

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Estrategia de crecimiento para Sauco S.A. perteneciente a Grupo Meta”

Profesor/a: Rinero, Sofía

Autor: Ucar, Valentín

Legajo: ADM06693

DNI: 43.811.912

2025

Resumen

El presente trabajo final de grado se centra en la elaboración de una estrategia de crecimiento para la unidad de negocios Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta, con el fin de aumentar su rentabilidad y mejorar su penetración en el mercado. A través de un análisis integral del entorno, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, las “Cinco Fuerzas de Porter” y la cadena de valor, se identificaron oportunidades y desafíos clave, entre los que se destacan la baja participación en canales digitales, la escasa fidelización de clientes y una limitada presencia geográfica.

Desde el enfoque teórico, se abordaron conceptos vinculados a la planificación estratégica, estrategias de crecimiento, segmentación de mercado, y demás. En base al diagnóstico, se diseñó una estrategia de crecimiento basada en la segmentación, recomendada por Porter. Que incluye el desarrollo de una plataforma de e-commerce, el diseño de campañas digitales personalizadas (basadas en la utilización de herramientas de análisis de datos) la implementación de tácticas de fidelización y la profesionalización del canal de ventas online, todo bajo un modelo B2C, no existente en la empresa actualmente.

La propuesta fue evaluada favorablemente desde el punto de vista técnico, financiero y de gestión, con indicadores que demuestran su viabilidad y proyección de retorno. Se concluye que la implementación del plan permitiría consolidar el posicionamiento de la empresa, mejorar su competitividad y generar un crecimiento sostenible.

Palabras clave: planificación estratégica, Big Data, e-commerce, penetración de mercado, canales digitales.

Abstract

This final undergraduate thesis focuses on the development of a growth strategy for the business unit Sauco S.A., part of Grupo Meta, aimed at increasing its profitability and improving its market penetration. Through a comprehensive analysis of the environment, using tools such as the PESTEL analysis, “Porter’s Five Forces”, and the value chain, key opportunities and challenges were identified. These include low participation in digital channels, weak customer loyalty, and limited geographic presence.

From a theoretical perspective, the study addresses concepts related to strategic planning, growth strategies, market segmentation, among others. Based on the diagnostic, a growth strategy was designed, grounded in Porter’s focus strategy. It includes the development of an e-commerce platform, the design of personalized digital campaigns (based on data analysis tools), the implementation of customer loyalty tactics, and the professionalization of the online sales channel, under a B2C model currently not implemented by the company.

The proposal was favorably evaluated from technical, financial, and managerial standpoints, with indicators that demonstrate its feasibility and projected return. The implementation of the plan is expected to consolidate the company’s market positioning, improve its competitiveness, and drive sustainable growth.

Keywords: strategic planning, Big Data, e-commerce, market penetration, digital channels.

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Índice	3
Introducción	4
Análisis de situación	7
• Análisis del macroentorno	7
• Análisis del microentorno	12
• Análisis de mercado	14
• Análisis interno	15
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión	21
Plan de implementación.....	24
• Planes de Acción.....	27
• Presupuesto:	31
• Análisis Financiero	33
Conclusiones y recomendaciones	34
Bibliografía	36
Anexo.....	39

Introducción

Este informe presenta un estudio de caso que detalla la planificación de una estrategia de crecimiento para la unidad de negocios Sauco S.A del Grupo Meta. El objetivo principal de este trabajo es potenciar la rentabilidad de la empresa mediante la implementación de estrategias y tácticas de crecimiento, utilizando herramientas de análisis de datos.

Grupo Meta surgió en 2019 como una iniciativa familiar impulsada por tres hermanos, José, María Paula y Juan Cruz Fernández. Oriundos de Las Varillas, quienes decidieron plasmar en una marca sus valores ligados al respeto por los orígenes y la tradición rural, así como el compromiso y el amor al campo transmitido por su abuelo Tecilio Fernández al cual recuerdan y homenajean. La sede principal se encuentra en Sacanta, en el departamento de San Justo, Córdoba, donde se llevan a cabo las tareas administrativas y contables. El grupo está compuesto por cuatro unidades de negocio: Tregua S.A., orientada a la agricultura y producción lechera, con cultivos rotativos de soja, maíz y trigo sobre unas 900 hectáreas y un tambo bajo sistema *dry-lot* con aproximadamente 300 vacas. Sauco S.A., que opera un restaurante en Bariloche y una cervecería artesanal en Sacanta. Cervezas Argentinas S.A.S., con participación en el bar Casa Negra en Córdoba capital, y finalmente Brewing S.A.S., con planes de lanzar su propio bar de cerveza checa. Este análisis se centrará en Sauco S.A., unidad que nació a partir de la transformación de una vieja estación de servicio en una moderna planta cervecera gracias a una gran inversión, generando así una significativa cantidad de empleo.

Actualmente, Sauco S.A. se distingue por su dedicación a la calidad, integrando tecnología, creatividad e innovación en todos sus productos. Su visión y misión están claramente definidas, enfocándose en brindar experiencias únicas al cliente y consolidarse como una marca destacada por su calidad. La empresa está en proceso de implementación de la norma ISO 9001 desde el 2020 y recientemente tuvo su primera auditoría, lo que refuerza su enfoque en la mejora continua y el cumplimiento normativo. En sus inicios, distribuían cerveza en barriles a bares, pero con el tiempo se expandieron al formato en lata para llegar de manera más directa al consumidor final. Para ello, incorporaron una máquina llenadora automática brasileña que opera bajo sistema isobárico. Actualmente, sus productos se comercializan en más de 132 puntos de venta, incluyendo vinotecas, supermercados y restaurantes, además de

una tienda virtual que, aunque no permite aún realizar compras, muestra los lugares de adquisición. También ofrecen visitas guiadas a la planta para conocer el proceso productivo y realizar degustaciones.

En este trabajo se desarrollará una estrategia de mejora para el Grupo Meta haciendo énfasis en la unidad de negocios Sauco S.A. Esta estrategia tendrá como objetivo mejorar la penetración de mercado y aumentar la cantidad de clientes, optimizando el uso de los canales de comunicación, efectivizando así, las campañas de comercialización de la empresa, con la mira puesta en finalmente concretar ventas a través de una plataforma de e-commerce. Para lograr estos objetivos y llevar a cabo la estrategia, se utiliza como referencia una de las “3 estrategias genéricas de Porter” siendo esta la segmentación o enfoque.

La propuesta estratégica contempla incrementar la participación de la empresa en regiones donde actualmente su alcance es limitado. Para ello, se propone la implementación de tecnologías basadas en Big Data y análisis de datos, con el objetivo de detectar segmentos de consumidores con alto potencial y desarrollar acciones de marketing específicas que respondan a sus intereses y comportamientos de consumo. Esta estrategia busca optimizar la eficiencia de las campañas, aumentar el reconocimiento de la marca y mejorar los índices de conversión de clientes.

“El big data se refiere a conjuntos de datos masivos y complejos que los sistemas tradicionales de gestión de datos no pueden manejar. Cuando se recopila, gestiona y analiza adecuadamente, el big data puede ayudar a las organizaciones a descubrir nuevas perspectivas y tomar mejores decisiones empresariales.” (Matthew Kosinski, 2024) Destinar recursos en la implementación de esta herramienta es clave para el desarrollo de la estrategia, ya que, si es analizada de manera efectiva, podría revelar áreas con potenciales clientes donde la empresa todavía no tiene alcance, además de zonas donde el negocio efectúa ventas, pero no desarrolla su identidad. La falta de presencia en algunos sectores de la ciudad, es uno de los principales problemas de la empresa, ligado a la baja participación en los canales digitales, los cuales son esenciales para el crecimiento de la mayoría de las empresas en la actualidad.

Luego de haber realizado una inversión en la recopilación e integración de datos, así como en su análisis, el siguiente paso clave dentro de la estrategia, es convertir ese conocimiento en acciones concretas que optimicen el alcance y la efectividad de las campañas de marketing. Esto implica pasar de una etapa descriptiva y diagnóstica a una fase predictiva y

prescriptiva, donde la información se utiliza para anticipar comportamientos. Se deben aprovechar los detalles claves obtenidos, para diseñar campañas altamente segmentadas y personalizadas mediante la utilización de múltiples canales, que respondan directamente a las necesidades, comportamientos e intereses detectados en cada grupo de consumidores. Aquí es donde el marketing deja de ser genérico y se vuelve específico, cumpliendo con lo propuesto por Porter y su estrategia de segmentación, centrado en audiencias definidas y momentos oportunos, logrando un alto tráfico de interesados hacia el canal de ventas online.

