con una inversión proyectada de \$5.000.000. Esta etapa permitirá modernizar las tareas administrativas, facilitar la toma de decisiones mediante datos en tiempo real y mejorar la atención al cliente.

Control:

El seguimiento estará a cargo del área de Administración y Dirección de Operaciones. Se realizarán reportes trimestrales sobre el avance de las obras, certificaciones de gastos y cumplimiento de cronograma.

A continuación, se visualiza el plan de acción específico de este objetivo

Plan de acción táctica 1							
Actividad	Periodo	Responsable	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Fuente	
Relevamiento técnico integral en ambas unidades	Julio - Agosto 2025	Director de Operaciones + Arquitecto	Computadora, software de diseño, planos arquitectónicos	Sí	\$1.500.000	CAPC, 2025	
Desarrollo del proyecto ejecutivo de obra y digitalización	Agosto - Noviembre 2025	Estudio GLB Arquitectos	Computadora, software de modelado, planos técnicos	Sí	\$4.500.000	GLB Arquitectos	
Ejecución de obras edilicias y adecuación estructural	Noviembre 2025 - Junio 2026	Empresa constructora contratada	Herramientas de obra, materiales de construcción	Sí	\$15.000.000	Graciano y Fratelli	
Adquisición e instalación de equipamiento tecnológico	Junio - Julio 2026	Área de Administración y Tecnología	Equipos informáticos, mobiliario, redes internas	Sí	\$5.000.000	Presupuesto interno	

Elaboración propia (2025).

Táctica 2: Fidelización de clientes mediante CRM y estrategias digitales

Descripción de la acción

Con el objetivo de aumentar en un 20% la frecuencia de consumo de los clientes para diciembre de 2026, se plantea la incorporación de herramientas tecnológicas de fidelización. Entre julio de 2026 y marzo de 2027, se llevará a cabo la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) y un software para control de stock.

El sistema CRM seleccionado es Zoho CRM Plus, una solución integral que permite automatizar procesos de marketing, ventas y atención al cliente en empresas PyME. Zoho CRM Plus ofrece funcionalidades como segmentación de clientes, análisis de comportamiento, campañas personalizadas, integración multicanal y reportes avanzados en tiempo real. La versión "Enterprise" con funcionalidades completas para hasta 10 usuarios tiene un valor aproximado de USD 45 por usuario/mes (equivalente a unos \$675.000 anuales en pesos argentinos a valor dólar oficial promedio de 2025), mientras que el plan "Ultimate" con opciones avanzadas se estima en USD 55 por usuario/mes (aproximadamente \$1.200.000 anuales, ver ANEXO 3). Para este proyecto se contempla un promedio entre el plan Enterprise y el plan Ultimate, comenzando los primeros 3 meses con el Enterprise y luego el Ultimate por el periodo restante.

En paralelo, se contratará el software Maxirest, ampliamente utilizado en el rubro gastronómico, que incluye funcionalidades específicas para control de insumos, stock en tiempo real, gestión de recetas y análisis de costos. Su licencia anual PRO parte de los \$1.800.000 (anexo 4), incluyendo soporte técnico e implementación.

A estos valores se sumarán \$3.000.000 destinados a la integración de ambos sistemas, la adaptación a los circuitos administrativos internos y la capacitación del personal de ambas unidades. Esta etapa incluirá soporte técnico personalizado, jornadas formativas y manuales operativos.

Control:

La efectividad de esta táctica será evaluada mensualmente por el área de Marketing. Se medirá la tasa de participación en promociones, el crecimiento en la base de datos de clientes registrados y el aumento de recurrencia promedio por cliente.

