

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

"Planificación estratégica para el crecimiento sostenible y optimización de las ventajas competitivas en Sauco S.A."

Nombre y apellido: Contreras Costa Leandro Agustín

Dni: 41.844.238

Profesor/a: Patricia Alejandra Barrón

Legajo: VADM023019

Carrera: Licenciatura en administración

2024

Resumen

En este reporte de caso para Grupo Meta, enfocado en su unidad de negocio Sauco S.A., se propone la implementación de una planificación estratégica centrada en el desarrollo de nuevos productos: las cervezas sin alcohol Česká Nealko y Black Sheep 0,0%, con el objetivo de incrementar las ventas y lograr una diferenciación en el mercado. La propuesta responde a la intensa competencia y la dificultad para diferenciarse, así como a la creciente demanda de bebidas sin alcohol. El desarrollo de esta nueva línea no solo permitirá a Sauco S.A. ampliar su portafolio, sino también aumentar su producción anual, impactando positivamente sus ingresos. Además, se contempla una estrategia de promoción y publicidad agresiva para posicionar estas cervezas en el mercado y fortalecer el reconocimiento de la marca. La implementación incluye la inversión en maquinaria, la contratación de personal adicional y un fuerte enfoque en marketing, proyectando resultados financieros positivos y un aumento en los márgenes de rentabilidad de la empresa.

Abstract

In this case report on Grupo Meta, with a focus on its business unit Sauco S.A., a strategic plan is proposed to develop new products: the non-alcoholic beers Česká Nealko and Black Sheep 0.0%. This initiative aims to boost sales and achieve market differentiation. The proposal addresses the challenges of intense competition and the difficulty of standing out, alongside the rising demand for non-alcoholic beverages. Developing this new product line will enable Sauco S.A. to expand its product portfolio and increase annual production, directly impacting its revenue. Additionally, an aggressive promotional and advertising strategy is planned to position these beers in the market and enhance brand recognition. The proposal entails investment in machinery, hiring additional personnel, and a strong focus on marketing, with projected positive financial outcomes and an increase in the company's profit margins.

Palabras Clave:

Planificación estratégica – diferenciación - cervezas sin alcohol - desarrollo de nuevos productos.

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
ANÁLISIS DE SITUACION	6
<i>Análisis del macro entorno (Pestel):</i>	6
<i>Factores políticos:</i>	6
<i>Factores económicos:</i>	6
<i>Factores sociales:</i>	7
<i>Factores tecnológicos:</i>	8
<i>Factores ecológicos:</i>	8
<i>Factores legales:</i>	9
<i>Análisis del microentorno (Cinco fuerzas de Porter)</i>	10
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	10
<i>Poder de negociación de los clientes:</i>	10
<i>Amenaza de nuevos competidores:</i>	10
<i>Amenaza de productos sustitutos:</i>	11
<i>Rivalidad entre competidores:</i>	11
ANÁLISIS DE MERCADO	11
Análisis interno: Cadena de valor	13
<i>Actividades primarias:</i>	13
<i>Actividades secundarias:</i>	14
MARCO TEÓRICO	15
DIAGNÓSTICO	18
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	20
CONCLUSION	26
Recomendaciones	26
BIBLIOGRAFÍA	30
ANEXOS	32
Anexo I	32
Anexo II	34
Anexo III	35
Anexo IV:	36
Anexo V	37
Anexo VI	37
Anexo VII	38
Anexo VIII	39

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo final de grado, se realizará un reporte de caso sobre la organización Grupo Meta, enfocado en una de sus cuatro unidades de negocio: Sauco S.A.

Grupo Meta, fundada en 2019 por Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el fin de unir las distintas unidades económicas bajo una misma identidad que los identifique ante la comunidad y crecer conjuntamente.

La oficina central de Grupo Meta se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc, de todas las unidades de negocio. La organización mantiene una relación formal con varias instituciones de la localidad que pueden ser proveedores, clientes o comercios de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocio, se cree que una mayor relación generará mejor reputación de las unidades de negocio.

Actualmente Grupo Meta cuenta con cuatro unidades de negocio que se encuentran dispersas geográficamente, aunque en su oficina central, en Sacanta, se concentra la administración de las unidades. Estas unidades son:

- I. La Tregua S.A., organización enfocada en la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta.
- II. Sauco S.A., unidad de negocio que opera mediante la integración de gestión de Cervecería Checa en Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
- III. Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el bar Casa Negra (con participación del 50%) en Córdoba capital.
- IV. Brewing S.A.S., es la última unidad creada, incluye un bar propio en Córdoba capital.

Para este reporte se realizó un análisis exhaustivo sobre Sauco S.A. con especial énfasis en el microentorno y macroentorno de las industrias y en el ambiente interno de cada una de las unidades que forman Sauco S.A., restaurante La Jirafa y la fábrica Cervecería Checa.

El objetivo de este análisis es identificar posibles áreas de mejora y ofrecer posibles herramientas y planes de acción que permitan la mejora continua y la optimización de las ventajas competitivas de cada negocio, para conseguir un crecimiento sostenible y una diferenciación frente a los competidores.

Esta unidad de negocio abarca la gestión de Cervecería Checa, fábrica de cervezas ubicada en la localidad de Sacanta departamento de San Justo, Córdoba. Y por otro lado el restaurante La Jirafa, en Bariloche.

La Cervecería Checa fue fundada y puesta en marcha desde cero. La misión de la empresa es brindar una experiencia de consumo diferente en torno a la cerveza artesanal. Su mercado objetivo incluye consumidores de entre 22 a 40 años, con poder adquisitivo medio y medio alto, que valoran la calidad y autenticidad de estos productos.

Destacamos que la fábrica está equipada con la mejor tecnología para la elaboración de la cerveza y goza de una buena aceptación en la comunidad local. Además, es importante destacar que implementó certificaciones internacionales, como la norma de calidad ISO 9001 y de inocuidad alimentaria BPM (buenas prácticas de manufactura).

Actualmente la Cervecería Checa produce 13 variedades distintas de cerveza que son distribuidas en 9 provincias: Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires, Santiago del Estero, Salta, Mendoza, San Juan y Neuquén.

Tras el análisis situacional de la empresa, tanto interno como externo, se identifican las siguientes problemáticas claves:

- I. Posicionamiento de la marca: Se observa la falta de estrategias claras para lograr un mejor posicionamiento de la marca.
- II. Diversificación de productos limitada: Al no adecuarse hacia las nuevas tendencias de consumo restringe su capacidad para competir eficazmente en el mercado. Esta falta de adaptación no solo limita su atractivo para nuevos segmentos de clientes, sino que también la expone al riesgo de perder relevancia frente a competidores más innovadores y alineados con las preferencias actuales de los consumidores.

Por otro lado, La Jirafa es un bodegón familiar con años de prestigio, ubicado en el centro de San Carlos de Bariloche. Se destaca como uno de los mejores posicionados en relación a la competencia. Bajo la gestión anterior, la percepción por parte de la comunidad experimentó una notable caída, lo que llevó a la nueva gestión a adquirir el fondo de comercio y su recuperación exitosa.

Actualmente tiene una capacidad para 160 comensales y logró una muy buena valoración por parte de la comunidad, tanto turistas como locales. Cuenta con un menú variado que incluye platos regionales y tradicionales de Argentina como así también platos populares, así como especialidades de la región Patagónica. Además, dispone de una extensa carta de

cervezas, tanto de producción local como industrial y una selección de vinos de distintas bodegas reconocidas.

Con la nueva administración se implementó una estrategia para fortalecer el posicionamiento de la marca en redes sociales y mejorar la publicidad digital, lo que está empezando a contribuir a un mejor posicionamiento frente a la competencia.

Aunque La Jirafa está orientada principalmente al turismo y residentes de la ciudad de Bariloche, lo que indica un gran flujo de clientes en temporadas altas y media, esta estrategia conlleva a una notable disminución en la afluencia de comensales durante la temporada baja, cuando la actividad turística de la región disminuye.

Otra de las problemáticas que se da durante temporada alta, es la falta de capacidad para atender la alta demanda en estas fechas, ya que actualmente no ofrece servicio de take away y/o delivery, lo que limita sus posibilidades de expansión y servicios durante los picos de actividad.

Poniendo énfasis en la unidad de negocio Cervecería Checa, el principal problema a tratar sería la diversificación de nuevos productos sin alcohol, lo que permitirá expandirse a nuevos segmentos del mercado que se encuentran en auge.