Muchos grupos y corporaciones invierten en la utilización de big data y análisis de datos para efectivizar sus campañas de comercialización, algunas de las más conocidas son CCU Argentina, la responsable de marcas de cerveza como Schneider, Heineken, Imperial, Miller, etc. en nuestro país. A Través de su jefe de marketing Matias Canzani, la empresa cuenta con una fuerte identidad en cada una de sus marcas haciendo campañas específicas, utilizando los datos recopilados y analizados (UCC Argentina, 2025)

Otro caso de público conocimiento es el de la corporación Hijos de Rivera, una corporación cervecera española responsable de la famosa marca Estrella Galicia, la cual ha sido seleccionada para albergar un proyecto de investigación con el “MIT Sloan School of Management debido a su eficiencia en el escalado e internacionalización de su modelo de negocio, a través de la aplicación de nuevas tecnologías, tales como la inteligencia artificial y el uso de big data” (BDM, 2025)

Análisis de situación

A continuación, se expone el estado actual de la industria y el contexto donde se desenvuelve la empresa. Para comenzar, se llevará a cabo un análisis externo. Para identificar las variables del macroentorno, se llevará a cabo un P.E.S.T.E.L. y para el microentorno, se utilizarán las “Cinco Fuerzas de Porter”. Para concluir, se llevará a cabo el análisis interno detallando la “Cadena de Valor”. El propósito de este análisis es lograr que la implementación de las estrategias y los planes de acción, estén en consonancia con el contexto y la situación actual de la empresa.

- *Análisis del macroentorno*
- *P.E.S.T.E.L*

Con esta herramienta se consideran los factores externos a nivel macro que impactan al negocio. Entre estos factores se incluyen: factores políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos y factores ecológicos.

Político

La situación política actual en Argentina (2025) está marcada por una serie de desafíos que reflejan tensiones e influencias externas. En el ámbito político, las divisiones dentro de los partidos y las diferencias entre los líderes políticos han influido en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, el gobierno ha mostrado determinación en su enfoque hacia la economía, como lo destacó la directora del FMI, Kristalina Georgieva (La Nación, 2025). Además, las próximas elecciones están generando debates sobre el futuro político del país, con propuestas que tienen en cuenta los desafíos económicos y sociales. En este plano, el presidente Javier Milei ha optado por distanciarse del “PRO” de Mauricio Macri, buscando consolidar a “La Libertad Avanza” como la principal fuerza no peronista. Esta estrategia ha generado tensiones internas en la derecha y podría beneficiar al peronismo en distritos clave como la Ciudad de Buenos Aires (Financial Times, 2025)

Milei continúa implementando un programa de reformas económicas y estatales de corte libertario, con énfasis en la desregulación, reducción del gasto público y eliminación de subsidios. Sin embargo, estas medidas han generado un creciente malestar social. Uno de los focos más visibles de resistencia son las movilizaciones semanales de jubilados frente al Congreso, quienes denuncian la pérdida de beneficios como medicamentos gratuitos y el deterioro de sus condiciones de vida (El País, 2025)

Argentina se encuentra en un año electoral clave. Las elecciones legislativas del 26 de octubre renovarían 127 diputados y 24 senadores. Por primera vez, se utilizará la boleta única de papel a nivel nacional, tras la suspensión de las PASO.

Económico

Durante el primer trimestre de 2025 “se observan indicios de recuperación después de años de recesión en la economía de Argentina” (El País, 2025). De acuerdo con información del INDEC, el Producto Interno Bruto tuvo un incremento interanual del 5,7% en febrero. Algunos indicadores como índice de producción industrial manufacturero el cual aumentó en un 0.5% para el segundo mes del año y las ventas totales en supermercados que aumentaron de manera interanual un 1.5% para el mismo mes, denotan un panorama positivo para las empresas productoras de bebidas y alimentos.

Con respecto a la inflación, el cual es un tema que atrae mucha atención en la Argentina, se nota una tendencia descendente en relación a años previos. En enero, la inflación registró un 2,2%, la cifra más baja en cinco años. Sin embargo, en marzo, se registró un aumento del 3,7% en el índice de precios al consumidor, acumulando una inflación del 8,6% durante el primer trimestre y una tasa interanual del 55,9%. Este resurgimiento está relacionado con elementos como el incremento de los precios en el sector educativo en un 21,6% mientras que en alimentos y bebidas sin alcohol fue del 5,9%.

En cuanto al contexto internacional, Argentina sostiene una balanza de comercio favorable. En enero, se registró un excedente de 142 millones de dólares, a pesar de ser inferior al estimado por los analistas (Reuters, 2025). Las exportaciones se incrementaron en un 9,1% anual, en cambio, las importaciones se incrementaron en un 24,6%.

Socio-cultural

El comportamiento de los consumidores en Argentina, ha tendido al cambio dentro de los últimos años. El auge relacionado a la ingesta de productos naturales y orgánicos, con una disminución en el consumo de productos ultra procesados y de producción masiva, afecta también un mercado como es el de la cerveza y las bebidas con alcohol.

Actualmente, para muchos, tomar cerveza está relacionado con la selección de un gusto específico, interesarse por su elaboración, explorar estilos en auge como lo son una red lager, ipa, apa, honey, o incluso buscar etiquetas que representen procesos responsables y naturales. Esta tendencia es notable principalmente en los jóvenes, quienes se enfocan en lo que consumen y como está elaborado. Lo que anteriormente era una adquisición automática, en la actualidad es una elección a conciencia.

Las prácticas de consumo no solo se vieron afectadas por los cambios generacionales y la concientización sobre el consumo. “El consumo masivo en Argentina registró una caída del 16,1% al cierre de 2024, de acuerdo con el informe anual de Nielsen” (El Cronista, 2025) La reducción del poder adquisitivo, sumada al incremento sostenido de los costos esenciales, motivó a numerosas familias a modificar sus patrones de consumo, concentrándose en la adquisición de productos básicos y restringiendo aquellos que no son indispensables o urgentes en la vida diaria.

Tecnológico

En el ámbito nacional, Argentina está viviendo una gran transformación digital, donde el big data, la inteligencia artificial y las redes sociales se posicionan como factores clave. Estos componentes se juntan para promover innovaciones en áreas de producción, elaboración de políticas públicas y en la comunicación social, impulsando el crecimiento y modernización en la nación. Estas características vienen de la mano con la creciente adaptación de la población a la era del internet, ya que, en el cuarto trimestre de 2021, se registró que el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a una red wi-fi (INDEC, 2021)

En Argentina, la adopción de tecnologías de big data para optimizar procesos y tomar decisiones basadas en datos ha sido creciente en los últimos años. Las empresas aprovechan de análisis predictivos y minería de datos para mejorar la eficiencia en áreas tan diversas como la salud, las finanzas y la agroindustria. Según análisis, alrededor del 67% de las empresas locales

ya utilizan herramientas de análisis de datos para ajustar sus estrategias operativas y mejorar sus resultados (Editorialge, 2025).

Por otro lado, las plataformas de redes sociales no solo se han establecido como medios de comunicación y marketing, sino como bancos de información de proporciones incalculables, ya que “la instantánea de enero de 2023 refleja que ya son 36,35 millones los argentinos que las utilizan, lo que representa un 79,7% de la población total” (La Prensa, 2023). Es por esto que estas fuentes de información en tiempo real son utilizadas para el estudio de tendencias y conductas. La relación entre dichas plataformas y las tecnologías de big data e inteligencia artificial facilitan la comprensión de la opinión pública y la identificación de patrones de consumo. Estas enormes cantidades de información ayudan a potenciar estrategias de negocio, con respaldos de información exacta sobre la situación de la industria y el país.

Por otra parte, El e-commerce ha mantenido diez años consecutivos de crecimiento, y se estima que para 2029 habrá más de 35 millones de usuarios en el país. Este crecimiento ha sido impulsado por la confianza en los métodos de pago digitales y mejoras en la logística (Forbes, 2025). Además, el peso del canal online sobre el total de ventas pasó del 15% en 2023 al 18% en 2024, reflejando una mayor adopción del comercio digital

Ecológico

El efecto de las empresas en el medio ambiente es un asunto de inquietud a nivel global y Argentina no se queda atrás. Las organizaciones modernas promueven un desarrollo sostenible y equilibrado, donde se tienen en cuenta no solo los intereses económicos sino la conservación del entorno natural, aplicando una estrategia de administración conocida como "gestión ecológica".

No es noticia que el presente y el futuro de las empresas tiende hacia un tipo de producción más sustentable, difiriendo con el utilizado siglos anteriores. Es por esto que los gobiernos y organismos internacionales premian estos nuevos modos de producción que son, en cierta medida, “amigables” con el medio ambiente. Por otro lado, penalizando los procesos que han quedado anticuados y están centrados sobre la ya obsoleta idea de la explotación de los recursos naturales de manera extrema.