A continuación, se visualiza el plan de acción específico de este objetivo

Plan de acción táctica 2						
Actividad	Periodo	Responsable	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Fuente
Selección e instalación del CRM Zoho CRM Plus (plan)	Julio - Agosto 2026	Área de Tecnología + Proveedor externo	Servidores, CRM, conexión a internet	Sí	\$1.200.000	Zoho CRM Plus (2025)
Contratación e implementación del software de stock	Agosto - Septiembre 2026	Área de Tecnología + Proveedor Maxirest	Software, tablets o terminales de stock	Sí	\$1.800.000	Maxirest (2025)
Integración de ambos sistemas a procesos administrativos	Septiembre - Octubre 2026	Área Administrativa + Consultor en transformación digital	PCs, red interna, infraestructura existente	Parcial	\$1.000.000	Consultores IT
Capacitación del personal en CRM y gestión digital	Octubre - Diciembre 2026	Consultores externos + Supervisores internos	Salones, proyectores, material didáctico	Sí	\$1.000.000	Presupuesto interno capacitación
Desarrollo y ejecución de campañas de fidelización	Enero - Marzo 2027	Área de Marketing y CRM	Sitio web, CRM, redes sociales	No	\$500.000	Área de Marketing

Elaboración propia (2025).

Táctica 3: Profesionalización del personal y mejora del servicio al cliente

Descripción de la acción

A fin de mejorar en un 30% la eficiencia operativa y la calidad de atención antes de septiembre de 2027, se desarrollará un programa de formación para el 100% del personal de producción y atención al cliente.

La capacitación se realizará entre marzo y septiembre de 2027, y estará enfocada en procesos productivos, estándares de calidad, atención al cliente y herramientas digitales. En esta instancia, se prevé la capacitación del 100 % del personal actual de SAUCO S.A., con el objetivo de mejorar la atención al cliente y la eficiencia operativa. La acción abarcará a los 6 integrantes de Cervecería Checa (incluyendo personal operativo, el encargado y el maestro cervecero) y a los 7 colaboradores de La Jirafa (mozos, cocineros, ayudantes y encargado de salón) de forma intensiva, con una inversión total de \$6.000.000 que incluye honorarios, materiales, jornadas externas y horas extra, según lo dispuesto en los Convenios Colectivos de Trabajo 389/04 (UTHGRA) y 260/75 (UOCRA).

Las capacitaciones se desarrollarán en un período estimado de siete meses, mediante encuentros presenciales semanales de entre dos y cuatro horas, planificados fuera del horario de mayor actividad para no interferir con el funcionamiento operativo y contemplar ya los sueldos existentes de los empleados, turnándose para no afectar las actividades diarias de los locales. El diseño pedagógico se basará en el modelo 70-20-10, ampliamente utilizado en entornos organizacionales modernos, que combina aprendizaje práctico en el puesto, trabajo colaborativo en equipo y formación teórica impartida por profesionales externos con experiencia en el rubro gastronómico, comercial y turístico.

El contenido de las capacitaciones incluirá nociones sobre hospitalidad y atención al cliente según estándares vigentes en el sector turístico de la provincia de Córdoba y Bariloche,

manejo del sistema CRM, gestión de stock, buenas prácticas de manipulación de alimentos, estrategias de fidelización y resolución de conflictos. Se incorporarán además instancias diagnósticas al inicio y al cierre del proceso, con el fin de monitorear el progreso individual y colectivo. Al finalizar, cada participante recibirá una constancia de asistencia y desempeño, la cual se incorporará a su legajo personal, fortaleciendo también su desarrollo profesional dentro de la organización.

Como complemento, entre septiembre de 2027 y mayo de 2028 se incorporará un profesional especializado en marketing digital y gestión de clientes, con un salario mensual estimado de \$350.000 brutos (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2025), totalizando \$3.000.000 por nueve meses de contratación part time.

Control

El área de Recursos Humanos y la Dirección General serán responsables de aplicar encuestas de satisfacción internas y externas, realizar evaluaciones de desempeño y elaborar reportes semestrales con indicadores de mejora en la operación.

