

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso - Grupo Meta

Planificación Estratégica para Cerveza Checa: “Transición de Residuos a Subproductos”

Licenciatura en Administración

Parodi Gastón Ezequiel

DNI: 39423454

Legajo: VADM20468

Tutor: Navas Claudia

Resumen

En el presente reporte se propone, mediante la realización de una planificación estratégica, desarrollar un nuevo producto para la unidad de negocios Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta, e implementar una estrategia de diferenciación, con el objetivo de asegurar una ventaja competitiva en el mercado del pan industrializado e incrementar la rentabilidad de la organización. Se tiene en cuenta el análisis interno y del entorno de la empresa para exponer la conveniencia de avanzar con la propuesta, la cual se basa en principios teóricos postulados por autores que son referentes en el campo de la administración. Además, el análisis financiero realizado demuestra la factibilidad del plan de implementación recomendado.

Palabras clave: planificación estratégica, unidad de negocios, cervecería, sustentabilidad, subproductos, panificación.

Abstract

This report proposes, through strategic planning, to develop a new product for the Sauco S.A. business unit, from Grupo Meta and implement a differentiation strategy, with the aim of ensuring a competitive advantage in the industrialized sliced bread market and increasing the profitability of the organization. The internal analysis and the company's environment are taken into account to expose the convenience of moving forward with the proposal, which is based on theoretical principles postulated by authors who are references in the management field. Additionally, a financial analysis is performed that demonstrates the feasibility of the recommended implementation plan.

Índice

Contenido

Introducción	4
Análisis de Situación	6
Macroentorno	6
Microentorno	10
Análisis Interno	12
Estudio de Mercado	14
Marco Teórico.....	15
Planificación Estratégica	15
Niveles de Estrategia	16
Matriz de Ansoff	17
Diagnóstico y Conclusiones.....	18
Declaración del Problema.....	18
Conclusión Diagnóstica.....	19
Plan de Implementación.....	20
Propuesta	20
Objetivos	21
Alcance.....	22
Acciones Específicas	22
Diagrama de Gantt.....	26
Análisis financiero	27
Presupuesto de inversión	27
Análisis financiero.....	27
Flujo de fondos proyectado	29
Conclusiones y recomendaciones	30
Bibliografía	32
Anexos	35

Introducción

El presente trabajo se desarrolla en el marco del trabajo de Seminario Final de Graduación de la carrera Lic. en Administración, en este se realizará un análisis de una de las unidades de negocio del Grupo Meta, específicamente de Sauco S.A., la cual está compuesta por Cervecería Checa (una fábrica de cerveza checa artesanal) y La Jirafa (un restaurante), centrándonos en este caso en la primera, para establecer de esta manera una planificación estratégica con la que se pretende desarrollar un nuevo producto que permita incrementar la rentabilidad de la empresa.

El objetivo es implementar una estrategia corporativa de diversificación, desarrollando un nuevo producto, un panificado industrializado que utilice como materia prima el residuo del proceso productivo de la cerveza, logrando una optimización integral, a nivel del grupo empresarial, debido a que este nuevo producto además comercializarse en un mercado a desarrollar puede ser aprovechado en las otras unidades de negocios. De esta manera, estarían aprovechándose las ventajas competitivas de la organización desarrollando una estrategia de diferenciación.

El Grupo Meta es una empresa joven creada en 2019 por tres hermanos. Sus fundadores son Paula, José y Juan Cruz Fernández han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Buscaron unir las distintas unidades bajo un mismo nombre que los representara ante el mundo y así crecer en conjunto. El grupo tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Sauco S.A. es la unidad de trabajo que integra la administración de la Cervecería Checa en la ciudad de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche. En lo que respecta a la fábrica de cervezas tiene una capacidad de producción anual de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para elaboración de cervezas y se destaca su certificación en las normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura. La administración de esta y todas las unidades de negocios se encuentran centralizadas en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, allí se gestiona la actividad económica, legal, contable y comercial.

Al analizar la situación planteada se detecta que el principal problema que se puede encontrar en la producción de la cerveza es la cantidad de residuos generados, más aun teniendo en cuenta que en el proceso mismo, la cantidad de granos agotados producidos

corresponde al orden de 600 gramos por cada litro de cerveza producida. El bagazo, como se conoce a este residuo, es empacado y enterrado en rellenos sanitarios por su composición de materia orgánica, lo que permite su descomposición. El problema surge en cuanto a la emanación de gases de efecto invernadero (GEI) que esto significa, más aún teniendo en cuenta los niveles de consumo de cerveza a nivel mundial, calculados en unos 186.890.000.000 de litros según la Kirin Holdings Company (2017). He aquí entonces la importancia del desarrollo del presente trabajo, pudiendo aportar una alternativa no sólo para el tratamiento de los residuos en un proceso productivo con tanto desarrollo y presencia a nivel global, y su impacto en la contaminación ambiental, sino también aportando una opción viable para el aumento de la rentabilidad de las compañías cerveceras a través de proyectos de inversión tal cual se desarrolla en el presente.