Como un ejemplo de éxito, mencionamos el caso de Pilsner Urquell y Staropramen, ambas son cervecerías exitosas de República Checa. La introducción de cervezas sin alcohol por parte de estas cervecerías ha sido clave para su crecimiento y diversificación. En un contexto donde el consumo global de alcohol ha mostrado cierta tendencia a la baja en algunos mercados, las opciones sin alcohol han permitido mantener e incluso aumentar las ventas, expandiéndose hacia consumidores que buscan alternativas saludables o responsables. Además, estas cervezas les han permitido acceder a mercados con regulaciones estrictas sobre el consumo de alcohol, y a eventos donde las bebidas alcohólicas no son apropiadas, como eventos deportivos o reuniones corporativas. Las cervezas sin alcohol no solo aumentan las ventas, sino que también mejoran la percepción de las marcas como innovadoras y adaptadas a las tendencias globales de bienestar.

ANALISIS DE SITUACION

En el siguiente análisis de situación, se llevará a cabo un estudio del macroentorno utilizando la herramienta Pestel para conocer los factores que afectan a la industria cervecera. Además, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el microentorno, enfocado en la dinámica competitiva como en la estructura de la industria.

Análisis del macro entorno (Pestel):

Factores políticos:

En este 2024, el país enfrenta un panorama político marcado por las recientes elecciones y el impacto de medidas económicas fluctuantes. El cambio en el gobierno ha generado expectativas sobre políticas económicas que podrían aliviar la presión fiscal y los desafíos relacionados con el cepo cambiario, que ha afectado las importaciones y los costos de producción e insumos en la industria cervecera (como ser malta, lúpulo y maquinaria).

Las industrias se ven afectadas por la alta carga impositiva, los distintos impuestos como el IVA y el impuesto sobre las bebidas alcohólicas, sumado a las contribuciones sociales, representan un gran desafío para las pequeñas y grandes empresas, teniendo las empresas que adaptarse y compensar esos costos.

En cuanto a iniciativas y apoyos el gobierno lanzó ciertas iniciativas para fomentar el crecimiento de las PyMes.

Factores económicos:

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

Considerando el tema inflacionario, en Argentina la inflación ha sido una constante. Entre julio de 2023 y julio de 2024 se registró una inflación interanual de 263,4%, y una variación del 87% en lo que va del 2024. (Anexo V)

Afectando así no solo los costos operativos sino también los salarios, llevando a las Pymes a tener que ajustar sus precios y disminuir los márgenes de ganancia para mantener la competencia.

Otro factor importante es el aumento en los servicios públicos (agua, luz, gas) durante este 2024 debido a la quita de subsidios por parte del gobierno, llevando a un claro aumento en los costos de ambas industrias.

El incremento más importante fue en la factura de gas natural con un aumento del 898% respecto de diciembre de 2023, debido tanto a los aumentos tarifarios como a los incrementos del consumo estacional invernal. El gasto en energía eléctrica aumentó 156% mientras que los servicios públicos que no dependen de factores estacionales muestran un aumento del 601% para el transporte y del 271% para el agua. (Infobae, 2024)

Factores sociales:

Un factor para tener en cuenta en la industria cervecera es que, el consumo de bebidas alcohólicas o alto nivel de alcohol está en caída a nivel global debido a la tendencia en las nuevas generaciones preocupadas por la salud y bienestar, motivo por el cual optan por opciones sin alcohol o con menos alcohol.

Pese a la caída de más del 20% de las cervezas tradicionales, las presentaciones 0,0 viven un renacer en la Argentina, de la mano de productos renovados por parte de la industria y las firmas artesanales, y consumidores que redescubren los productos para ocasiones de consumo donde eligen evitar el alcohol, como el almuerzo laboral o antes de manejar.

Si bien parte de números chicos, este segmento más que duplicó sus ventas y ya representa el 1% de las ventas de cervezas en la Argentina. La tendencia es inversa a la del mercado general. Con la caída del poder adquisitivo, se desplomó el consumo general, con contracción mayor en el segmento de las bebidas alcohólicas: en épocas de bolsillos castigados, fue el rubro que más recortaron los hogares argentinos. (La Nación, 2024)

Según Eugenio Raffo, vicepresidente de Marketing en Cervecería y Maltería Quilmes (Quilmes, Stella Artois y Corona), el crecimiento del segmento de las 0,0 se ve impulsado por el consumidor en “momentos de la vida en los que por distintos momentos no puede o no quiere tomar alcohol”. “Hay una tendencia global que se ve reflejada en la Argentina de un consumo más consciente o responsable. Y hay situaciones, como antes de manejar o en el trabajo, donde no quieres tomar alcohol, pero te gusta mucho el sabor, y esto te da la posibilidad”, dice. (La Nación, 2024)

Factores tecnológicos:

En todos los sectores de la industria, la adopción de nuevas tecnologías es crucial para enfrentar los desafíos económicos, como la inflación y los costos de producción.

En la industria cervecera se está optando por sistemas automatizados que permiten una mayor precisión en el control de parámetros claves para mantener la calidad. Estos sistemas también permiten reducir la mano de obra necesaria lo que conlleva a una disminución de costos.

La biotecnología y las innovaciones en cultivos de levaduras y lúpulos también están afectando positivamente a la industria cervecera. Estas innovaciones permiten desarrollar variedades de cervezas más diversas y a menor costo, con nuevas combinaciones de sabores.

Los avances tecnológicos enfocados en el reciclaje de agua en los procesos, adquisición de equipos de bajo consumo energético y técnicas de cocción más eficientes, han reducido los costos operativos. Tecnologías como sistemas de gestión de energía han sido adoptados por muchos fabricantes para ser más competitivos en términos de costos.

Factores ecológicos:

El factor ecológico está tomando gran relevancia, ya que las empresas se encuentran cada vez más condicionadas por los puntos de vista de los consumidores y el medio ambiente. Impulsando la adopción de prácticas y tecnologías que no solo minimizan el impacto ambiental, sino que también mejoran la eficiencia en la producción.

La industria cervecera depende en gran medida de recursos como el agua, que es clave en el proceso de producción. El impacto ecológico relacionado con el uso de agua ha obligado a las cervecerías, tanto grandes como artesanales, a implementar medidas de ahorro de agua y reciclaje. Se estima que, en Argentina, producir un litro de cerveza requiere un aproximado de 5 litros de agua, lo que representa un desafío ecológico significativo.

Para la fabricación de la cerveza se consume demasiada energía, por lo que se estima que, por cada litro de cerveza, se utilizan 0.43kWh, motivo por el cual se el sector cervecero en Argentina está viendo un crecimiento en el uso de fuentes de energía más limpias y renovables. (Exteandia Gararduak, 2022)

La sostenibilidad en el packaging es una preocupación importante. La industria cervecera está cada vez más interesada en utilizar envases reciclables o retornables. El envasado sostenible es una de las áreas que más ha evolucionado en los últimos años, con el surgimiento de materiales que no solo son biodegradables, sino que también ofrecen

propiedades avanzadas para la conservación de alimentos. La sostenibilidad en la producción de cerveza no es una tendencia pasajera, sino una evolución necesaria para garantizar la viabilidad a largo plazo de la industria, las tecnologías emergentes y los materiales sostenibles no solo están transformando la manera en que se produce la cerveza, sino que también están estableciendo nuevos estándares en la calidad y seguridad alimentaria.

Factores legales:

El Código Alimentario Argentino fue puesto en vigencia por la Ley 18.284. Dicho código se trata de un reglamento técnico que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se encuentran en su órbita. Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, y cuenta con más de 1400 artículos que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercios de alimentos.

La industria debe cumplir con la legislación laboral vigente, que incluye, contratos de trabajo, condiciones laborales, seguridad e higiene, jornada laboral, convenios colectivos, entre otros.

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

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

La Ley de Góndolas, Ley Nacional N°27545. Tiene como objetivo garantizar precios transparentes y competitivos para alimentos, bebidas y productos de higiene, en beneficio de los consumidores. Mantener el equilibrio entre los actores económicos, evitando prácticas comerciales que afecten la competencia o distorsionen el mercado. Ampliar la oferta de productos artesanales y regionales, apoyando a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Promover productos del sector de la agricultura familiar, economía popular y aquellos producidos por cooperativas y asociaciones mutuales, con un régimen especial de apoyo.