Plan de acción táctica 3						
Diseño del plan de capacitación para el personal	Febrero - Marzo 2027	Área de Recursos Humanos	Planillas, manuales de procedimiento	No	\$300.000	Área RRHH
Selección de capacitadores internos y externos	Marzo - Abril 2027	Área de RRHH + Dirección Operativa	Internet, email, fichas técnicas	Parcial	\$250.000	RRHH y Dirección
Ejecución de jornadas de formación en ambas unidades	Abril - Agosto 2027	Capacitadores externos + Jefes de unidad	Salas de formación, proyectores	Sí	\$5.000.000	Presupuesto capacitación
Evaluación de desempeño post-capacitación	Agosto - Septiembre 2027	Área de Recursos Humanos	Formularios de evaluación, laptop	No	\$200.000	RRHH
Incorporación de un analista de marketing digital	Septiembre 2027 - Mayo 2028	Dirección General + RRHH	Oficina, conexión, software marketing	Sí	\$3.000.000	Consejo Profesional Córdoba

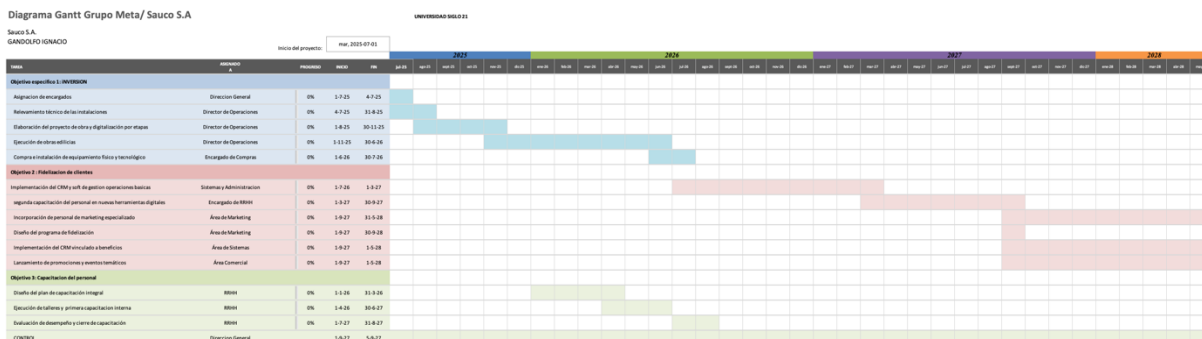
Elaboración propia (2025).

A continuación, se presenta el plan de global a modo orientativo correspondiente a los tres objetivos estratégicos definidos para SAUCO S.A. Este cuadro sintetiza las principales actividades a ejecutar, los plazos estimados, los recursos necesarios y las áreas responsables, constituyendo una herramienta clave para guiar la implementación operativa del plan estratégico.

DESCRIPCION	TIEMPO		PLAN DE ACCION DE OBJETIVO				ECONOMICO-FINANCIERO	FUENTE
	DESDE:	HASTA	AREA	RESPONSABLE	RECURSOS	TERCERIZACION		
Relevamiento técnico de las instalaciones	Jul-25	ago-25	Dirección General	Director de operaciones	Planillas de evaluación	Arquitecto externo	\$ 1.500.000	--
Elaboración del proyecto de obra y digitalización por etapas	ago-25	nov-25	Dirección General y administración.	Director de operaciones	Planos y maquetas	Arquitecto externo	\$ 4.500.000	--
Ejecución de obras edilicias	nov-25	Jun-26	Dirección General	Director de operaciones	Materiales y mano de obra	Empresa constructora	\$ 15.000.000	--
Compra e instalación de equipamiento físico y tecnológico	Jun-26	Jul-26	Administración	Encargado de compras	Computadoras/Sistemas	--	\$ 5.000.000	--
Implementación de sistema CRM y software de gestión de stock	Jul-26	mar-27	Sistemas y administración	Sistemas y administración	RRHH, sistemas y CRM	--	\$ 10.000.000	--
Capacitación del personal en nuevas herramientas digitales	mar-27	sept-27	Recursos Humanos	Encargado del personal de ambos locales	Horas extras del personal	Operadores CRM y soft de gestión	\$ 6.000.000	--
Personal de marketing especializado	sept-27	may-28	Recursos humanos, Administración.	Recursos Humanos	Computadoras e Informes	Profesional Marketing	\$ 3.000.000	--
							\$ 45.000.000	VER ANEXO A

Elaboración propia (2025).