La reutilización del bagazo no es considerada por sí misma como una novedad, ya que por ser una gran fuente de fibra y proteínas se utilizaba en campos como fertilizante o como suplemento alimenticio para animales (Tamashiro, 2021), pero en los últimos años se pueden encontrar investigaciones que demuestran su utilidad como ingrediente en la elaboración de pan. El problema de la utilización del bagazo como fertilizante o suplemento animal reside en que gran parte de las fábricas de cerveza se encuentran insertas en ciudades o poblaciones alejadas de los campos, por lo que se termina incurriendo en altos costos logísticos para abastecer a estos clientes, lo que inclina la balanza a replantear su finalidad como tal, punto dónde aparece la opción de la alimentación humana.

Como caso de éxito se puede mencionar a la marca Regrained, perteneciente a la compañía Upcycled Foods Inc, comenzó cuando sus co-fundadores comenzaron a fabricar cerveza en la universidad y notaron la gran cantidad de desperdicios que generaban; al descubrir que era factible hornear pan con estos restos comenzaron a hacerlo con el objetivo de costear de esta manera la producción de cerveza hasta que identificaron este negocio como una gran oportunidad. De esta manera el negocio dio un giro, dedicándose exclusivamente a este tipo de productos. Actualmente tienen un amplio portfolio de productos y llevan más de \$3 millones de dólares en rondas de financiación (AgFunderNews, 2019).

Análisis de Situación

Macroentorno

El análisis del macroentorno será realizado utilizando la herramienta PESTEL que consiste en desagregar el estudio en seis factores.

Factor Político

El contexto político actual de la Argentina destaca por una marcada inestabilidad, definida principalmente por las internas existentes dentro del partido oficialista. El presidente Alberto Fernández, quien asumió su mandato en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas.

Los constantes cambios en la dirección de las políticas y la falta de una visión medio-largo plazo ha impactado de manera contundente en las empresas nacionales. El principal efecto que podemos mencionar es la incertidumbre que esto genera en el horizonte de planificación. A esta falta de previsión se puede incluir el constante aumento de la inflación generada por las medidas tomadas por el gobierno para financiar el déficit fiscal, impactando directamente en los precios. El Índice de Precio al Consumidor aumentó a nivel nacional un 12,4% en el mes de agosto, registrando un mayor aumento en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas (15,6%) producto de la suba de carnes y derivados, verduras, tubérculos y legumbres y pan y cereales (INDEC, 2023).

Se publicó en el Boletín Oficial del 24 de julio de 2023, el Decreto n.º 377/2023, que amplió el alcance del impuesto PAIS. Como novedad, se grava la compra de moneda extranjera para pagar importaciones de bienes y servicios, con ciertas excepciones. Las nuevas alícuotas van del 7,5 % al 25 % (Marval, 2023). De esta manera, se limita directamente la compra de insumos productivos, implementos o maquinarias y servicios de asesoría que pudieran haberse adquirido en el exterior e indirectamente, genera una distorsión en los precios del mercado local.

Factor Económico

En este factor nos encontramos con el impacto de la sequía sobre una economía que ya mostraba débil desempeño, alta inflación, altas subas en las tasas de interés y restricciones cambiarias, lo que a su vez genera la aparición de tipos de cambio informales

debido a la caída del valor del peso, que distorsionan los precios.

En el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) realizado en el mes de agosto de 2023, publicado el 13 de septiembre, se registró una previsión de inflación interanual del 173,2% y se proyectó para 2023 un nivel del Producto Interno Bruto (PIB) real 3,0% inferior al promedio de 2022, deteriorando la perspectiva en 0,2 puntos porcentuales respecto del relevamiento previo (BCRA, 2023). En el segundo trimestre de 2023 se habría registrado un nivel de desempleo de 7,2% de la Población Económicamente Activa (PEA) (BCRA, 2023).

Las presiones cambiarias e inflacionarias sobre la economía impulsadas por la emisión monetaria para cubrir necesidades fiscales y por recompra de títulos de públicos en pesos se mantiene en niveles elevados, superando 1% del PIB en lo que va del año (BBVA, 2023).

Otro factor determinante son las fuertes subas en las tasas de interés de las entidades financieras, ya que limitan a las empresas a financiarse con capital propio y acotando fuertemente los márgenes de maniobra, o en su defecto, acceder a préstamos con altas tasas afectando la rentabilidad.

Factor Social

De acuerdo con los resultados provisionales del Censo 2022, presentados el 31 de enero de 2023, la Argentina posee 46.044.703 habitantes. De la población en viviendas particulares: 23.690.481 son mujeres; 22.072.046, varones; y 8.293 personas no se reconocen en las opciones anteriores (INDEC, 2023).

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Argentina, en 2022, fue de 13.686 dólares, con el que se sitúa en el puesto 65 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación con el resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita (Expansión, 2023).

En cuanto a los hábitos de consumo, la empresa de origen belga Puratos presentó en Argentina la última edición de Global Taste Tomorrow 2023, un estudio global sobre las tendencias de consumo en Panadería, Pastelería y Chocolatería, que arrojó que el 78% de los consumidores argentinos compraría más en panaderías donde todo se elabora con ingredientes naturales. El 69% de los argentinos compra alimentos de origen vegetal, cifra que se equipara al promedio latinoamericano y se sitúa por encima del 56% a nivel mundial (La Capital, 2023). Este cambio en las preferencias de los consumidores está

reconfigurando la industria impulsando la innovación.