Análisis del microentorno (Cinco fuerzas de Porter)

Como ya se mencionó, el análisis del microentorno se llevó a cabo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo analiza la industria a la que pertenece la organización a partir de los siguientes factores: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación de los proveedores:

En la producción de cerveza artesanal, los principales insumos son el lúpulo, levadura, malta y agua.

En Argentina, existe una producción local significativa de cebada, con regiones como Buenos Aires, La Pampa y el sur de Córdoba como las principales productoras. Estos proveedores poseen un poder de negociación medio/alto ya que la mayor parte de su producción está destinada a exportaciones, siendo así uno de los mayores exportadores de Sudamérica lo que les permite elevar los costos de la industria aumentando los precios ya que no consideran una amenaza en sus ventas internas.

Respecto al lúpulo, cuentan con un alto poder de negociación; depende en gran medida de la importación, ya que la producción nacional es limitada y concentrada en la Patagonia.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes en el segmento de la cerveza artesanal es considerado alto debido a la amplia variedad de productos donde pueden elegir por precios y calidades distintas. Por lo que la industria de cervecerías artesanales tendrá que ofrecer un producto diferenciado, de alta calidad para poder llamar la atención de nuevos clientes y retener con los que ya cuenta. Además, el interés creciente por productos locales y sostenibles impulsa la necesidad de ofrecer valor añadido, no solo a través del producto, sino también mediante experiencias complementarias como visitas guiadas a las fábricas o eventos de degustación

Amenaza de nuevos competidores:

La entrada de nuevas cervecerías artesanales es relativamente sencilla, ya que los costos iniciales no son prohibitivos y presenta una baja barrera de entrada para pequeñas cervecerías que pueden comenzar con inversiones moderadas en equipamiento. Sin embargo, la

competencia en este segmento es intensa, y la sostenibilidad a largo plazo puede verse afectada por la capacidad de distribución, diferenciación y competitividad en los precios.

Y como punto a favor para los nuevos competidores es que los consumidores no tienen lealtad hacia las marcas y la dificultad de fidelización de los clientes, lo que lleva a concluir que la amenaza de nuevos competidores es considerada media-alta.

Amenaza de productos sustitutos:

El mercado de bebidas en Argentina es altamente competitivo. La variedad de opciones y sustitutos puede verse afectada por el cambio de costos, por tendencias sociales (por ejemplo, el consumo de Gin en la actualidad) o cambios de hábitos (mayor preocupación por la salud) que mermaron la lealtad del consumidor. Además, la creciente preocupación por la salud y el bienestar ha motivado un cambio en los hábitos de consumo, lo que ha incrementado la demanda de productos sin alcohol o con bajo contenido calórico, aumentando la presión sobre las cervecerías artesanales para adaptarse a estas tendencias. Lo que supone que la amenaza por parte de productos sustitutos sea media-alta.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad en la industria de la cerveza artesanal es intensa, con miles de pequeñas cervecerías compitiendo por posicionarse en un mercado en expansión, pero cada vez más saturado en algunas regiones (Porter, 1980). La diferenciación a través de la creación de una experiencia de marca única, así como la diversificación de productos, son esenciales para mantener la competitividad. Además, las cervecerías que logran integrarse en festivales de cerveza artesanal o eventos colaborativos pueden mitigar parte de esta rivalidad mediante la creación de redes de apoyo mutuo en lugar de competencia directa.

ANÁLISIS DE MERCADO

En los últimos años, la tendencia hacia un estilo de vida saludable ha ganado protagonismo, impactando también en el sector de las bebidas y promoviendo la aparición de versiones más saludables. Este fenómeno responde a la creciente priorización de la salud y el bienestar por parte de los consumidores.

Uno de los principales productos beneficiados por esta tendencia es la cerveza sin alcohol, que ha comenzado a ganar terreno en el repertorio de consumo de quienes buscan

alternativas más saludables. En el primer semestre de 2024, los productos sin alcohol fueron la única categoría con un consumo neto positivo, lo que refleja un interés creciente en opciones más saludables dentro de la industria de bebidas. Esta tendencia parece estar en ascenso, alineada con una mayor conciencia sobre el bienestar.

A nivel mundial, los volúmenes de cerveza sin alcohol crecieron un 6%, los vinos tranquilos y espumosos aumentaron un 7%, y las bebidas espirituosas sin alcohol mostraron un impresionante crecimiento del 15%. (IWSR, 2024)

En términos de valor, el aumento fue aún mayor. Este crecimiento ha sido impulsado por la mejora en la calidad y el sabor de las cervezas sin alcohol, gracias a la inversión en investigación y desarrollo por parte de grandes cerveceras y artesanales. Estas mejoras han permitido que las cervezas sin alcohol ofrezcan experiencias de consumo cada vez más similares a las cervezas tradicionales, superando la principal barrera para su adopción. La innovación en sabores, estilos y métodos de desalcoholización continuará siendo clave para el crecimiento de este mercado.

En Argentina, aunque el mercado de cerveza sin alcohol está en una etapa incipiente, las tendencias tanto globales como locales indican que el crecimiento será sostenido en los próximos años, especialmente en grandes ciudades y entre los consumidores jóvenes que buscan alternativas más saludables. Las cerveceras que inviertan en mejorar sus procesos, ofrecer productos innovadores y posicionarse como opciones de calidad dentro de este nicho, estarán bien posicionadas para captar una parte significativa del mercado.

Rubino, directivo de CCU, detalla que “se ha experimentado un crecimiento anual promedio de alrededor del 14% en los últimos tres años. Desde 2020, el consumo de esta categoría ha escalado, y seguirá creciendo en los próximos años”. (Forbes Argentina, 2024)

Raffo, de Quilmes, agrega que “el segmento está mucho más desarrollado que cuando Quilmes lo impulsó años atrás, pero aún falta trabajo y consistencia para que alcance su máximo potencial. Hoy Quilmes 0.0% representa casi el 2% del volumen de ventas de la marca, y su volumen creció un 60% entre 2022 y 2023. Desde la pionera Quilmes 0.0% en 2020, lanzamos Stella Artois Sin Alcohol en 2022 y Patagonia IPA KM0 en 2023. El volumen total de elaboración de cerveza sin alcohol de la compañía, actualmente el 0.7%, está en evolución”. (Forbes Argentina, 2024)

Aunque la cerveza sin alcohol aún representa una pequeña porción del mercado mundial —con 31,4 millones de hectolitros al año frente a los 1.930 millones de hectolitros de cerveza con alcohol—, su tasa de crecimiento compuesta anual ha sido del 3,6% desde 2018, comparada con el 0,3% de la cerveza con alcohol (GlobalData Plc). En Estados Unidos, el número de adultos entre 18 y 34 años que afirman beber ha disminuido del 72% a principios de los 2000 al 62%, según Gallup. (Infobae, 2024)

Mariano Grosso, maestro cervecero y director de Innovación de Quilmes, confirma que existe una tendencia hacia el consumo de bebidas con menor graduación alcohólica, relacionada con un consumo más consciente, donde se prioriza el impacto en la salud y el bienestar, además de valorarse la sustentabilidad de las marcas. (El Cronista, 2024)

Aunque este segmento de bebidas está más desarrollado en países como Alemania, Canadá, Estados Unidos y España, en Argentina aún tiene un potencial enorme. Grosso señala que “en nuestro país, la cerveza sin alcohol pesa menos del 5%, mientras que en otros mercados alcanza casi el 20%”. (El Cronista, 2024)

Willem Van Qaesberghe, por su parte, destaca que esta tendencia es particularmente fuerte entre los jóvenes, pero también entre generaciones mayores que buscan opciones sin alcohol para situaciones en las que el consumo de bebidas alcohólicas no es apropiado. (El Cronista, 2024)

Análisis interno: Cadena de valor

Este análisis interno de la unidad de negocio permite identificar las distintas etapas de la cadena de valor, donde se añade valor al producto para los clientes y grupos de interés. Esto ofrece una manera de crear y sostener ventajas competitivas.

Actividades primarias:

Logística de entrada: Los tres operarios que trabajan en la fábrica son los encargados de la recepción, almacenamiento, distribución de insumos, control de stock y gestionar la documentación necesaria como ser remitos y órdenes de pedido.

Operaciones: Es el proceso central de producción de la cerveza. Incluye etapas como el molturado, el hervido y enfriado, la maceración, la fermentación, la maduración y el

embotellado. La eficiencia en el uso de tecnología y mano de obra especializada es clave para lograr un producto de alta calidad.