Los sistemas de incentivos y penalizaciones no aplican exclusivamente para las organizaciones, los ciudadanos también se ven afectados por herramientas similares. Por

ejemplo, en Ciudad de Buenos Aires, autos eléctricos, híbridos o a hidrógeno no deben pagar el Impuesto a la radicación del automotor (patente) (TN, 2021) Lo que denota un incentivo a los consumidores conscientes que poseen conciencia sobre el cuidado del ambiente.

Legal

En Argentina, el marco legal para las empresas se basa en la Ley de Sociedades Comerciales y el Código Civil y Comercial, que definen los fundamentos para la formación, estructura y operación de las empresas. El gobierno actual, busca simplificar las relaciones burocráticas entre las empresas y sus responsabilidades tributarias, sin dejar de lado las obligaciones que poseen estas con respecto a la seguridad social y al pago de aranceles obligatorios.

En relación al sector de las bebidas alcohólicas, el escenario jurídico se distingue por una regulación que engloba la fabricación, distribución, venta y promoción de estos productos. “La Ley 24.788 y el Código Alimentario Argentino establece, entre otros, la prohibición de venta a menores de 18 años, la obligatoriedad de incluir en las etiquetas leyendas informativas (por ejemplo, “Beber con moderación”) (Ministerio de justicia, 2022) Además, las autoridades provinciales y municipales tienen la facultad de establecer limitaciones adicionales en cuanto a los horarios de venta y la localización de los puntos de venta, con el objetivo de evitar el consumo desmedido y sus repercusiones en la sociedad y la salud pública.

Por último, la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N.º 25.326) regula el tratamiento de datos personales en Argentina, mientras que ARCA regula el uso de plataformas digitales para la venta de productos, exigiendo facturación electrónica y la inscripción en el registro correspondiente (gobierno de la nación, 2022) . Por lo que empresas interesadas en el uso de estos canales, deberán informarse y adaptarse a las normativas estipuladas.

- *Análisis del microentorno*
- *5 fuerzas de Porter*

Para examinar el microentorno de la empresa, siendo esta la industria de la cerveza artesanal en la provincia de Córdoba. Se emplea un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el cual tiene en cuenta en primera medida la rivalidad entre competidores existentes, que mide la intensidad de la competencia actual y cómo puede afectar la rentabilidad. La segunda es el poder de negociación de los clientes, que representa la capacidad que tienen los consumidores para exigir mejores precios o mayor calidad. La tercera fuerza es el poder de negociación de los proveedores, que se refiere a la influencia que estos ejercen sobre los precios y las condiciones de suministro. La cuarta fuerza es la amenaza de nuevos competidores, que analiza qué tan fácil o difícil es para otras empresas ingresar al mercado y competir. Finalmente, la quinta fuerza es la amenaza de productos sustitutos, que contempla el riesgo de que los clientes opten por alternativas diferentes que satisfagan de manera efectiva la misma necesidad.

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia entre las empresas se manifiesta a través de la lucha por precios, acciones publicitarias, estrategias de marketing, el lanzamiento de nuevos productos y la ampliación de los servicios para los clientes. Esta rivalidad es intensa, dado el elevado número de participantes en la industria. Por ello, las compañías deberán enfocarse en innovar de manera continua en estos ámbitos para mantener y fortalecer su posición en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Aunque las cervezas artesanales se caracterizan por ofrecer productos diferenciados, el comportamiento de los consumidores demuestra una baja fidelidad hacia marcas específicas. Tanto en bares y cervecerías e incluso discotecas donde los clientes de estas empresas frecuentan los productos consumidos, suelen optar por distintas marcas y estilos, buscando variedad de sabores (EMR, 2025). Esta amplia libertad de elección, sumada a la constante

exploración de nuevas opciones, otorga a los clientes un alto poder de negociación en el mercado de la cerveza artesanal.

Poder de negociación de los proveedores

Algunas empresas pueden optar por producir un producto de alta calidad y con fuerte diferenciación, por lo cual deberán acudir a proveedores que ofrezcan materia prima relacionada a cierta exclusividad, lo cual suele implicar mayores costos y un mayor poder de negociación de su parte. Sin embargo, en términos generales, los insumos necesarios para la elaboración de cerveza artesanal son de carácter sencillo y se consiguen a nivel nacional, existiendo numerosos puntos de abastecimiento distribuidos en distintas regiones, lo que facilita el acceso según la localización de la empresa (Universidad Nacional de Cuyo, 2019). Esta amplia oferta de proveedores dispersos geográficamente hace que, en la mayoría de los casos, su poder de negociación sobre precios, condiciones de entrega, volúmenes e incluso plazos, sea reducido.

Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada para los competidores potenciales son elevadas debido a que la industria cervecera está dominada por empresas con una amplia trayectoria, lo que les otorga una gran influencia en el desarrollo de estrategias competitivas para proteger su cuota de mercado y continuar generando rentabilidad. Estas compañías aplican nuevas tecnologías y procedimientos para optimizar la creación de sus productos, tomando en cuenta las demandas de los clientes. Además, la considerable inversión en maquinaria requerida para la elaboración de cerveza artesanal supone otro impedimento significativo (Ipatec, CONICET 2018). Estos equipos se comprenden de grandes maquinarias que aseguran el correcto desempeño de los procesos de producción, además del correcto manejo de los efluentes y desechos producidos. En última instancia, las economías de escala que se logran en este sector representan un peligro para los competidores emergentes que aspiren a entrar al mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Aunque la cerveza artesanal goza de una considerable lealtad entre los consumidores de bebidas alcohólicas, su principal competidora es la cerveza industrial. Esta última tiene una

ventaja significativa en términos de costos, ya que resulta más económica y se distribuye de manera más amplia, abarcando supermercados, bares, discotecas, restaurantes y eventos (Ipatec, CONICET 2018). Además, se ha identificado una creciente tendencia hacia el consumo de bebidas como lo son el gin o el vermut, bebidas con mayor graduación alcohólica, pero que comparte algunas características con la cerveza artesanal, como su producción basada en hierbas e ingredientes naturales que aportan aromas y sabores frescos. Por estas razones se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta.

- *Análisis de mercado*

A lo largo de los últimos años, el mercado de la cerveza en Argentina ha mostrado un crecimiento sostenido. “Según informes recientes, en 2024 el sector alcanzó un valor de USD 4,2 mil millones, y se estima que crecerá a una tasa compuesta anual (CAGR) del 10,70% entre 2025 y 2034, proyectándose un valor de alrededor de USD 10,49 mil millones para 2034” (Claight, Informes de Expertos, 2023). Este dinamismo se debe a la creciente demanda de productos premium y al enriquecimiento de la oferta en términos de estilos y sabores, lo que ha permitido que tanto grandes fabricantes como pequeños emprendimientos se posicionan favorablemente en el mercado. Dentro de este panorama, la cerveza artesanal se ha consolidado como un segmento particularmente interesante. “Se proyecta que el mercado de cerveza artesanal experimente un crecimiento anual compuesto del 9,30% durante el periodo 2025-2034” (Claight, Informes de Expertos, 2023). Las pequeñas cervecerías independientes, que promueven métodos tradicionales y la utilización de ingredientes de alta calidad, están al frente de esta tendencia. La búsqueda de sabores únicos y la inclinación de los consumidores jóvenes hacia propuestas innovadoras han sido factores decisivos en el impulso de este sector.

A nivel país, el comportamiento del consumidor también aporta datos prometedores, “en 2023, el consumo per cápita de cerveza en Argentina alcanzó aproximadamente 39,60 litros” (Claight, Informes de Expertos, 2023). Además, la distribución geográfica de las micro cervecerías artesanales subraya el fuerte arraigo regional de este movimiento. En particular, la Patagonia concentra cerca del 37% de estos emprendimientos, aprovechando ingredientes autóctonos como el lúpulo patagónico y maltas andinas para generar productos con una identidad regional marcada. Estudios realizados, como el llevado a cabo por IPATEC en 2017, indican además que el 64% de los productores artesanales tenían emprendimientos con menos

de tres años de antigüedad, lo que resalta la juventud y el dinamismo del sector, con una presencia destacada en provincias como Buenos Aires, Río Negro, Córdoba y Neuquén.

Otro aspecto interesante a destacar es que en base a los datos globales de consumo compilados por “Numbeo” (Numbeo, 2025) se encuentra que Argentina ofrece una de las pintas de cerveza más baratas del mundo, con un precio promedio de 1,51 dólares. En comparación, Emiratos Árabes Unidos lidera el ranking con el valor más elevado, alcanzando los 10,89 dólares por pinta, lo que representa un costo siete veces mayor que el argentino. Dentro de América Latina, Colombia (1,2 dólares) y Venezuela (1,43 dólares) presentan precios aún más bajos que Argentina, mientras que Brasil (1,7 dólares), Perú (1,87 dólares) y Ecuador (2 dólares) se ubican apenas por encima. En contraste, los países con los valores más altos en la región son Chile y Uruguay, con 3,07 y 3,63 dólares respectivamente. (El Cronista, 2022)

- *Análisis interno*

Se analizará de forma interna la empresa utilizando los datos analizados de la empresa, realizando así una “Cadena de Valor”, la cual es una herramienta que permite identificar las actividades que proporcionan valor, tanto dentro de las áreas de producción como fuera de estas, para la empresa. Estas actividades se pueden dividir en “primarias” y “de soporte” .