Seguidamente, se incluye el diagrama de Gantt que representa gráficamente la secuencia y duración temporal de cada una de las acciones previstas. Esta herramienta permite visualizar la planificación completa, identificar solapamientos, dependencias y asegurar un seguimiento ordenado y realista del cronograma de ejecución.



Elaboración propia (2025).

Por último, con el objetivo de brindar un contexto macroeconómico actualizado para el análisis financiero del presente plan de implementación, se incluyen los siguientes cuadros, los mismo presentan las proyecciones de inflación (IPC - Nivel general) previstas por analistas del mercado para los años 2025 a 2028. Esta información es clave para estimar la evolución de los costos y ajustar los presupuestos multianuales planteados en el presente informe.

Años	2025	2026	2027	2028	PRESUPUESTO TOTAL
PLAN 1	\$ 4.000.000,00	\$ 6.954.000,00	\$ 6.374.500,00	\$ 2.804.780,00	
PLAN 2	\$ 2.000.000,00	\$ 5.500.000,00	\$ 3.059.760,00	\$ 1.682.868,00	
PLAN 3	\$ 2.000.000,00	\$ 4.620.000,00	\$ 4.462.150,00	\$ 1.542.629,00	
TOTAL	\$ 8.000.000,00	\$ 17.074.000,00	\$ 13.896.410,00	\$ 6.030.277,00	\$ 45.000.687,00

Inflación	
2025	26,20%
2026	15,90%
2027	10,00%
2028	10,00%

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Periodo	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
dic-24	var. % mensual	2,7	2,7	0,3	3,8	1,9	2,9	2,8	2,5	2,3	42
ene-25	var. % mensual	2,5	2,5	0,3	3,5	1,8	2,9	2,7	2,3	2,0	42
feb-25	var. % mensual	2,3	2,3	0,4	4,2	1,7	2,6	2,5	2,1	1,8	42
mar-25	var. % mensual	2,3	2,5	0,8	5,5	1,4	3,0	2,7	2,1	1,7	42
abr-25	var. % mensual	2,0	2,2	0,6	4,0	1,2	2,8	2,4	1,8	1,5	42
may-25	var. % mensual	1,9	1,9	0,3	2,6	1,2	2,3	2,2	1,7	1,5	42
jun-25	var. % mensual	1,8	1,8	0,3	2,4	1,1	2,2	2,0	1,5	1,5	42
próx. 12 meses	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
próx. 24 meses	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,8	5,5	31,1	2,4	22,1	18,2	13,5	9,4	39
2025	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
2026	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,9	5,1	31,1	5,8	22,1	18,2	13,5	9,6	39
2027	var. % i.a.; dic-27	10,0	10,0	4,7	20,0	1,1	15,0	13,5	6,1	4,8	30

Fuente: REM - BCRA (dic-24)

Elaboración propia (2025).

Flujo de caja.

Ilustración A-Flujo de caja e indicadores.