Logística de salida: Aquí se maneja el almacenamiento del producto terminado y la distribución de la cerveza a puntos de venta. El procedimiento de ventas se hace mediante órdenes de pedido que hacen los distintos locales, el envasado del producto puede ser en botellas, barriles y latas las cuales son administradas por los tres operarios quienes se encargan de papeles, pagos, compras y ventas. Este proceso se supervisa con lotes de salida numerados y codificados para poder realizar su seguimiento.

Marketing y ventas: La marca cuenta con una página web propia, y utiliza redes sociales para la promoción y ventas del producto. Realiza a través de las redes publicaciones y campañas de marketing sobre su empresa.

Servicios: No se menciona al respecto, pero supone la producción de cerveza y servicio de distribución de estas.

Actividades secundarias:

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

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

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

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

MARCO TEÓRICO

Luego de realizar un análisis exhaustivo para la evaluación interna y externa de Sauco S.A., es esencial destacar los conceptos claves, de diversos autores, necesarios para comprender la planificación estratégica. Posteriormente, se presentarán las definiciones que permitirán entender la estrategia a implementar para alcanzar los objetivos de mejora propuestos en Cervecería Checa.

Planificación Estratégica:

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntara: ¿quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando. (Friedmann, 1992)

La planificación estratégica es un proceso fundamental para las organizaciones que buscan establecer un rumbo claro y sostenible a largo plazo, así como lograr y mantener una ventaja competitiva en sus respectivos mercados. Este proceso implica la identificación de objetivos a largo plazo, el análisis del entorno interno y externo, y la formulación de estrategias que alineen los recursos y capacidades de la empresa con las oportunidades del mercado.

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

Para lograr una correcta planificación estratégica se deben seguir una serie de pasos que podemos resumir en:

1. La planificación estratégica comienza con la definición de la misión y la visión de la organización. Mientras que la misión establece el propósito y la razón de ser de la empresa, la visión proyecta el futuro deseado y los objetivos a largo

plazo. Estos elementos son esenciales para que las organizaciones mantengan el enfoque y se alineen hacia un crecimiento coherente y sostenible.

2. El análisis del entorno externo y el interno son esenciales en el proceso de planificación estratégica. Estos enfoques ayudan a las organizaciones a identificar oportunidades y amenazas en su contexto de mercado y a adaptar sus recursos para aprovecharlas. Según (Johnson & Scholes, 2002), el análisis detallado del entorno ayuda a las empresas a anticiparse a cambios del mercado y ajustar sus estrategias para mantenerse competitivas.
3. La elección y ejecución de la estrategia es igual de importante que su formulación. (Kaplan & Norton, 2001) destacan que las organizaciones exitosas no solo diseñan buenas estrategias, sino que son capaces de implementarlas eficazmente.

Desarrollo de nuevo producto y diferenciación:

En este estudio de caso, la propuesta de valor se basará en el desarrollo de nuevos productos. Con el fin de diferenciarse de la competencia, fortalecer el posicionamiento de la marca y aumentar las ventas al captar un nuevo segmento de consumidores y al brindar a los clientes actuales una mayor variedad de elección.

Para entender esto explicaremos dos conceptos claves, estrategias de la Matriz Ansoff y las estrategias genéricas de Porter.

La Matriz de Ansoff, conocida como la Matriz de Crecimiento del Producto-Mercado, es una herramienta estratégica utilizada por las empresas para identificar oportunidades de crecimiento mediante el desarrollo de productos o la expansión en mercados. La matriz propone cuatro estrategias:

1. Penetración de mercado
2. Desarrollo de mercado
3. Desarrollo de producto
4. Diversificación

Según (Ansoff, 1957), estas estrategias permiten a las empresas evaluar cómo maximizar el crecimiento dependiendo de su situación en el mercado y sus recursos disponibles.

En este contexto, la estrategia de desarrollo de nuevos productos se posiciona como una herramienta clave dentro de la planificación estratégica. Kotler & Keller (2012) destacan que “el desarrollo de nuevos productos es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, ya que permiten la innovación y la adaptación a las tendencias del mercado”.

Mientras que, (Michael Porter, 1980) desarrolló las Estrategias Genéricas, que son enfoques que las empresas pueden seguir para obtener una ventaja competitiva. Estas estrategias son:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

Estas estrategias permiten a las empresas posicionarse de manera competitiva y garantizar su éxito en función de sus capacidades y el entorno de mercado.

Dentro de este concepto, (Grant, R. M., 2016), afirma que "la diferenciación permite a las empresas destacar en un mercado saturado, logrando que los consumidores perciban su producto como único o superior, lo que les otorga una ventaja competitiva sostenible al poder cobrar precios premium y aumentar la lealtad de los clientes".

En base al marco teórico presentado, se concluye que la planificación estratégica emerge como una herramienta crucial para que las organizaciones, como Sauco S.A., puedan establecer un rumbo claro y sostenible en un entorno competitivo. A través de un análisis detallado del entorno interno y externo, así como de la definición de misión y visión, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas que influyen en su dirección y tomar decisiones informadas.

La aplicación de la Matriz de Ansoff y las estrategias genéricas de Porter proporciona un marco efectivo para la formulación de estrategias que no solo promueven el crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos, sino que también aseguran la diferenciación en el mercado. En un contexto donde la innovación y la adaptación son esenciales, estas herramientas permiten a las organizaciones no solo competir, sino destacar en sus respectivos sectores.

Por lo tanto, seguir un enfoque de planificación estratégica robusto, centrado en el desarrollo de productos y en la diferenciación, no solo ayudará a Cervecería Checa a lograr sus objetivos de mejora, sino que también fortalecerá su posicionamiento a largo plazo en el mercado. Este marco teórico sienta las bases para la implementación de estrategias efectivas que permitan a la empresa no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno dinámico y en constante cambio.

DIAGNÓSTICO

Luego de realizar un análisis del entorno interno y externo de la Cervecería Checa, utilizando herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, junto a un análisis de mercado, se concluye que la empresa tiene una posición sólida en términos de recursos y tecnología, pero enfrenta una fuerte competencia en el mercado. En este contexto, la necesidad de diferenciación se vuelve crucial.

La Cervecería Checa enfrenta un desafío estratégico en un mercado que se vuelve cada vez más competitivo y donde las tendencias de consumo van cambiando constantemente. Uno de los principales aspectos de este cambio es el creciente interés de los consumidores por productos más saludables, incluyendo la demanda de cervezas sin alcohol. A pesar de contar con una fábrica de alta capacidad y tecnología avanzada, la cervecería no ha diversificado su oferta para adaptarse a esta nueva tendencia.

Este problema es especialmente relevante porque la industria cervecera, tanto global como local, está experimentando una transformación hacia la oferta de productos que se alinean con las preferencias de consumidores que buscan alternativas más saludables. En Argentina, el mercado de la cerveza sin alcohol está creciendo, lo que representa una oportunidad importante para innovar y atraer a un público más amplio. Si no se aborda esta tendencia, la cervecería corre el riesgo de quedar rezagada frente a competidores que ya están adaptándose, perdiendo así relevancia y cuota de mercado en un sector en constante evolución.

Ante este contexto, el desarrollo de una línea de cervezas sin alcohol se presenta como la solución más adecuada. Esta decisión no solo responde a la creciente tendencia de consumo de productos sin alcohol, sino que también aprovecha los recursos internos de la cervecería, como su capacidad productiva y experiencia en la fabricación de cervezas artesanales de alta calidad. Internamente, la empresa puede capitalizar su infraestructura tecnológica y el conocimiento especializado de su equipo para producir cervezas sin alcohol de excelente sabor

y calidad. Externamente, la tendencia en alza de productos saludables y la falta de una oferta robusta en esta categoría dentro del mercado argentino brindan una oportunidad única para posicionarse entre los pioneros en este segmento en crecimiento.

La elección de esta solución podría servir como una diferenciación clave en el mercado. Actualmente, la mayoría de los competidores de la Cervecería Checa se concentran en la producción de cervezas tradicionales, lo que significa que la incursión en el segmento de cervezas sin alcohol ofrecería una ventaja competitiva significativa. Al mismo tiempo, esta nueva línea de productos permitiría a la empresa abrirse a nuevos canales de distribución, llegando a puntos de venta donde las cervezas con alcohol no son tan solicitadas, restaurantes saludables y eventos familiares. Esta diferenciación no solo reforzaría la imagen de la cervecería como una empresa innovadora y adaptable, sino que también incrementara su penetración en segmentos de mercado poco explotados, mejorando tanto las ventas como la fidelización de clientes.