Actividades primarias

Logística interna: Se lleva a cabo la recepción de las materias primas necesarias para el proceso productivo, asegurando su almacenamiento correcto en el espacio y las condiciones apropiadas. Luego, dichas materias primas son entregadas al área de operaciones conforme a las necesidades de fabricación.

Operaciones: La elaboración de cerveza artesanal en el Grupo Meta sigue un proceso altamente controlado y eficiente, que combina innovación tecnológica con estrictos estándares de calidad. Las unidades Sauco S.A. y Brewing S.A.S. transforman la cebada en cerveza a través de un procedimiento dividido en etapas clave: malteado, molienda y maceración, filtración del mosto, cocción, fermentación, maduración a bajas temperaturas y finalmente envasado. Con una firme apuesta por la innovación, el grupo invirtió en nuevas tecnologías de fermentación, logrando optimizar los tiempos de producción y permitiendo el desarrollo de una línea de cervezas orgánicas que refuerzan su presencia en el mercado. Otro aspecto a considerar

es la implementación de certificaciones internacionales como ISO 9001 las cuales son clave para garantizar la estandarización y excelencia del producto.

Logística externa: La gestión de distribución es crucial en el proceso de comercialización, especialmente en los bares, que son el canal principal de la empresa. La compañía recibe las órdenes de pedido, verifica el inventario disponible y gestiona el despacho para cumplir con la demanda. Para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera oportuna, es esencial una correcta administración de las flotas de transporte, lo que permite que los productos sean entregados en el tiempo acordado. Además, la logística inversa juega un papel fundamental, en particular con los barriles, debido a su alto valor unitario, por lo que se debe gestionar el retorno de los mismos después de la entrega.

Marketing: La promoción y venta del producto se enfocan principalmente en redes sociales, destacándose el uso de Instagram para mantener a los consumidores informados sobre puntos de venta, precios y variedades de cerveza. Esta plataforma permite a la empresa obtener valiosa retroalimentación de las campañas de marketing, lo que resulta ser una herramienta accesible y eficaz para conectar con los consumidores. Sin embargo, la estrategia actual se limita a contenidos básicos, lo que impide generar una conexión profunda con el público objetivo, mayormente joven.

Servicio: Se refiere a todas las actividades y procesos orientados a la entrega, mantenimiento y apoyo del producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes. La calidad de la atención recibida después de la compra puede influir enormemente en la percepción de la marca, la lealtad del cliente y las posibilidades de que recomiende la empresa a otros consumidores. La empresa invierte en formación para sus equipos de atención y desarrolla plataformas tecnológicas para facilitar el soporte.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: El directorio de la empresa, que tiene un carácter familiar, está integrado por los hermanos Juan Cruz, José y Paula. Para llevar a cabo el control de las operaciones, la compañía cuenta con el apoyo de un contador, una consultora, y un técnico especializado en recursos humanos. Además, el seguimiento de la satisfacción de los clientes se realiza mediante el trabajo de un experto en Marketing. La organización cuenta con el equipamiento necesario en sus oficinas, incluyendo computadoras, impresoras y acceso a

internet. Por otro lado, la fábrica está ubicada en lo que antes era una estación de servicio, la cual ha sido renovada, y dispone de los equipos especializados para la elaboración de cerveza, tales como maceradores, hervidores, enfriadores, un filtrador y una enlatadora.

Gestión de recursos humanos: La estructura organizativa de la cervecera Checa se organiza en distintas áreas, siendo José, uno de los fundadores, quien lidera el Grupo Meta junto con Paula y Juan Cruz en las decisiones estratégicas. Por otro lado, Luis, licenciado en Química, tiene a su cargo la gestión de los recursos humanos y supervisa todo lo relacionado con el proceso de producción de cerveza. A su vez, también se encuentran involucrados tres operarios que se desenvuelven dentro del proceso productivo y en la administración.

El reclutamiento y la selección de personal son gestionados por los fundadores de la empresa, quienes se enfocan en características clave como la iniciativa, la formación adecuada y los valores personales de los candidatos. Además, se llevan a cabo programas de formación continuos con el fin de desarrollar las habilidades de los colaboradores, complementados con evaluaciones regulares que permiten valorar el rendimiento tanto individual como en equipo.

Desarrollo de tecnologías: La cervecería dispone de tecnología avanzada que asegura un proceso productivo eficiente, incluyendo equipos clave como maceradores, fermentadores y sistemas de enfriamiento y filtrado. Complementan su infraestructura con un laboratorio donde desarrollan nuevos estilos cerveceros e implementan innovación constante. Además, cuentan con software especializado para registrar y analizar datos, mejorando la gestión operativa. Sin embargo, su página web está desactualizada, lo que dificulta la experiencia del usuario y limita su eficacia como herramienta comercial y comunicacional.

Compras: La administración de materiales está a cargo del área de producción, a falta de un área específica que se encargue del aprovisionamiento. En cuanto a la distribución, las cervezas son transportadas en camiones, lo cual, gracias al uso de empaques como botellas de vidrio, latas y barriles, garantiza que el producto se conserve en óptimas condiciones, manteniendo además costos de transporte bajos.

Marco teórico

Dentro de esta sección, se utilizan ideas planteadas por distintos autores expertos en el campo de la administración, para identificar estrategias y técnicas utilizadas para maximizar el crecimiento de la empresa. La finalidad de este apartado es examinar y exponer las distintas perspectivas y fundamentos teóricos más relevantes, con el propósito de que el lector los comprenda con claridad y esto facilite, posteriormente, la resolución del problema en cuestión. Comenzando con el desarrollo del concepto de planificación estratégica.

Los autores Hills y Jones sostienen que la “*planificación estratégica*” implica diseñar planes considerando la incertidumbre de diversos escenarios posibles, ya sean favorables o desfavorables. Al anticiparse a distintas eventualidades mediante estrategias adecuadas, es posible optimizar el uso de los recursos, mejorar el rendimiento de la organización y aumentar su rentabilidad (Hill y Jones, 2011)

Por otro lado, Robbins y Coulter definen a la planificación estratégica como una función administrativa que comprende la determinación de los objetivos de la organización, la formulación de estrategias para alcanzarlos y la elaboración de planes que permitan coordinar e integrar las tareas laborales. Por ende, se relaciona tanto con los propósitos a alcanzar cómo con los métodos para conseguirlos (Robbins y Coulter, 2014)

Por su parte, el autor brasileño Chiavenato describe este concepto de planificación estratégica como el proceso mediante el cual una organización busca implementar una estrategia específica para lograr sus metas. Esta planificación suele tener un enfoque integral y proyectarse a largo plazo. Asimismo, señala que se trata de un mecanismo para canalizar y poner en práctica el talento y la determinación de un equipo humano en un análisis autocrítico y multidimensional de la organización (Idalberto Chiavenato, 2017)

Continuando, se considera de suma importancia retomar el concepto de “*estrategia*”. Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), la estrategia puede entenderse como un patrón o plan que integra los principales objetivos, políticas y acciones de una organización en un todo coherente. Desde esta perspectiva, la estrategia no solo responde al entorno, sino que también da forma a la dirección futura de la empresa. Una estrategia, puede ser creada con distintos fines, en este trabajo, se trabaja con una “*estrategia de crecimiento*”. Que según Hills y Jones

(2011), pueden clasificarse en varias categorías, incluyendo la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de productos y la diversificación.

La *penetración de mercado* se refiere al intento de aumentar la participación en mercados actuales con los productos existentes. Los autores explican que esta estrategia se basa en atraer a más clientes dentro del mismo segmento a través de acciones como campañas promocionales, mejoras en el servicio, ajustes de precios o expansión en los canales de distribución. Esta modalidad resulta adecuada cuando aún existe potencial no explotado dentro del mercado actual y la empresa puede reforzar su posición sin necesidad de modificar su oferta.

En contraste, el *desarrollo de mercado* implica llevar productos actuales a nuevos mercados geográficos o segmentos de consumidores. Para Hill y Jones, esta estrategia exige una adaptación a las nuevas condiciones del entorno, ya que puede implicar diferentes hábitos de consumo, marcos regulatorios o barreras culturales. Es una alternativa particularmente valiosa cuando los mercados existentes comienzan a mostrar signos de saturación o desaceleración.