Plan de acción 3		\$ 33.523.001	\$ 31.082.527	\$ 42.738.474	\$ 37.609.857
TOTAL DE INGRESOS	\$ 531.267.845	\$ 784.438.224	\$ 862.540.112	\$ 982.984.902	\$ 1.053.076.000
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 322.966.396	-\$ 374.318.053	-\$ 433.834.623	-\$ 477.218.086	-\$ 524.939.894
Gastos de Comercialización	-\$ 245.813.292	-\$ 284.897.605	-\$ 330.196.324	-\$ 33.019.632	-\$ 36.321.596
Gastos Administrativos	-\$ 58.873.274	-\$ 68.234.124	-\$ 79.083.350	-\$ -86.991.684,76	-\$ -95.690.853,23
Plan de acción 1		\$ -4.000.000,00	\$ -6.954.000,00	\$ -6.374.500,00	\$ -2.804.780,00
Plan de acción 2		\$ -2.000.000,00	\$ -5.500.000,00	\$ -3.059.760,00	\$ -1.682.868,00
Plan de acción 3		\$ -2.000.000,00	\$ -4.620.000,00	\$ -4.462.150,00	\$ -1.542.629,00
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 627.652.961	-\$ 735.449.782	-\$ 860.188.297	-\$ 611.125.813	-\$ 662.982.620
UTILIDAD BRUTA	-\$ 96.385.116	\$ 48.988.442	\$ 2.351.815	\$ 371.859.090	\$ 390.093.380
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 33.734.791	-\$ 17.145.955	-\$ 823.135	-\$ 130.150.681	\$ 136.532.683
UTILIDAD NETA	-\$ 62.650.325	\$ 31.842.487	\$ 1.528.680	\$ 241.708.408	\$ 526.626.063
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACC	-\$ 62.650.325	\$ 31.842.487	\$ 1.528.680	\$ 241.708.408	\$ 526.626.063

Inversión a realizar	-45.000.687
Flujo neto del período 1	-62.650.325
Flujo neto del período 2	31.842.487
Flujo neto del período 3	1.528.680
Flujo neto del período 4	241.708.408
Flujo neto del período 5	35.876.763
VAN	14.708.870
TIR	38%
ROI	
Beneficios	4.214.307.084
Costos	3.497.399.474
ROI	20%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración B- supuestos Bases y premisas generales.

Premisas generales	
Se espera un aumento operativo del 20%	
Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM	
Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
Se toma como referencia los estados financieros del año 2019	
El costo capital es 30,5%	

Objetivo general: Aumentar la facturación para Saaco SA en un 25% para mediados de 2028.	
Plan de Acción 1: Ampliar la capacidad operativa en un 20%	
Plan de Acción 2: Aumentar en un 20% la frecuencia de consumo de los clientes para diciembre de 2026, mediante el diseño e implementación de un programa de fidelización que contemple beneficios exclusivos, promociones por recurrencia y eventos temáticos mensuales	
Plan de acción 3: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente en un 30% antes de septiembre de 2027, mediante la capacitación del 100% del personal	

Ingresos 2019	\$15.401.247,84
Costo de ventas	\$9.457.242,41
Gastos Administrativos	\$1.723.952,79
Gastos de Comercialización	\$ 7.198.011,67
Gastos Financieros	\$3.074.916,09
Otros Egresos	\$597.661,59

Impuesto a las ganancias	35%	Fuente: AFIP
Tasa de referencia plazo fijo	30,5%	

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración C- datos de inflación

Inflación	2020		2021		2022		2023		
		43,00%	1,43	48,00%	1,48	94,70%	1,95	180,70%	2,81
2024		2025		2026		2027		2028	
135,70%	2,36	26,20%	1,26	15,90%	1,16	10,00%	1,10	10,00%	1,10

Inflación		
	2025	26%
	2026	16%
	2027	10%
	2028	10%

Fuente: Extraído de Indec.gob.ar (2025)

Análisis de viabilidad del plan estratégico

Según los valores presentados en el flujo de fondos proyectado (Ilustración A) y considerando los supuestos de las ilustraciones B y C, puede observarse que el plan estratégico propuesto por SAUCO S.A resulta financieramente viable. El Retorno sobre la Inversión (ROI) alcanza un 20%, lo que implica que por cada peso invertido la empresa generaría \$0,20 en ingresos adicionales a lo largo del período considerado. Este indicador, refleja un rendimiento atractivo sobre la inversión realizada.