Para maximizar el impacto de esta diversificación, será clave implementar una estrategia de marketing integral que fortalezca la identidad de la Cervecería Checa como opción innovadora y saludable en el mercado. Se propone una campaña que combine marketing digital, redes sociales y promociones en puntos de venta clave. El marketing digital permitirá aprovechar plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para generar contenido atractivo sobre la nueva línea de cervezas, destacando sus beneficios y reforzando la imagen artesanal de la marca. Además, las promociones en eventos de tendencia saludable ampliarán el alcance de la cervecería. Esta estrategia no solo incrementará la visibilidad de la nueva línea de cervezas, sino que también posicionará a la Cervecería Checa como líder en innovación dentro de su sector.

Por estos motivos, Cervecería Checa debería implementar una planificación estratégica centrada en el desarrollo de nuevos productos (cerveza sin alcohol) esta iniciativa no solo incrementará la rentabilidad y diversificará su cartera de productos, sino que también fortalecerá la imagen de la marca como una cervecería innovadora y adaptable a las nuevas tendencias del mercado. Esta estrategia, no solo logrará una mayor cantidad de consumidores, sino también mejorará el posicionamiento de la marca y conseguirá una ventaja frente a sus competidores.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El análisis de los distintos factores que afectan a la empresa concluye que, dada la alta competencia en la industria, es fundamental obtener una ventaja competitiva. Para ello, implementaremos un plan estratégico enfocado en la incorporación de nuevos productos que nos permitan destacar en el mercado.

Antes de detallar el plan, es importante revisar los principios estratégicos del Grupo Meta:

Bases estratégicas Grupo Meta:

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

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

Valores:

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: actitud de valorar a otra persona.
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Como primer paso, reconocemos que el Grupo Meta tiene bien definidas su Visión, Misión y Valores. Ahora, adoptaremos estos principios a la unidad de negocio en cuestión. Proponemos las siguientes bases estratégicas para la misma:

Misión: “Producir cerveza artesanal de alta calidad, combinando innovación y tradición para ofrecer a nuestros consumidores una bebida auténtica y única.

Utilizamos los mejores ingredientes y técnicas, respetando las recetas clásicas mientras exploramos nuevos sabores para sorprender y deleitar a quienes valoran la excelencia en cada sorbo.”

Visión: “Convertirnos en una referencia local y nacional en la fabricación de cerveza artesanal, reconocidos por nuestra creatividad y la excelencia de nuestros productos.”

Una vez planteadas las bases, el plan de implementación se centrará en el desarrollo de dos nuevos productos alineados con las tendencias de consumo saludable: Česká Nealko, una cerveza pilsen sin alcohol, y Black Sheep 0,0%, una cerveza negra sin alcohol. Estos productos responden a la creciente demanda de opciones sin alcohol y nos permitirán:

Ampliar nuestro portafolio.

Aumentar la demanda.

Atraer nuevos consumidores.

Mejorar la imagen de la marca en términos de responsabilidad social.

Objetivo general:

1. Incrementar las ventas totales en un 30%, con respecto a las ventas 2024, para diciembre del 2027, a través del desarrollo de nuevos productos, aprovechando el crecimiento estimado de la demanda en la categoría de bebidas saludables y el aumento en el reconocimiento de la marca. (Valor actualizado al 2024) (Anexo II)

Justificación: El objetivo de este plan estratégico se basa en la creciente tendencia hacia un consumo más saludable, proyectando un crecimiento del 9% en ventas con respecto a 2024 mediante la introducción de productos sin alcohol. Aprovechar este nicho en expansión permitirá a la empresa posicionarse competitivamente, diversificar su portafolio y capitalizar un mercado en crecimiento sostenido, mientras que el fortalecimiento de los productos actuales llevará a un incremento adicional del 15% en ventas, consolidando su rentabilidad y liderazgo. Conjuntamente se estima incrementar el reconocimiento de la marca en un 50% lo que permite proyectar un incremento en las ventas totales de un 6%. Logrando así un incremento del 30% con relación a las ventas de 2024. El plazo del objetivo se establece teniendo en cuenta la posibilidad de proyección del país por la situación económica que enfrenta.

Objetivos específicos:

1. Aumentar la capacidad de producción en un 6% para diciembre del 2025, con respecto al 2024.

Justificación: El mercado global de cervezas sin alcohol ha registrado una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 3,6% desde 2018 (Infobae, 2024). En Argentina, se

proyecta que el mercado crezca a una TCAC del 3,72% entre 2024 y 2028 (Forbes Argentina, 2024). Aumentar la capacidad de producción en un 6% permitirá a la empresa alinearse con este crecimiento y satisfacer la demanda proyectada tanto de productos sin alcohol como de cervezas tradicionales, asegurando una disponibilidad suficiente para capitalizar esta tendencia y evitar desabastecimientos.

2. Incrementar el reconocimiento de la marca en un 50%, con respecto a 2024, para Julio del 2025.

Justificación: Las redes sociales son un canal clave para mejorar el reconocimiento de marca en el mercado actual. Según el último informe (We Are Social y Hootsuite, 2024), el 80% de los argentinos utiliza activamente redes sociales, y el tiempo promedio de uso diario es de 3 horas y 26 minutos, lo cual representa una gran oportunidad para llegar a audiencias amplias y diversas. Además, el estudio muestra que el 58% de los usuarios sigue al menos una marca en redes sociales, y el 44% utiliza estas plataformas para investigar productos y servicios. Aprovechar las redes sociales permitirá a la empresa conectar con el público objetivo de manera constante y efectiva, impulsar el reconocimiento de marca y aumentar la preferencia del consumidor. (Datareportal, 2024)

3. Ampliar la cartera de productos en un 15% en un plazo de 6 meses, a través del desarrollo de cervezas sin alcohol.

Justificación: Este objetivo se justifica por la creciente tendencia hacia el consumo de productos más saludables, como la cerveza sin alcohol, que ha mostrado un crecimiento anual promedio del 14% en los últimos tres años en Argentina. Además, a nivel mundial, el mercado de cervezas sin alcohol ha crecido un 6% en volumen. Expandiendo la cartera de productos en un 15%, la empresa podrá aprovechar esta tendencia, diversificando su oferta y respondiendo a la creciente demanda de productos saludables.

Etapas estratégicas:

Estrategia corporativa:

Estrategia de crecimiento a partir del desarrollo de dos nuevos productos: Expandir el portafolio con el lanzamiento de dos nuevas cervezas sin alcohol: una Pilsen y una cerveza negra. Estas incorporaciones están diseñadas para captar nuevos segmentos de mercado interesados en productos más saludables, al mismo tiempo que impulsan la producción general de la fábrica, mejorando la oferta y diversificación.

Estrategia Competitiva:

Diferenciación basada en nuevas tendencias y calidad: Enfoque en adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, como la preferencia por cervezas sin alcohol, sin comprometer la calidad superior de nuestros productos. A través de esta estrategia, se busca destacar en un mercado en crecimiento.

Estrategias funcionales:

Operaciones: Aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda, incorporando los nuevos procesos necesarios para la fabricación de las cervezas sin alcohol. Esto permitirá una mejora continua en la eficiencia operativa.

Personal: Implementar programas de capacitación para el equipo, enfocándose en los nuevos procesos de producción, asegurando que estén alineados con los estándares de calidad y la innovación tecnológica.

Marketing: Fortalecer la presencia en redes sociales mediante una atención personalizada y activa, enfocada en atraer nuevos clientes, aumentar la visibilidad de la marca y ampliar los canales de comunicación.

Investigación, Desarrollo e Innovación: Fomentar la innovación continua adaptándose a las nuevas tendencias del mercado, como el desarrollo de cervezas sin alcohol, para mantener nuestra posición competitiva y asegurar el crecimiento sostenido en el sector.