Finalmente, la *diversificación* se presenta como una estrategia más compleja, ya que supone incursionar en nuevos mercados con nuevos productos. Los autores distinguen entre la diversificación relacionada (aquella que guarda sinergias con las actividades actuales de la empresa) y la no relacionada (se dirige a sectores completamente distintos) Ambas buscan reducir la dependencia de un solo mercado o producto, y aunque implican mayores riesgos, también pueden generar nuevas fuentes de ingresos y ventajas competitivas (Hill y Jones, 2011)

Estas estrategias buscan aumentar la participación de mercado y aprovechar nuevas oportunidades para impulsar el crecimiento organizacional. Por su parte, Chiavenato destaca que una estrategia de crecimiento implica la expansión de las actividades de la empresa mediante el aumento de su capacidad productiva, la diversificación de productos o servicios y la exploración de nuevos mercados. También hace referencia a la importancia de una planificación cuidadosa y un análisis profundo del entorno para asegurar el éxito de las estrategias de crecimiento (Chiavenato, 2017).

Ambas perspectivas coinciden en que una estrategia de crecimiento efectiva requiere una comprensión clara de las capacidades internas de la organización y una evaluación

constante del entorno externo. La implementación exitosa de estas estrategias puede conducir a una ventaja competitiva sostenible y al logro de los objetivos a largo plazo de la empresa.

Para dar cierre a esta sección, se concluye que conceptos como la planificación estratégica y las estrategias de crecimiento constituyen herramientas clave para orientar el rumbo de una organización en contextos inciertos. A partir de los aportes de autores como Hill, Jones, Robbins, Coulter, Chiavenato y Mintzberg, se evidencia que el éxito empresarial depende tanto de la claridad en los objetivos como de la capacidad para adaptarse al entorno.

Según Porter, las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de liderazgo en costos consiste en ofrecer productos o servicios a un menor precio que la competencia, mediante el control eficiente de los recursos y procesos. Por su parte, la diferenciación, se basa en brindar una oferta percibida como única por el cliente, ya sea por su calidad, diseño, innovación o servicio, lo que permite justificar un precio superior (Porter, 1985). Finalmente, la estrategia de enfoque implica concentrarse en un segmento específico del mercado, aplicando dentro de ese nicho una estrategia de costos o de diferenciación, para atender mejor sus necesidades particulares. La correcta aplicación de estas estrategias permite a las organizaciones posicionarse de forma clara en su sector y evitar quedar atrapadas en el medio sin una dirección competitiva definida.

Diagnóstico y discusión

En base a la información planteada y analizada en secciones anteriores, teniendo en cuenta lo descrito en el marco teórico, se identifican desafíos estratégicos clave que obstaculizan el crecimiento sostenible de la unidad de negocios Sauco S.A. El diagnóstico integral permite detectar no solo síntomas como la baja presencia digital, sino causas estructurales y sus implicancias en términos de competitividad y posicionamiento en el mercado cervecero artesanal.

El problema estratégico central que enfrenta la empresa es la limitada articulación entre su propuesta de valor y su modelo de comercialización actual. Si bien la empresa cuenta con un producto diferenciado y buena aceptación a nivel local, dicha propuesta no logra escalar hacia nuevos mercados ni fidelizar de manera sostenida a sus clientes potenciales. Esto se debe principalmente a tres factores relacionados, en primera medida, la débil presencia en canales digitales, lo cual reduce el alcance de marca y limita la captación de nuevos públicos. Por otro lado, la ausencia de procesos comerciales digitalizados, lo que impide capitalizar las tendencias de consumo actuales (compras online y personalización de experiencias). Y, por último, la falta de profesionalización en áreas clave, especialmente en marketing digital y análisis de datos, lo que restringe la toma de decisiones basada en información.

Estos factores se traducen en una baja penetración de mercado, dificultad para sostener relaciones con clientes fuera del canal físico, y poca adaptabilidad ante nuevas dinámicas de consumo postpandemia.

El impacto de esta situación puede analizarse desde el marco de las estrategias genéricas de Porter. Sauco S.A. ha logrado una cierta diferenciación a nivel de producto, pero no logra comunicar ni escalar, perdiendo ventaja frente a competidores que sí explotan canales digitales a través de la segmentación. La estrategia planteada propone mutar hacia una estrategia genérica de “enfoque o segmentación” donde a través de las herramientas digitales planteadas, se desarrollen campañas de marketing segmentadas que ataquen las necesidades de grupos específicos de consumidores. Asimismo, desde el punto de vista de la matriz de Ansoff, la empresa no ha avanzado en estrategias de desarrollo de mercado ni de penetración mediante digitalización, quedando anclada a su base actual de clientes.

En este contexto, la solución no radica únicamente en implementar Big Data o una plataforma de comercio digital como herramientas aisladas, sino en diseñar una estrategia integral de crecimiento digital. Esto implica, utilizar herramientas de análisis de datos para segmentar mejor al mercado y diseñar campañas altamente personalizadas (no solo para “tener datos”, sino para usarlos en decisiones clave). Desarrollar una plataforma de e-commerce como canal complementario para captar y fidelizar clientes. Invertir en capacitación y profesionalización del equipo interno. Establecer indicadores de desempeño que midan alcance, conversión, retención y retorno de inversión digital.

Una alternativa viable para articular esta transición hacia lo digital es la implementación del modelo “Business to Consumer” (B2C) con soporte en plataformas de comercio electrónico omnicanal. Este modelo permite a la empresa integrar sus canales físicos y digitales en una única experiencia de compra, facilitando al consumidor interactuar con la marca desde distintos puntos de contacto (redes sociales, tienda online, puntos de venta físicos, eventos, etc.). A través de una plataforma de e-commerce propia, la empresa puede gestionar inventarios, procesar pagos, realizar envíos y, sobre todo, recopilar datos del comportamiento de los usuarios en tiempo real. Esta estrategia no solo expande el alcance geográfico del negocio, sino que también permite aplicar acciones de marketing personalizadas, optimizar precios según la demanda y generar una experiencia de compra coherente en todos los canales.

Se plantea como hipótesis que la implementación de un ecosistema digital basado en herramientas de análisis de datos y comercio digital permitirá a Sauco S.A. aumentar su alcance en nuevos mercados geográficos, mejorar la fidelización de clientes actuales y optimizar la eficiencia de sus campañas comerciales, generando un crecimiento sostenido en términos de participación de mercado y rentabilidad.

Sin embargo, esta transición tiene asociada cierta clase de riesgo, como la resistencia al cambio interno, la falta de capacidades técnicas, una inversión inicial sin retorno inmediato, entre otros.

Concluyendo el diagnóstico, se revela que la principal amenaza no es solo la falta de presencia digital, sino la desconexión entre los activos actuales de la empresa y una estrategia de crecimiento clara. La clave estará en profesionalizar sus operaciones, apoyarse en herramientas tecnológicas con base en el análisis de datos, y aplicar modelos estratégicos coherentes con su contexto y capacidades reales. Esta visión permitirá consolidar su

posicionamiento en el mercado cervecero artesanal con proyección hacia nuevos horizontes de desarrollo.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta:

Esta propuesta ha sido elaborada con el fin de abordar las problemáticas identificadas previamente. La estrategia se apoya en el modelo de comercio digital Business to Consumer (B2C) y en la estrategia genérica de enfoque o segmentación propuesta por Porter, dirigiendo los esfuerzos hacia nichos específicos del mercado. Para su implementación, se propone el uso de herramientas de Big Data y análisis de datos, que permitan identificar consumidores con alto potencial, mejorar la efectividad de las campañas y aumentar las ventas a través de una plataforma de comercio digital. Este modelo de negocio B2C no está siendo implementado por la empresa en la actualidad, lo que supondría una expansión estratégica.

Para llevarla a cabo, se plantean tanto objetivos generales como específicos, los cuales se abordarán mediante una planificación estratégica dividida en etapas. Se trabajará, por un lado, en la implementación de tecnologías de análisis de datos que permitan identificar nichos de consumidores con alto potencial. Por otro lado, se desarrollará un canal digital de ventas y comunicación que incluya una plataforma de e-commerce integrada con campañas de marketing digital altamente segmentadas, utilizando redes sociales y otros medios online para aumentar el tráfico y la conversión.

Esta propuesta también contempla una gestión innovadora de los canales digitales, no solo para concretar ventas, sino para establecer un vínculo continuo con el consumidor. A través del análisis de datos de comportamiento y preferencias, se buscará ajustar las campañas de manera dinámica y personalizada, generando así una mejora en la visibilidad de la marca, un mayor conocimiento del público objetivo y una conexión más profunda con los clientes actuales y potenciales. Algunas de las ventajas percibidas por la implementación de estas nuevas herramientas, serían la automatización de la atención y la reducción de tiempos logísticos. Siendo medibles por la utilización de métricas como la tasa de abandono de carrito y el análisis del tiempo de atención total.