Por otro lado, el Valor Actual Neto (VAN) calculado asciende a \$14.708.870, lo que indica que, una vez descontados los flujos de fondos a valor presente, el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera una ganancia neta significativa. Este resultado evidencia que el capital invertido se recupera en su totalidad y que el excedente obtenido justifica ampliamente la realización del proyecto. A su vez, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se estima en un 38%, superando considerablemente la tasa de descuento de referencia, lo cual reafirma la viabilidad económica del proyecto y su atractivo para potenciales inversores.

Conclusiones y Recomendaciones Profesionales

A lo largo del desarrollo de este trabajo se consolidó una propuesta de planificación estratégica orientada a fortalecer el desempeño de SAUCO S.A. en un contexto dinámico y altamente competitivo. El proceso permitió integrar una mirada crítica y constructiva sobre el funcionamiento de la organización, reconociendo tanto su potencial como los desafíos estructurales que limitaban su crecimiento. Las acciones proyectadas buscan transformar esa realidad desde una perspectiva proactiva, profesional y sostenible.

En definitiva, este trabajo no solo presenta una hoja de ruta clara, coherente y factible, sino que demuestra con fundamentos sólidos que SAUCO S.A se encuentra en una posición inmejorable para capitalizar su potencial y acelerar su crecimiento. La propuesta estratégica aquí desarrollada ha sido diseñada con rigor técnico, pero también con visión y compromiso, y sus resultados proyectados, tanto operativos como financieros, reflejan con claridad su capacidad para generar valor real y sostenido.

La rentabilidad esperada, respaldada por indicadores como un VAN altamente positivo y una TIR que supera ampliamente el costo del capital, confirma que se trata de una oportunidad atractiva para cualquier actor interesado en invertir en un proyecto con retorno asegurado, bajo riesgo relativo y un fuerte anclaje territorial.

Invertir en esta propuesta es apostar por una empresa con identidad, trayectoria y un equipo comprometido, que ha sabido adaptarse, reinventarse y proyectarse. El momento para dar el paso no solo es propicio: es estratégico. SAUCO S.A está lista. La oportunidad es ahora.

Resulta pertinente sugerir algunas acciones complementarias que podrían potenciar aún más los resultados esperados. En primer lugar, se recomienda establecer el desarrollo de un protocolo formal de innovación interna. Este consistiría en generar espacios de mejora continua dentro de la organización, incentivando la participación del personal en la detección de oportunidades, creación de soluciones y testeo de nuevas prácticas. Esta iniciativa permitiría dinamizar la implementación estratégica, adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno y fortalecer el compromiso del equipo con los objetivos empresariales. Asimismo, sería valioso explorar acuerdos de colaboración con actores del entorno turístico y gastronómico, como hoteles, agencias o distribuidores regionales, que permitan ampliar la red comercial de SAUCO y posicionar sus productos en nuevos espacios de consumo. Por último, profundizar el enfoque en sostenibilidad, incorporando prácticas responsables en la gestión de residuos, uso

de materiales y comunicación ambiental, contribuirá no solo al cumplimiento normativo sino también a fortalecer la reputación corporativa y la fidelización del cliente.

En definitiva, este trabajo no solo presenta una hoja de ruta clara, coherente y viable, sino que evidencia que SAUCO S.A. posee el potencial, las capacidades y el contexto necesario para dar un salto cualitativo en su desarrollo. La implementación de esta estrategia no solo resulta financieramente conveniente, sino también estratégica desde el punto de vista institucional y comercial. Por ello, avanzar con esta propuesta no es únicamente una opción recomendable, sino una oportunidad concreta que la organización no debería dejar pasar. El momento de actuar es ahora

Bibliografía

Fuentes digitales:

A Amato, C. N. (2015). Relación entre logística inversa y desempeño. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle. Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba. <https://www.camaracerveceroscordoba.org/>

EAG Escuela Argentina de Gastronomía. (2025). *Tendencias gastronómicas para 2025*. <https://eag.edu.ar/tendencias-gastronomicas-para-2025>