Flujo de fondos:

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Ingresos por ventas y servicios		\$1.668.110.390,88	\$2.292.235.258,29	\$2.889.991.276,26	
Costos por ventas		- \$943.549.970,10	- \$1.273.251.067,73	- \$1.519.059.635,93	
Depreciaciones		- \$1.793.390,60	- \$1.793.390,60	- \$1.793.390,60	
Utilidad bruta		\$622.767.030,18	\$1.017.190.799,95	\$1.349.138.249,72	
Otros Gastos		- \$825.825.951,62	- \$1.088.438.604,23	- \$1.278.915.359,97	
Otros ingresos		\$293.591.750,07	\$386.953.926,59	\$454.670.863,74	
Utilidad antes de IIGG		\$90.532.828,63	\$315.706.122,31	\$524.893.753,49	
IIGG (35%)		- \$31.686.490,02	- \$110.497.142,81	- \$183.712.813,72	
Utilidad despues de IIGG		\$58.846.338,61	\$205.208.979,50	\$341.180.939,77	
Depreciaciones		\$1.793.390,60	\$1.793.390,60	\$1.793.390,60	
Inversiones Fijas	- \$21.038.098,78			\$21.038.098,78	
Valor de desecho				\$12.553.734,21	
Capital de trabajo	- \$188.173.246,91			\$188.173.246,91	
Flujos	- \$209.211.345,68	\$60.639.729,21	\$207.002.370,10	\$564.739.410,27	

*Especificación proyección de ventas anuales. (Anexo VII)

*Especificación de costos de maquinaria e insumos. (Anexo III)

*Especificación de costos e ingresos de proyecto de inversión. (Anexo VIII)

Análisis de rentabilidad:

INDICADORES FINANCIEROS					
Van	\$109.234.295,04			Tasa K	39%
TIR	74%				
ROI					
Costos	- \$21.038.098,78	- \$68.178.155,71	- \$119.511.016,36	- \$163.415.075,57	
Beneficios		\$142.555.490,08	\$413.353.899,04	\$682.305.679,14	
ROI					
Costo total	- \$372.142.346,42				
Beneficio total	\$1.218.215.088,25				
ROI	227,35%				

Valor Actual Neto:

Un VAN positivo indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera una ganancia neta adicional. En este caso, el proyecto agrega un valor de \$109.234.295,04, indicando que, descontadas todas las inversiones y costos, la empresa aumentará en esa cantidad si el proyecto se lleva a cabo. Este VAN positivo y sustancial

respalda firmemente la rentabilidad a largo plazo, haciendo que la inversión sea viable. Además, el VAN da una ventaja competitiva en el mercado y mejora el flujo de caja, lo cual refuerza la estabilidad financiera de la empresa.

Tasa Interna de Retorno:

Con una TIR del 74%, el proyecto genera una rentabilidad significativamente mayor que la tasa de descuento (o costo de capital) del 39%. (Anexo VI)

Esto no solo confirma la viabilidad financiera, sino que también muestra un rendimiento que supera las expectativas del mercado, sugiriendo que el proyecto es altamente eficiente en la generación de valor. En términos de decisión de inversión, esta TIR asegura que el capital invertido retornará rápidamente y generará excedentes, haciendo de esta una oportunidad excepcional.

Retorno de Inversión:

El ROI de 227,3% mide la rentabilidad de la inversión, calculado como el beneficio neto generado por el proyecto en relación con los costos incurridos. En este análisis, los beneficios esperados ascienden a \$1.218.215.068,25, mientras que los costos de la inversión son \$372.142.346,42. El ROI del 227,3% significa que por cada \$1 invertido, se espera recuperar la inversión inicial más 2,27 veces esa cantidad en ganancias. Este nivel de retorno es alto y muestra que la inversión es significativamente rentable, generando un crecimiento en los beneficios de la empresa en relación con los costos.

En conjunto, estos indicadores demuestran que el proyecto de inversión es altamente atractivo y rentable. Con un ROI alto, un VAN considerable, y una TIR muy superior al costo de capital, el proyecto no solo garantizará el retorno de la inversión, sino que también contribuirá significativamente al crecimiento y estabilidad de la empresa, asegurando una posición competitiva fuerte y un retorno sobresaliente para los inversores.

CONCLUSION

Tomando como base el diagnóstico realizado anteriormente, se ha diseñado y desarrollado un Plan Estratégico orientado a la implementación de nuevos productos en la producción de cerveza artesanal, específicamente enfocados en cervezas sin alcohol. Este plan tiene como objetivo principal incrementar las ventas totales en un 30% para diciembre de 2027, abriendo camino a nuevos segmentos de mercado interesados en opciones más saludables. Esta

iniciativa se alinea con la tendencia global hacia el consumo de productos sin alcohol, brindando una oportunidad estratégica para la empresa.

El análisis exhaustivo del contexto externo e interno de la empresa ha permitido identificar las principales oportunidades que justifican la implementación del plan. Entre ellas destaca el crecimiento sostenido de la demanda de bebidas saludables, particularmente de cervezas sin alcohol, un segmento que en Argentina proyecta un crecimiento anual compuesto del 3,72% entre 2024 y 2028. Este entorno brinda un contexto favorable para que la empresa capitalice esta tendencia en expansión.

La propuesta de valor incluye el desarrollo de dos productos clave: *Česká Nealko* (una cerveza Pilsen sin alcohol) y *Black Sheep 0,0%* (una cerveza negra sin alcohol). Estos productos buscan no solo atraer a nuevos consumidores, sino también diversificar el portafolio de la empresa y diferenciarla de la competencia. Además, la incorporación de estas cervezas fortalece la imagen de responsabilidad social de la marca y responde directamente a las preferencias detectadas en estudios de mercado.

Para alcanzar el objetivo principal del 30% de incremento en ventas, es indispensable cumplir con objetivos específicos. En primer lugar, el aumento de la producción será posible mediante la incorporación de nueva maquinaria y la contratación de un operario adicional para la fábrica, lo que permitirá alcanzar el volumen de producción requerido. En segundo lugar, el reconocimiento de marca, actualmente muy bajo, se fortalecerá mediante la implementación de un Community Manager dedicado al manejo de las redes sociales de la empresa. Este enfoque digital permitirá generar mayor alcance, visibilidad y confianza entre los clientes, con una inversión mínima y resultados medibles. Finalmente, el tercer objetivo busca ampliar el portafolio de productos, lo que permitirá cubrir los distintos gustos de los consumidores y mejorar la posición competitiva en el mercado.

Desde un punto de vista financiero, este Plan Estratégico es altamente viable y rentable. Con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$109.234.295,04 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 74%, que supera ampliamente la tasa de descuento del 39%, se asegura la recuperación de la inversión inicial y una ganancia sustancial a largo plazo. El Retorno de Inversión (ROI) de 227,3% refuerza la solidez del proyecto, garantizando que por cada \$1 invertido, se recuperará la inversión inicial más 2,27 veces esa cantidad en ganancias.

En conclusión, el Plan Estratégico presentado no solo capitaliza una tendencia creciente hacia el consumo saludable, sino que también está respaldado por un análisis financiero robusto que avala su rentabilidad. Con una proyección de crecimiento en ventas del 30%, apalancada en una producción ampliada, una marca fortalecida y un portafolio diversificado, este plan constituye una oportunidad excepcional para consolidar la posición de la empresa en el competitivo mercado de cervezas artesanales y sin alcohol, garantizando un retorno significativo para los inversores y un crecimiento sostenible para la organización.

Recomendaciones

Para dar cierre a este reporte se proponen una serie de recomendaciones estratégicas basadas en el análisis realizado, que permitirán a la empresa expandir su presencia en el mercado, mejorar su imagen y potenciar su crecimiento a través de la diversificación de sus canales de venta, el desarrollo de nuevos mercados con los mismos productos y el enfoque en la responsabilidad social.

Una de las principales recomendaciones es expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados geográficos, especialmente en regiones cercanas donde la cerveza artesanal está en auge. Esto incluye la exploración de mercados fuera de la ciudad de Córdoba, apuntando a otras provincias que aprecien la calidad y la diferenciación de las cervezas artesanales. Para ello, se recomienda investigar cada región, y adaptar las estrategias de marketing y distribución en función de las particularidades de cada mercado, manteniendo la misma calidad y oferta de productos.

También es esencial diversificar los canales de venta para llegar a más consumidores y aumentar la disponibilidad de los productos. En primer lugar, se recomienda fortalecer la presencia online mediante el desarrollo de una tienda eCommerce, que permita a los clientes comprar directamente desde el sitio web. Otro canal clave es la venta en locales físicos, ampliando la red de puntos de venta y colaborando con tiendas especializadas en productos gourmet y de calidad. Además, se podría explorar la venta en eventos y ferias relacionados con la gastronomía y la cultura artesanal, lo que permitirá generar mayor visibilidad de los productos. Por último, otra recomendación importante es buscar alianzas estratégicas con empresas del sector alimenticio, como restaurantes, bares, supermercados y otras marcas de productos artesanales, para aumentar el alcance de distribución. También sería beneficioso

asociarse con empresas enfocadas en la sostenibilidad, lo cual reforzaría el compromiso de la marca con la responsabilidad social y atraerá a consumidores interesados en estos valores.