Se comienza exponiendo los lineamientos estratégicos actuales de la organización, que orientan su comportamiento:

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”. (Grupo Meta, Canvas, 2025)

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”. (Grupo Meta, Canvas, 2025)

Valores: **Positivismo**: actitud realista y positiva ante cualquier situación, 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 y razonable. **Compromiso**: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, Canvas, 2025)

Objetivos:

Objetivo General:

- Aumentar en un 7% la rentabilidad de la empresa para Julio 2028 respecto a Julio 2025, mediante la implementación de una estrategia que logre una eficaz penetración de mercado, incrementando la participación en el mismo, para así mejorar su posicionamiento competitivo en la provincia de Córdoba.

Fundamentación: El objetivo planteado se basa en el diagnóstico realizado en etapas anteriores del trabajo, así como en la alineación con los lineamientos estratégicos del Grupo Meta y la unidad Sauco S.A. A nivel cuantitativo, el pronóstico macro del sector respalda la viabilidad del objetivo. “El mercado de la cerveza artesanal en Argentina muestra un crecimiento sostenido, con una tasa compuesta anual estimada (CAGR) de 9,3 % entre 2025 y 2034” (EMR Claight, 2024). A esto se suma la expansión del comercio electrónico en el país, con un crecimiento proyectado del 20,7 % anual entre 2025 y 2030 (M.I., 2025)

Por lo tanto, al implementar una estrategia de enfoque basada en comercio digital B2C, la empresa aprovecharía tanto la tendencia al alza del mercado cervecero artesanal como el fuerte impulso del canal digital. Esta combinación permite no solo una mayor visibilidad y fidelización, sino también incrementar ventas.

Objetivos específicos:

- Incrementar en un 80% el alcance y la interacción en canales digitales para diciembre de 2026, a través de campañas segmentadas de marketing digital y contenidos alineados a los valores de marca y las preferencias del público objetivo.

Fundamentación: Este objetivo se orienta a posicionar la marca de forma más activa en el entorno digital, primer paso para lograr una estrategia de penetración de mercado. Se busca atraer nuevos consumidores fortaleciendo la visibilidad de la marca en plataformas como Instagram, Facebook, Tik Tok y la tienda online. A partir de una estrategia de contenido, segmentado y coherente con los atributos diferenciales del producto, se espera captar la atención de nuevos públicos y aumentar el tráfico hacia los canales comerciales digitales.

- Aumentar en un 45% las ventas a través de canales digitales para diciembre de 2027, mediante la implementación de una plataforma de e-commerce, integrando sistemas de gestión y logística adaptados al modelo B2C.

Fundamentación: Este objetivo apunta a transformar digitalmente el modelo comercial de la empresa, ampliando su capacidad operativa más allá del punto de venta físico. El desarrollo de un canal de comercio digital permite, no solo mejorar la experiencia de compra del cliente, sino también captar demanda de nuevas zonas geográficas, con menores costos operativos. Esta estrategia será clave para alcanzar los niveles de rentabilidad proyectados en el objetivo general.

- Alcanzar una tasa de fidelización del 75% entre los nuevos clientes digitales para julio de 2028, mediante la aplicación de herramientas de análisis de datos, personalización de la oferta y campañas de retención basadas en el comportamiento del consumidor.

Fundamentación: Una vez que se logre captar y convertir nuevos clientes, el foco estará en sostener esa relación en el tiempo. Utilizando Big Data y herramientas de análisis de datos, se diseñarán acciones dirigidas a fortalecer el vínculo con los consumidores, como promociones personalizadas, recompensas por recompra y comunicación segmentada. La fidelización será un pilar clave para sostener el crecimiento y asegurar una base estable para el crecimiento.

- *Planes de Acción*

Táctica 1: “Uso de Big Data para segmentación y análisis de comportamiento del consumidor”

La primera táctica tiene como objetivo implementar herramientas de análisis de datos para mejorar la toma de decisiones comerciales mediante la identificación precisa de patrones de comportamiento y segmentación del mercado. Para esto, se contratará una agencia especializada en análisis de datos llamada “Scidata”, que trabajará con herramientas como Google Analytics, Hotjar y dashboards personalizados en Google Data Studio. Estas herramientas permitirán conocer a fondo las preferencias, frecuencia de compra, ubicación geográfica y canales de interacción que frecuentan los consumidores de cerveza artesanal. Los datos recolectados serán analizados mensualmente junto al jefe de administración y el jefe comercial, con el fin de detectar oportunidades para campañas personalizadas, optimizar el rendimiento de la futura tienda online y mejorar la experiencia del usuario. Esta táctica se vincula directamente con las siguientes, ya que aporta información clave para orientar de manera eficiente los esfuerzos en redes sociales, e-commerce y fidelización.

Imagen 1, pasos táctica número 1

Acción	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Pago Único	Pago Mensual	Pago Anual	Tercerización
	Inicio	Fin	Área	Responsable						
Búsqueda de la agencia de análisis de datos especializada en consumo digital	jul-25	ago-25	Administración, Comercial, Directorio	Gerente de Administración, Gerente Comercial, Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	No
Reuniones con agencias y evaluación de propuestas	sept-25	oct-25	Administración, Directorio	Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	No
Selección de la agencia con la que se trabajará	oct-25	oct-25	Administración, Directorio	Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	No
Definición de objetivos, modalidad de trabajo y cronograma	oct-25	nov-25	Administración, Comercial, Directorio	Gerente de Administración, Gerente Comercial, Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	No
Firma del contrato con la agencia	nov-25	nov-25	Administración, Asesor Legal	Asesor Legal	-	\$ 420.000,00	-	X	-	Sí
Implementación de la herramienta y carga de datos históricos y actuales	dic-25	dic-25	Comercial, Directorio	Gerente Comercial, Agencia de Big Data	Computadoras, servidores, internet	-	-	-	-	Parcial
Revisión mensual de informes de segmentación y patrones de consumo	ene-26	jul-28	Comercial, Directorio	Gerente Comercial, Agencia de Big Data	Computadoras, internet	-	-	-	-	Parcial

(Elaboración propia, 2025)

Táctica 2: “Innovación en el canal de venta en línea y aplicación de los datos obtenidos”

La segunda táctica contempla el rediseño completo de la página web, transformándola en una plataforma de comercio electrónico moderna, funcional y autoadministrable. La agencia de comunicación “Wok 360” será la encargada de diseñar e implementar la nueva web en un plazo de 4 semanas, integrando catálogo digital, funcionalidades de compra y análisis de datos de clientes. Una vez finalizada la implementación, el personal comercial recibirá una capacitación intensiva de 6 clases divididas en 3 semanas para poder mantener actualizada la tienda, incorporar productos, cambiar precios y utilizar métricas de rendimiento. De forma paralela, se ejecutará una campaña de comercialización segmentada, utilizando los datos obtenidos a través de la agencia especialista en datos utilizada en la táctica 1. Esta campaña tendrá como objetivo atraer a los distintos perfiles de consumidores identificados, mediante contenidos personalizados, promociones diferenciadas y publicidad online dirigida, principalmente en redes sociales como Instagram, Facebook o Tik Tok y Google Ads. El control de la evolución de esta táctica estará a cargo del área comercial y se realizará de manera bimestral.

Imagen 2, pasos táctica número 2.

Acción	Tiempo		RRHH	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Pago Único	Pago Mensual	Pago Anual	Tercerización
	Inicio	Fin								
Investigación sobre agencias para rediseño de página web	jul-25	ago-25	Administración, Comercial, Directorio	Gerente de Adm., Gerente Comercial, Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	No
Reuniones con agencias y evaluación de alternativas	ago-25	sept-25	Administración, Directorio	Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	No
Selección de la agencia y firma del contrato	sept-25	sept-25	Administración, Directorio	Directorio	Computadoras, celulares, internet	\$ 605.000,00	-	X	-	No
Rediseño e implementación del nuevo sitio web	oct-25	nov-25	Comercial, Directorio	Gerente Comercial, Agencia de Marketing y Publicidad	Computadoras, internet	-	-	-	-	Sí
Capacitación del personal sobre gestión del ecommerce	dic-25	ene-26	Comercial	Gerente Comercial, Agencia de Marketing	Computadoras, internet	-	-	-	-	si
Campaña de comercialización segmentada con base en datos obtenidos	feb-26	dic-26	Comercial, Directorio	Gerente Comercial, Agencia de Marketing	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	Parcial
Revisión bimestral de rendimiento y métricas del canal online	feb-26	jul-28	Comercial, Directorio	Gerente Comercial, Directorio	Computadoras, internet	-	-	-	-	No

(Elaboración propia, 2025)

Táctica 3: “Campaña de fidelización para consolidar el posicionamiento de marca”

Como tercera táctica se plantea una campaña integral de fidelización, con el objetivo de construir una identidad de marca sólida y generar relaciones duraderas con los clientes. Esta campaña será ejecutada por la misma agencia de marketing “Wok 360”, que trabajará en el desarrollo de contenido emocionalmente conectado con los valores de la empresa, buscando generar comunidad, reconocimiento y lealtad. Se utilizarán recursos como storytelling, diseño gráfico distintivo, promociones exclusivas y acciones interactivas en redes sociales y la tienda online. Además, se aprovecharán los datos recolectados por las tácticas anteriores para personalizar comunicaciones y promociones según el perfil del cliente. El impacto de esta campaña se evaluará cada 4 semanas mediante métricas como recurrencia de compra, tasa de retención y comentarios de clientes. La supervisión estará a cargo del jefe de administración y el jefe comercial, en articulación directa con la agencia contratada.