Ferraresi de Araujo, G. J., & Scaranti Navarro, L. F. (2015). La importancia de las prácticas sustentables en las organizaciones deportivas. *GeoGraphos*. Gobierno de la Provincia de Córdoba – Turismo. <https://www.cba.gov.ar/turismo/Havana>. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/havana-crece-en-el-exterior-y-abrira-una-planta-en-espana-nid11112024/>

INDEC. (2025). *Índice de Precios al Consumidor*. <https://www.indec.gob.ar>

Infobae. (2025). *Bariloche ocupa el podio de los destinos más elegidos este verano*. <https://www.infobae.com/turismo/2025/01/15/bariloche-ocupa-el-podio-de-los-destinos-mas-elegidos-este-verano/>

Iprofesional. *Inversión en franquicias: caso Grido*. <https://www.iprofesional.com/negocios/425303-revelan-cuanto-hay-que-invertir-en-franquicia-exitosa-cadena-helados-grido>

Kababe, Y. (2013). Aprendizaje por interacción e innovaciones electrónicas en el sector agroindustrial argentino. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*.

Kantar. (2025). *El bienestar está transformando el comportamiento de compra en Argentina, Chile y Perú*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2025/el-bienestar-transformando-el-comportamiento-de-compra-en-argentina-chile-y-peru>

Lisdero, P., & Quattrini, D. (2013). Educación, corporalidad y nueva morfología del trabajo. *Intersticios, Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*.

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (2025). *Informe PyME*. <https://www.argentina.gob.ar/economia>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación – Estadísticas. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/observatorio/estadisticas>

Secretaría de Turismo de Bariloche – Informes y proyecciones. <https://www.barilocheturismo.gob.ar/>

Sueldos y jornales sector tecnológico. <https://sup.org.ar/index.php/salarios>

The Food Tech. *Tecnologías digitales para la gestión de pedidos y entregas en comida a domicilio*. <https://thefoodtech.com/tecnologia-de-los-alimentos/tecnologias-digitales-para-la-gestion-de-pedidos-y-entregas-en-comida-a-domicilio/>

Banco Central de la República Argentina. (2025). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) - Mayo 2025*. <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/REM.aspx>

Libros:

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implantando la planificación estratégica* (2.^a ed.). Ediciones Deusto.

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2006). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (12.^a ed.). Prentice Hall.

Koontz, H. (2000). *Administración: Una perspectiva global* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2017). *Formulación y administración estratégica* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2019). *Ventaja competitiva*.

Sapag Chain, N. (2008). *Evaluación de proyectos de inversión* (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2000). *Administración estratégica* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2020). *Administración estratégica* (21.^a ed.). McGraw-Hill.

Anexo

- Valores publicados por construcción de obra total según Colegio de arquitectos de la provincia de Córdoba (corresponde 7g).

7. EDIFICIOS ESPECIALES			
Los Departamentos Técnicos no procederán al visado de obra consignadas en este punto si no se acompaña el presupuesto fehaciente del costo de la obra, teniendo en cuenta que los montos resultantes por m ² no podrán ser inferiores a los que se fijan a continuación:			
7a) Bancos e Instituciones financieras:			
Locales Adaptados	1,85	\$ 310.800	\$ 341.880
Locales Projectados exprofeso	2,00	\$ 336.000	\$ 369.600
7b) Cines, auditorios	2,50	\$ 420.000	\$ 462.000
7c) Casinos, salas de juego	2,30	\$ 386.400	\$ 425.040
7d) Albergues estudiantiles	1,20	\$ 201.600	\$ 221.760
7e) Moteles	1,20	\$ 201.600	\$ 221.760
7f) Teatros	2,60	\$ 436.800	\$ 480.480
7g) Restaurant, confiterías, bares y locales bailables	1,50	\$ 252.000	\$ 277.200
7h) Edificios Educativos			
Jardines de Infantes y Guarderías	1,10	\$ 184.800	\$ 203.280
Escuelas Primarias Rural	1,00	\$ 168.000	\$ 184.800
Escuelas Primarias Urbana	1,50	\$ 252.000	\$ 277.200
Escuelas Primarias Especiales	1,80	\$ 302.400	\$ 332.640
Escuelas Secundarias Comunes	1,80	\$ 302.400	\$ 332.640
Escuelas Secundarias Especiales	2,10	\$ 352.800	\$ 388.080
7i) Edificios Industriales	según grupos 5 ó 6		
7j) Edificios Sanitarios (salud)			
Dispensarios o consultorios externos	1,30	\$ 218.400	\$ 240.240
Clinica de hasta 200m ²	2,00	\$ 336.000	\$ 369.600
Clinica de más de 200m ²	2,20	\$ 369.600	\$ 406.560