Estas recomendaciones permitirán a la empresa no solo mejorar su competitividad en el mercado actual, sino también explorar nuevas oportunidades que contribuirán al crecimiento y fortalecimiento de la marca en el largo plazo, manteniendo un enfoque responsable y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Friedmann, J. (1992). *Planificación para el siglo XXI: el desafío del posmodernismo*. Revista EURE - Revista de Estudios Urbanos y Territoriales, 18(1), 5-20.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18ª ed.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *La organización centrada en la estrategia: Cómo las empresas que utilizan el Balanced Scorecard prosperan en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Business School Press.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Dirección estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1957). Estrategias para la diversificación. Harvard Business Review.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Free Press.
- Grant, R. M. (2016). *Análisis estratégico contemporáneo* (9.ª ed.). John Wiley & Sons.
- (Forbes Argentina, 24 enero 2024). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/impulsadas-verano-calor-marcas-cerveza-00-aprovechan-hacer-crecer-segmento-n47089>
- (CincoDías, 2 septiembre 2024). Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-09-02/las-cerveceras-doblan-su-oferta-sin-alcohol-en-10-anos-y-aupan-sus-ventas-a-niveles-record.html>
- (Infobae, 1 junio 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/wapo/2024/06/01/el-auge-de-la-cerveza-impulsado-por-bebedores-preocupados-por-su-salud/>
- (El Cronista, 21 mayo 2024). Obtenido de <https://www.cronista.com/gourmet/cervezas-sin-alcohol-una-tendencia-que-crece-en-argentina-como-se-hacen-y-en-que-cambian-a-su-version-original/>
- (INDEC, 14 agosto 2024). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf
- (Infobae, 30 septiembre 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/09/30/luz-gas-agua-transporte-combustibles-los-aumentos-que-se-vienen-en-octubre-y-posibles-alivios-en-algunas-facturas/#:~:text=Por%20servicios%2C%20la%20tarifa%20de,menos%20en%20el%20medi>
- [ano%20plazo.](https://www.infobae.com/economia/2024/09/30/luz-gas-agua-transporte-combustibles-los-aumentos-que-se-vienen-en-octubre-y-posibles-alivios-en-algunas-facturas/#:~:text=Por%20servicios%2C%20la%20tarifa%20de,menos%20en%20el%20medi)

(La Nación, 11 noviembre 2024). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/cerveza-sin-alcohol-la-excepcion-en-el-mundo-de-las-bebidas-nid09112024/>

(IWSR, 5 junio 2024). Obtenido de <https://www.theiwsr.com/global-beverage-alcohol-market-set-for-moderate-recovery-in-2025-while-challenges-persist-in-2024/>

(Datareportal, 23 febrero 2024). Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2024-argentina>

(Ámbito Financiero, 2 septiembre 2024). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/aumentan-las-tarifas-luz-y-gas-cuales-son-los-nuevos-precios-septiembre-n6055392>

(Exteandía Gararduak, 27 enero 2022). Obtenido de: <https://www.etxeandia.eus/2022/01/27/el-consumo-energetico-en-una-cervecera/#:~:text=Publicado%20por%20Jon%20Etxeandia%20en,tendrían%20mas%20problema%20en%20utilizar.>

ANEXOS

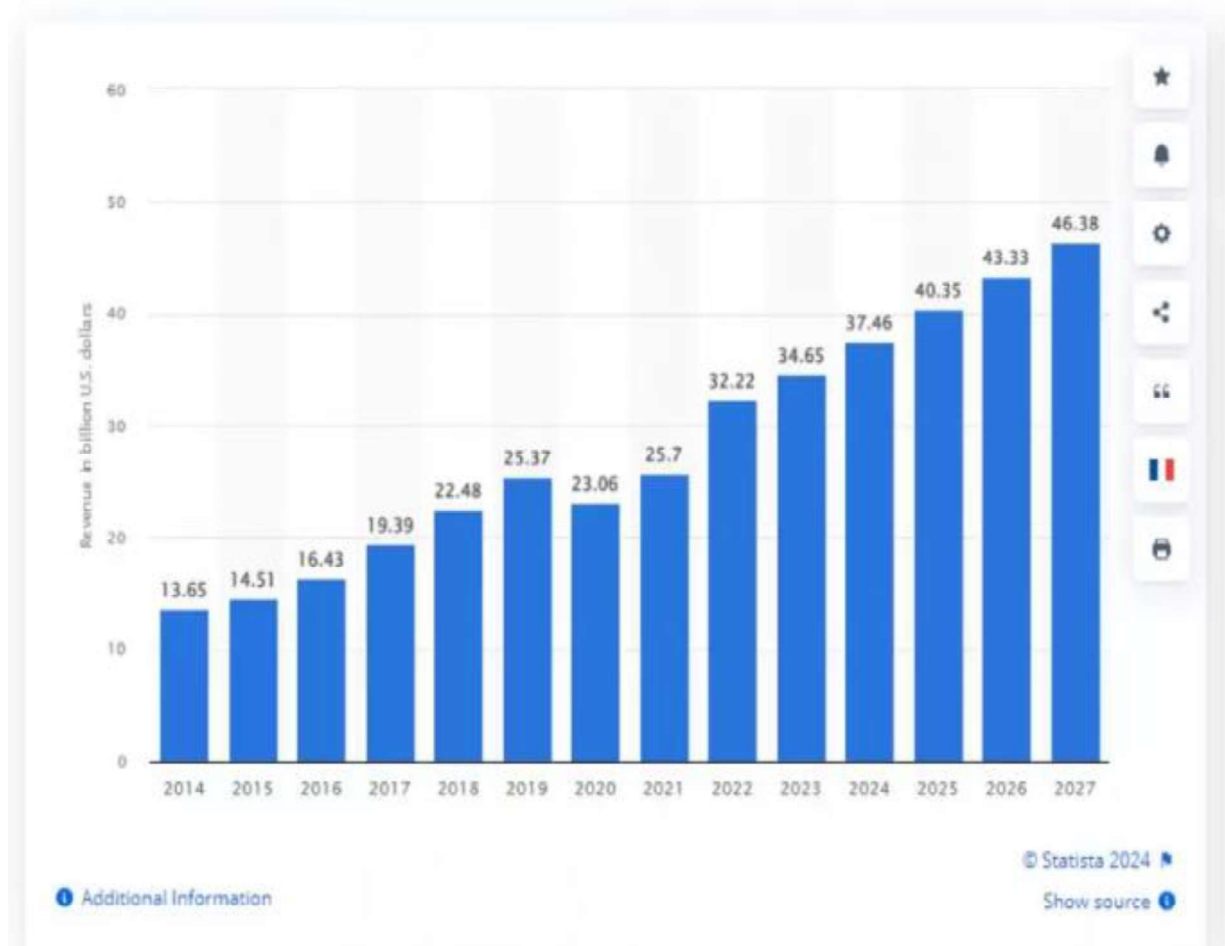
Anexo I



Crecimiento de cerveza sin alcohol en España. (Fuente: CincoDías)

Revenue of non-alcoholic beer worldwide from 2014 to 2027

(in billion U.S. dollars)



Ganancias globales del segmento "cerveza sin alcohol" (Fuente: Statista)

Anexo II

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS		31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.	
		2020	2019
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA		5.073.394,37	11.888.010,86
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)		(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)		(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		4.028.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso			195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		(7.772.599,90)	289.237,29
menos Impuesto a las Ganancias		-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida		(7.772.599,90)	374.689,99

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


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


 María Paula Fernández
 Presidente

Actualización estado de resultados 2019 A 2024 (Fuente: Elaboración propia)

	Ventas totales SAUCO S.A. - Actualizado por inflación					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación		42,03%	50,90%	94,80%	211,40%	122,90%
Ventas totales	\$30.802.495,68	\$43.748.784,61	\$66.016.915,98	\$128.600.952,33	\$400.463.365,57	\$892.632.841,86

Actualización de inflación basado en datos del INDEC (Fuente: Elaboración propia)

Anexo III

Costos de producción nuevas cervezas:

Cerveza Česká Nealko por 25L				
	Ingredientes	Cantidad necesaria (Kg)	Cantidad para 300L (Kg)	Costos
Malta	Pilsen Null	5	62,50	\$84.879,52
	Carapils	0,2	2,50	\$4.669,88
Lupulus	Saaz	0,06	0,75	\$79.662,65
Levadura	S-23	0,011	0,14	\$73.518,07
Clarificantes	Irish Moss	0,002	0,03	\$930,12
	Beer Gelatin	0,002	0,03	\$549,04
			Costo Total	\$244.209,28

Cerveza Black Sheep 0,0% por 25L				
Producto	Ingredientes	Cantidad necesaria (Kg)	Cantidad para 300L (Kg)	Costos
Malta	Pale	4	48,19	\$55.589,40
	Chocolate	0,2	2,41	\$6.624,10
	Trigo	0,2	2,41	\$4.903,61
	Back	0,4	4,82	\$28.746,99
Lupulus	Nugget	0,02	0,24	\$14.373,49
	Kent Golding	0,01	0,12	\$8.386,75
Levadura	Ale inglesa	0,011	0,13	\$84.301,20
Clarificantes	Irish Moss	0,002	0,02	\$930,12
	Beer Gelatin	0,002	0,02	\$549,04
			Costo Total	\$204.404,70

(Fuente: Elaboración propia)

Costos maquinaria:

[illegible]

(Fuente: Elaboración propia)

Costos nuevos trabajadores:

Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 800.000,00	
Sueldo Bruto:	\$ 963.855,42
Aportes y deducciones	
Jubilación (11%):	\$ 106.024,10
Obra social (3%):	\$ 28.915,66
Ley 19032 (PAMI) (3%):	\$ 28.915,66
Se aplica tope de \$ 2.567.238,86 - Biblioteca AFIP - Res. (ANSeS)	
Impuesto a las Ganancias:	\$ 0,00
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 800.000,00
Contribuciones	
Jubilación (16%):	\$ 154.216,87
Obra social (5%):	\$ 48.192,77
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 19.277,11
Asignaciones Familiares (7.5%):	\$ 72.289,16
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 14.457,83
Seguro de Vida Obligatoria (0.03%):	\$ 289,16
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 28.915,66
Total Contribuciones Patronales:	\$ 337.638,55
COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 800000):	\$ 1.301.493,97
Costo sobre sueldo neto (\$ 800000):	62.69%
Costo sobre sueldo bruto (\$ 963.855,42):	35.03%

Anexo IV:

Latas de Nuevos Productos:



(Fuente: Elaboración propia)

Anexo V



Variación de inflación Julio 2024 según INDEC (Fuente: INDEC)

Anexo VI

Calculo Tasa K:

Calculo Tasa k	
T Bons EEUU = 4,42%	Riesgo pais= 914 puntos
Tasa libre de riesgo =	4,42% + 9,14%
Tasa libre de riesgo =	13,56%
Coefficiente Beta de la industria =	1,91
Rendimiento esperado del mercado	26,93%
$k = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$	
Tasa k = 13,56% + 1,91 (26,93% - 13,56%)	
Tasa k = 13,56% + 1,91 (26,93% - 13,56%)	
Tasa k = 0,1356 + 1,91 x 0,1337	
Tasa k = 39,1%	
Tasa plazo fijo Banco Nacion = 39%	

(Fuente: Elaboración propia)

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo: Representa el retorno de una inversión sin riesgo, como bonos soberanos. En Argentina, puede basarse en títulos del Tesoro de EE.UU. ajustados por riesgo país.

$R_m - R_f$: Prima de mercado

β : Coeficiente de riesgo del proyecto: Representa el nivel de riesgo del proyecto respecto al mercado. Para este proyecto se tomó una estimación basada en el riesgo de la industria cervecera artesanal.

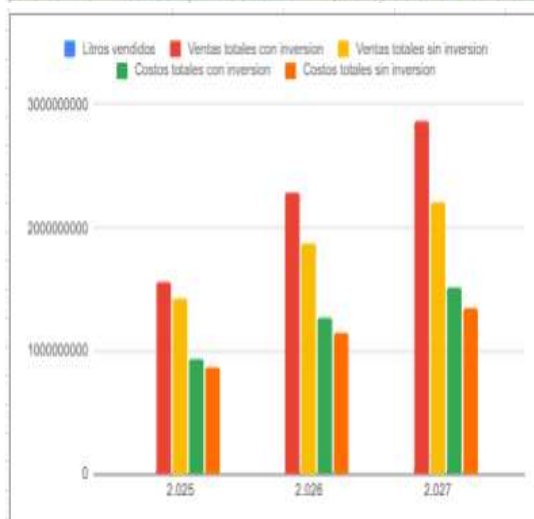
Para el cálculo de la tasa k se necesitó determinar la tasa libre de riesgo (13,56%) para la cual se utilizó el riesgo país (914 puntos), la tasa del 4,45% dada por los T Bonds de EE.UU.

La Tasa K , que representa el costo de capital de la empresa, es del 39%. Al comparar esta tasa con la TIR del proyecto (62%), la diferencia significativa muestra que el proyecto no solo cubrirá el costo del capital, sino que lo superará ampliamente, lo que justifica la inversión al asegurar retornos superiores al costo financiero.

Anexo VII

Proyección de ingresos y escenarios:

PROYECCION DE MERCADO Y ESCENARIOS				
	2025	2026	2027	Total
Crecimiento anual	10%	12%	8%	30%
Mercado de cerveza artesanal	5%	6%	4%	15%
Mercado de cerveza sin alcohol	2%	4%	3%	9%
Reconocimiento de la marca	3%	2%	1%	6%
Descripcion	Año 0	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Inflacion proyectada	-	59,6%	31,8%	17,5%
Crecimiento anual proyectado	-	10%	12%	8%
	Año 0	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ingresos por ventas sin inversion	\$893.204.826,08	\$1.426.554.900,80	\$1.878.881.359,25	\$2.207.685.597,12
Costos por ventas sin inv.	- \$548.478.580,45	- \$875.371.814,39	- \$1.153.740.051,37	- \$1.365.844.560,36
Ingresos por ventas con inversion	\$893.204.826,08	\$1.568.110.390,88	\$2.292.235.256,29	\$2.859.991.276,26
Costos por ventas con inversion	- \$548.478.580,45	- \$943.549.970,10	- \$1.273.251.067,73	- \$1.519.059.635,93



(Fuente: Elaboración propia)

Anexo VIII

Análisis de costos:

Descripción	Cantidad	U.	Costo Hoy	Costo año 1	Costo año 2	Costo año 3
Luz	1000	KWh	88016	\$108.554	\$173.251	\$203.570
Gas	28,52	m3	\$ 3,4 Dls	\$6.294,62	\$10.046,22	\$11.804,31

Costos Luz y gas (Fuente: Ámbito Financiero)

Datos sobre costos				
Costos de producción x 300L	\$230.000,00	\$367.080,00	\$493.811,44	\$568.478,44
Costos de producción x 1L	\$766,67	\$1.223,60	\$1.612,70	\$1.894,93
Gasto de energía (0,43KWh/L)		6056,1	13323,4	18168,3
Gasto de gas (0,14 m3/L)		1971,8	4337,9	5915,3
PROYECCION DE COSTOS CON INVERSION				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Producción de venta proyectada		14.084	30.985	42.252
Costos insumos		\$17.233.135,04	\$49.989.198,35	\$80.064.283,72
Costo maquinaria	\$18.435.110,84			
Costo nuevos trabajadores	\$2.602.987,94	\$49.852.425,03	\$65.705.496,19	\$77.203.958,02
Costo energía		\$657.411,43	\$2.308.303,03	\$3.698.530,98
Costo gas		\$435.184,21	\$1.628.018,80	\$2.448.302,85
TOTAL	- \$21.038.098,78	- \$68.178.155,71	- \$119.511.016,36	- \$163.415.075,57
Costos por ventas sin inv.	- \$548.478.580,45	- \$875.371.814,39	- \$1.153.740.051,37	- \$1.355.644.560,36
Costos por ventas con inversión		- \$943.549.970,10	- \$1.273.251.067,73	- \$1.619.059.635,93
PROYECCION DE INGRESOS CON INVERSION				
		\$142.555.490,08	\$413.353.899,04	\$662.305.679,14
Producción de venta proyectada		14.084	30.985	42.252
Precio venta x 1L	\$6.342,00	\$10.121,83	\$13.340,57	\$15.675,18

(Fuente: Elaboración propia)