Imagen 3, pasos táctica número 3.

Acción	Tiempo		RRHH	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Pago Único	Pago Mensual	Pago Anual	Tercerización
	Inicio	Fin								
Definición de lineamientos y objetivos de fidelización	sept-25	sept-25	Administración, Comercial, Directorio	Jefe de Administración, Jefe Comercial, Directorio	Computadoras, celulares, internet	\$ 320.000,00	-	x	-	No
Reuniones de planificación con la agencia de marketing	oct-25	oct-25	Administración, Directorio	Jefe de Administración, Jefe Comercial, Directorio	Computadoras, celulares, internet	-	-	-	-	Parcial
Desarrollo del contenido y diseño de la campaña	oct-25	nov-25	Administración, Comercial	Agencia de Marketing	Computadoras, internet	-	-	-	-	Sí
Ejecución de la campaña de fidelización en redes y tienda online	nov-25	jul-28	Comercial, Directorio	Agencia de Marketing	Computadoras, internet, redes sociales	-	-	-	-	Sí
Segmentación de públicos y personalización de promociones	nov-25	jul-28	Comercial, Administración	Jefe Comercial, Agencia de Marketing	Computadoras, internet	-	-	-	-	Parcial
Evaluación mensual de resultados y ajustes de campaña	dic-25	jul-28	Comercial, Administración	Jefe de Administración, Jefe Comercial	Computadoras, internet	-	-	-	-	No

(Elaboración propia, 2025)

- *Presupuesto:*

Previo a demostrar el análisis financiero se presentan premisas generales, presupuestos de las tácticas, balances y resultados estimados, siendo estos indispensables para el entendimiento del futuro análisis.

Imagen 5, Premisas generales y presupuestos estimados de tácticas.

Premisas				
El aumento de ingresos colleva un aumento de costos de venta.				
El aumento de ingresos colleva un aumento de los gastos.				
El aumento de ingresos es proporcional a la cantidad de años.				
Los ingresos y egresos se ajustan por inflación.				
El impuesto IVA esta incluido en los ingresos y egresos.				
Se toman como referencia los estados financieros del año 2019, ajustandolos al reporte de inflación acumulada hasta Junio 2025 (3089,79% según BCRA)				
Tactica 1	2025	2026	2027	2028
Agencia data managment	\$ 2.976.876,00	\$ 3.322.193,62	\$ 3.568.035,94	\$ 3.814.230,42
TOTAL	\$ 2.976.876,00	\$ 3.322.193,62	\$ 3.568.035,94	\$ 3.814.230,42
Tactica 2	2025	2026	2027	2028
Agencia encargada de página web y capacitaciones	\$ 4.288.119,00	\$ 4.785.540,80	\$ 5.139.670,82	\$ 5.494.308,11
TOTAL	\$ 4.288.119,00	\$ 4.785.540,80	\$ 5.139.670,82	\$ 5.494.308,11
Tactica 3	2025	2026	2027	2028
Campaña fidelización	\$ 1.512.064,00	\$ 4.285.440,00	\$ 4.602.562,56	\$ 4.920.139,38
TOTAL	\$ 1.512.064,00	\$ 4.285.440,00	\$ 4.602.562,56	\$ 4.920.139,38
Ingresos por Ventas (estimados según libros contables 2019 ajustados con la inflación acumulada hasta 2025)	\$ 951.732.431,27			
Costos de Ventas (estimados según libros contables 2019 ajustados con la inflación acumulada hasta 2025)	\$ 584.417.860,52			
Otros Costos de Ventas	-			
Gastos de Comercialización	\$ 444.806.889,25			
Gastos de Administración	\$ 106.533.041,82			
Resultados Financieros	\$ 196.051.975,18			
Otros Egresos	-			
Utilidad Neta	\$ 11.577.133,84			

Imagen 6, Estimaciones inflacionarias Argentina 2025 (INDEC, 2025)

Tabla 1: Inflación (Boletín Oficial)	2025		2026		2027		2028	
	18,13%	1,1813	11,60%	1,116	7,40%	1,074	6,90%	1,069
Tabla 2: Inflación acumulada de Diciembre de 2019 a Junio 2025	3089,79%	30,8979						

Imagen 7, Cash flow proyectado.

CASH FLOW PROYECTADO, SAUCO S.A.				
	2025	2026	2027	2028
INGRESOS				
Por Ventas y Servicios	\$ 1.124.281.521,06	\$ 1.254.698.177,50	\$ 1.347.545.842,64	\$ 1.440.526.505,78
Resultados Financieros	\$ 231.596.198,28	\$ 258.461.357,28	\$ 277.587.497,72	\$ 296.741.035,06
Táctica 1	\$ 89.942.521,68	\$ 100.375.854,20	\$ 107.803.667,41	\$ 115.242.120,46
Táctica 2	\$ 241.720.527,03	\$ 269.760.108,16	\$ 289.722.356,17	\$ 309.713.198,74
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.687.540.768,05	\$ 1.883.295.497,15	\$ 2.022.659.363,94	\$ 2.162.222.860,05
EGRESOS				
Costo de Ventas	\$ 862.966.023,29	\$ 963.070.081,99	\$ 1.034.337.268,06	\$ 1.105.706.539,56
Gastos de Comercialización	\$ 630.540.453,92	\$ 703.683.146,58	\$ 755.755.699,42	\$ 807.902.842,68
Gastos de Administración	\$ 151.016.978,76	\$ 168.534.948,30	\$ 181.006.534,47	\$ 193.495.985,35
Plan de Acción 1 (2025 únicamente 6 meses)	\$ 2.976.876,00	\$ 3.322.193,62	\$ 3.568.035,94	\$ 3.814.230,42
Plan de Acción 2 (2025 únicamente 6 meses)	\$ 4.288.119,00	\$ 4.785.540,80	\$ 5.139.670,82	\$ 5.494.308,11
Plan de Acción 3 (2025 únicamente 3 meses)	\$ 1.512.064,00	\$ 4.285.440,00	\$ 4.602.562,56	\$ 4.920.139,38
TOTAL DE EGRESOS	\$ 1.653.300.514,98	\$ 1.847.681.351,29	\$ 1.984.409.771,28	\$ 2.121.334.045,50
UTILIDAD BRUTA	\$ 34.240.253,08	\$ 35.614.145,86	\$ 38.249.592,65	\$ 40.888.814,55
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.984.088,58	\$ 12.464.951,05	\$ 13.387.357,43	\$ 14.311.085,09
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 22.256.164,50	\$ 23.149.194,81	\$ 24.862.235,22	\$ 26.577.729,45

Imagen 8, Resultados estimados.

Impuesto a las Ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR (BCRA) Junio 2025	32%
Inversión a realizar	-\$ 48.709.180,66
Flujo del período 1	\$ 22.256.164,50
Flujo del período 2	\$ 23.149.194,81
Flujo del período 3	\$ 24.862.235,22
Flujo del período 4	\$ 26.577.729,45
VAN	\$ 960.734,15
TIR	33%
ROI	
Beneficios	\$ 1.524.280.353,86
Costos	\$ 170.482.132,30
ROI	794%

(Elaboración propia, 2025)

- *Análisis Financiero*

Una vez presentado el flujo de fondos proyectado de la propuesta, se pueden obtener los siguientes resultados provenientes de los indicadores financieros aplicados:

El valor actual neto (VAN) es positivo, lo que significa que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también alcanza el rendimiento mínimo esperado por el inversor. Calculado, utilizando como tasa de referencia el 32% de la BADLAR, según el REM publicado por el BCRA (BCRA, 2025).

La tasa interna de retorno (TIR) alcanza el 33%, lo que indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que supera el rendimiento mínimo esperado, utilizando como referencia la tasa BADLAR previamente mencionada

El periodo de recuperación de la inversión para el proyecto, se encuentra dentro del horizonte temporal considerado en el análisis, siendo el retorno sobre la inversión (ROI) del 794%, lo que implica que por cada peso invertido se obtienen \$7,94 en retribución. Es por esto que la rentabilidad proyectada, según el flujo de fondos, es del 1% para el segundo semestre del periodo 2025 y 2% para los siguientes hasta el año 2028. Lo que confirma el cumplimiento del objetivo general de la propuesta.

Según los resultados estimados, se recomienda implementar el proyecto debido a su viabilidad técnica, financiera y de gestión.

Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis integral realizado sobre la organización, puede afirmarse que la empresa se encuentra en un momento clave para consolidar su crecimiento y posicionamiento dentro del mercado cervecero artesanal de la provincia de Córdoba. A través de un enfoque estratégico, este reporte de caso busca, no solo aumentar la rentabilidad del negocio, sino también profundizar la relación con los consumidores actuales y potenciales, aprovechando la información que los canales digitales permiten obtener y utilizar.

Se ha validado la viabilidad técnica, operativa y financiera del proyecto. Los indicadores obtenidos (VAN positivo, una TIR superior a la tasa de referencia, y un ROI elevado) demuestran que la propuesta no solo recupera la inversión inicial, sino que genera beneficios significativos para la organización. En un contexto tan volátil como el argentino, estos resultados otorgan un sólido respaldo al plan.

El trabajo evidencia que la clave para el crecimiento de la empresa reside en transformar su modelo de comercialización, pasando de una estrategia limitada al contacto presencial y tradicional, a una basada en el conocimiento del cliente, la personalización de la oferta y la automatización de procesos. Las tres tácticas planteadas, forman un sistema articulado que refuerza todos los eslabones del proceso comercial. Esto no solo aumenta la visibilidad y accesibilidad de la marca, sino que también permite una mejor asignación de recursos y decisiones basadas en evidencia.

Durante el desarrollo del proyecto se presentaron desafíos, principalmente vinculados a la escasez de información interna sobre la empresa y la incertidumbre macroeconómica del país. No obstante, estos obstáculos fueron superados a través de un trabajo analítico meticuloso, el uso de fuentes complementarias actualizadas, y el diseño de planes de acción realistas, medibles y adaptables al contexto cambiante. Esta capacidad de adaptación será también un atributo fundamental para el futuro del proyecto.

Aunque la propuesta actual se enfoca en el eje comercial, se identificaron otras áreas estratégicas que deberían ser analizadas para asegurar un crecimiento sostenible e integral. Entre ellas, se recomienda avanzar en la profesionalización de la estructura organizacional, incorporando nuevos perfiles técnicos y administrativos que aporten una visión moderna y

especializada, así como fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, lo cual refuerza el compromiso y alinea al equipo con los objetivos estratégicos. A su vez, se sugiere diseñar e implementar un cuadro de mando integral (CMI), que permita monitorear en tiempo real el desempeño de las distintas áreas de la empresa, facilitando el control de indicadores clave como la rentabilidad por canal, la tasa de retención de clientes, el retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS), y el tiempo de conversión. Esta herramienta permitiría tomar decisiones más informadas, realizar ajustes tempranos en la estrategia y evaluar de forma continua el impacto de las acciones implementadas.

En cuanto a la cadena de suministro, se destaca la necesidad de fortalecer la relación con los proveedores estratégicos, especialmente aquellos que suministran insumos críticos para el proceso cervecero. Se recomienda establecer acuerdos de exclusividad, convenios de abastecimiento a largo plazo o alianzas estratégicas que garanticen la continuidad del aprovisionamiento en condiciones competitivas, mitigando así uno de los principales factores de riesgo identificados.

Para finalizar, el presente trabajo demuestra que Sauco S.A. cuenta con el potencial necesario para transformarse en una marca líder del mercado cervecero artesanal regional. Para lograrlo, será fundamental que el Grupo Meta continúe apostando por la innovación, la digitalización y el análisis estratégico, entendiendo que el conocimiento profundo del consumidor y el uso eficiente de la tecnología son las bases para una gestión moderna, rentable y con proyección a largo plazo.

Bibliografía

(Matthew Kosinski, 2024) Obtenido de: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/big-data>

(UCC Argentina, 2025) Obtenido de: <https://ccu.com.ar/marcas/cervezas/>

(BDM, 2025) Obtenido de:
<https://bigdatamagazine.es/se-unen-para-conectar-la-tecnologia-con-el-mercado-de-la-cerveza/>

(La Nación, 2025) Obtenido de: <https://www.lanacion.com.ar/agencias/georgieva-del-fmi-insta-a-argentina-a-mantener-el-rumbo-no-ve-riesgo-de-un-cambio-de-politica-nid24042025/>

(Financial Times, 2025) Obtenido de: https://www.ft.com/content/21b4bb05-1792-4940-aaab-2e418fcd4a42?utm_source=chatgpt.com

(El País, 2025) Obtenido de:
<https://elpais.com/argentina/2025-04-23/la-economia-argentina-da-buenas-noticias-a-javier-milei-pese-al-frenazo-global.html>

(Reuters, 2025) Obtenido de:
<https://www.reuters.com/latam/negocio/5FT6EQYDXBPTEOG7SVQYIOPC4-2025-02-18/?>

Datos del INDEC: Obtenidos de:
https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xlsx

(El Cronista, 2025) Obtenido de: <https://www.cronista.com/brand-strategy/como-cambiaron-los-habitos-de-consumo-en-argentina-ante-la-nueva-realidad-economica/>

(INDEC 2021) Obtenido de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

(Editorialge, 2025) Obtenido de: <https://es.editorialge.com/ia-big-data-argentina-boom-tecnologico/>

(La Prensa, 2023) Obtenido de: <https://www.laprensa.com.ar/Redes-sociales-usuarios-y-alcance-en-Argentina-todo-lo-que-hay-que-saber-para-este-2023-527024.note.aspx>

(Forbes, 2025) Obtenido de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/e-commerce-argentina-diez-anos-crecimiento-consecutivo-record-facturacion-n67902>

(TN, 2021) Obtenido de: <https://tn.com.ar/autos/novedades/2021/12/31/cada-vez-mas-provincias-se-suman-a-la-exencion-del-pago-de-la-patente-para-autos-electricos-e-hibridos/>

(Ministerio de justicia, 2022) Obtenido de:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contra-el-alcoholismo>

(Gobierno de la nación, 2022) Obtenido de:

<https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/proyecto-ley-datos-personales>

(EMR, 2025) Obtenido de: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-artesanal-en-argentina>

(Universidad Nacional de Cuyo, 2019) Obtenido de: https://videlavivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15766/plandenegocioscerveceria.pdf

(Ipatec, CONICET 2018) Obtenido de: https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervezero-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf

(Claight, Informes de Expertos, 2023) Obtenido de:

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-en-argentina>

(El cronista, 2022) Obtenido de: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/>

(Hill y Jones, 2011) Obtenido de: Hill, P. y Jones, G. 2011. “Administración estratégica, un enfoque integral”.

(Robbins y Coulter, 2014) Obtenido de: Robbins y Coulter, 2014. “Administración”.

(Idalberto Chiavenato, 2017) Obtenido de: “Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones”.

(Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2005) Obtenido de: “Safari a la estrategia”.

(Porter, 1985) Obtenido de: “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.”

(Grupo Meta, Canvas, 2025) Obtenido de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/36292/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

(EMR Claight, 2024) Obtenido de: <https://www.expertmarketresearch.com/reports/argentina-craft-beer-market>

(M.I., 2025) Obtenido de: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/argentina-ecommerce-market>

(INDEC, 2025) Obtenido de:

<https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2025>

(BCRA, 2025) Obtenido de:

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Anexo

Cotizado por: Wok 360° – Departamento Comercial

Email: info@wok360.com.ar

SAUCO S.A. | Cotización

Página web y capacitación: \$500.000 + IVA – (con revisión bimestral de acuerdo al IPC)

Campaña de fidelización: \$265.000 + IVA – (con revisión bimestral de acuerdo al IPC)

SAUCO S.A. | Condiciones

Modalidad de pago: mensual, por transferencia bancaria o efectivo.

No incluye viáticos en caso de realizar acciones fuera de la ciudad de Córdoba.

La propuesta no incluye gastos de representación, ni el pago a proveedores externos al equipo de trabajo.

Los contenidos audiovisuales serán o provistos por AE o de banco de imágenes exclusivo de la agencia.

Plazo mínimo del servicio: seis (6) meses.

Validez de la propuesta: 5 días.

La inversión mensual (pauta), en caso que se requiera, está por fuera de los honorarios propuestos, y con TC del cliente.

Atentamente,

JUAN CRUZ CARBALLO | Atención a cuentas.

Cotizado por: Scidata – Departamento Comercial

Email: comercial@scidata.com

Plan de trabajo y presupuesto para Saucó Sociedad ANONIMA

Implementación y carga de datos históricos

Fecha estimada de inicio: diciembre 2025

Duración: INDEFINIDA

Costo estimado: \$420.000 (Iva incluido) (sujeto a cambios)

Modalidad de reporte: Mensual

Atentamente,

SOFÍA TORRES

Asesora Comercial

SCIDATA – Análisis Inteligente de Consumo

sofia.torres@scidata.com.ar



Agencia SEO Argentina. Social Media Listening.
Servicios de Análisis y Ciencia de Datos.