Fuente: colegio-arquitectos.com.ar (ACTA ACUERDO NÚMERO 14)

- Presupuesto de refacciones (no construcción) empresa, “Graciano Construcciones”.

Detalle del presupuesto para obras de refacción

Ítem	Descripción	Unidad	Valor unitario (ARS)
1	Refacción general (según plano)	m2	210.000
			A calcular según m ²

Observaciones:

- El precio por metro cuadrado incluye mano de obra, materiales básicos y dirección técnica.
- No-incluye IVA.
- Validez del presente presupuesto: 30 días corridos.
- El presupuesto final podrá ajustarse según las condiciones del inmueble y requerimientos específicos.

Fuente: Presupuesto proporcionado por la empresa Graciano construcciones, mayo 2025.

- Valores de ZOHO CRM

Software excepcional, por un precio razonable

- ✓ Prueba gratuita Sin usar tarjeta de crédito.
- ✓ Contratos flexibles Precios transparentes, sin compromisos.
- ✓ Una curva de aprendizaje mínima Implementación en 50 % más rápida.
- ✓ Experiencia de usuario intuitiva Fácil de usar, fácil de enseñar.

Standard	Professional	Enterprise	Ultimate
US\$ 18	US\$ 30	US\$ 45	US\$ 55
<p>Todo lo que incluye el plan Estándar +</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Módulos básicos ✓ Predicciones de ventas ✓ Múltiples flujos de ventas ✓ Cualificación de clientes potenciales ✓ Cadencias ✓ Llenzo ✓ Campos personalizados ✓ Flujos de trabajo ✓ Integración de Office 365 ✓ Zoho Marketplace ✓ Sincronización con Google Calendar 	<p>Todo lo que incluye el plan Profesional +</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Blueprint ✓ Gestión de inventarios ✓ CPQ ✓ SalesDigest ✓ Integración de Google Ads ✓ Correo electrónico masivo programado ✓ Integraciones de correo electrónico ✓ Reglas de asignación ✓ Reglas de validación 	<p>Todo lo que incluye el plan Profesional +</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zia, asistente de ventas con IA ✓ Gestión de territorios ✓ Funciones personalizadas ✓ CommandCenter ✓ Portales de múltiples usuarios ✓ Kick Studio ✓ Scripts de clientes ✓ Espacio aislado ✓ Proceso de revisión y aprobación 	<p>Todo lo que incluye el plan Empresa +</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Límites de funciones mejorados ✓ Capacidades de IA extendidas ✓ Personalización avanzada ✓ Preparación de datos ✓ Análisis mejorado ✓ Narración de datos ✓ Información empresarial unificada ✓ Administración de datos de nivel superior

Fuente: zoho.com/es-xl/crm/zohocrm-pricing.

- Valores planes Maxirest

POINT	XPRESS	PRO
Solución Android para comandar, y facturar en 3 touch.	Control de salón, delivery, take away y facturación.	Solución integral de gestión y administración gastronómica.
\$17.380 /mes*	\$24.970 /mes*	\$136.740 /mes
Recomendado para food trucks, locales al paso y pequeños	Recomendado para toda clase de negocios con una terminal única.	Recomendado para negocios y cadenas que requieran una gestión total.
Quiero más info	Quiero más info	Quiero más info

Fuente: maxirest.com.ar/planes/