Esta creciente atención a la salud, en particular la intestinal, provoca un aumento de la demanda de productos de panadería, repostería y chocolatería con probióticos, prebióticos y fibra: en particular, el 85% de los consumidores latinoamericanos reconoce el efecto positivo de las fibras en la digestión, mientras que el 73% confía en ingredientes que mejoran la salud intestinal y la digestión. Un 37% de los consumidores latinoamericanos estaría dispuesto a pagar más por productos que contengan ingredientes beneficiosos para la salud (La Capital, 2023).

Según un estudio realizado por la consultora en inteligencia de negocios Mordor Intelligence (2023) se espera que el mercado del pan registre un aumento a nivel mundial de una tasa compuesta anual del 3,55% durante los próximos cinco años.

La demanda de ingredientes funcionales en los productos de panadería está aumentando, debido a sus beneficios nutricionales. El pan, al ser un alimento básico que constituye una parte importante de la dieta diaria, satisface una demanda más funcional. El nuevo pan bajo en carbohidratos, alto en fibra, multigrano y fortificado que atrae a los consumidores conscientes de la salud ha desencadenado el crecimiento del mercado (Mordor Intelligence, 2023).

Factor Tecnológico

Si bien el pan es un producto de consumo habitual en casi todas las dietas a nivel mundial desde hace muchísimos años, no escapa a la necesidad del desarrollo de nuevas tecnologías, por ejemplo, su principal problema: es un alimento de carácter perecedero, lo que hace que se eche a perder fácilmente. Actualmente los esfuerzos se encuentran casi exclusivamente en el desarrollo de tecnologías para su conservación, pudiendo mencionar dos categorías: la primera es la que incluye a los métodos físicos (refrigeración, congelación y envasado) que, si bien son los que se conocen desde hace muchos años, se han optimizado mediante los nuevos procesos industriales automatizados y parametrizados para disminuir los márgenes de error en la operatoria. Por otro lado, se encuentran los métodos químicos, donde se encuentran los productos conservantes y antioxidantes altamente dispersados en la industria, pero también las innovaciones en los últimos años entre las que conocen el uso de conservantes naturales, el uso de envases activos (con sustancias que ayudan a conservar los alimentos) y la nanotecnología. Estos desarrollos de los últimos tiempos favorecen tanto al consumidor como al productor debido a que ayudan

a mejorar la seguridad alimentaria de los productos, disminuir los residuos y prolongar la vida útil del pan (The Food Tech, 2023).

Teniendo en cuenta el sector privado a nivel nacional, debido a la crisis económica enfrentada por el país, sumado a la volatilidad cambiaria, la dificultad para el acceso a las divisas y las subas constantes en las tasas de interés, no se avista un contexto que favorezca a este sector a la inversión en investigación y desarrollo (I+D), lo que termina impactando tanto a corto como a mediano plazo la rentabilidad de las compañías por no poder adaptarse a las necesidades de un contexto tan cambiante perdiendo ventaja competitiva principalmente ante las empresas multinacionales.

Factor Ecológico

El marco normativo en materia ambiental carece de una actualización necesaria, en vistas del daño ambiental, causado por el consumo y por las principales actividades económicas, cuyos métodos y procesos se actualizan constantemente con un foco en la productividad y la rentabilidad de los negocios, dejando de lado el costo ecológico y ambiental que estas acarrearán.

La contaminación ambiental y el cambio climático son visibles ya que, en los últimos años, se observa un aumento en los efectos derivados de estos: sequías prolongadas, inundaciones, retroceso en los glaciares y una notable pérdida de biodiversidad. Tanto el aumento de sucesos como sequías e inundaciones como cambios en los microclimas, generan una gran preocupación en el sector agropecuario debido a que es un factor determinante para la planificación y el desarrollo de sus actividades.

Factor Legal

Desde un punto de vista legal la industria del pan se encuentra regulada, al igual que toda la industria alimenticia en Argentina, exclusivamente por el Código Alimentario Argentino (C.A.A.), reglamentado según la Ley 18.284 que establece la vigencia de las normas higiénico sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial (ANMAT, 2024). Si bien la industria se encuentra regida bajo una única reglamentación, esta es de aplicación extensiva e integral, ya que la misma abarca desde; las disposiciones generales; las condiciones a cumplimentar en las fábricas y comercios; los utensilios, recipientes, envases, aparatos y accesorios en todos los ámbitos de la cadena de abastecimiento; la rotulación; hasta las especificaciones para la fabricación de los productos; y el capítulo IX dedicado específicamente a los alimentos farináceos: cereales, harinas y derivados,

aplicando de manera puntual al pan desde el artículo 725 al 754.

Microentorno

Para realizar el análisis del microentorno se utiliza la herramienta de Cinco Fuerzas de Porter para determinar el posicionamiento de la empresa en la industria y la relación con los principales actores. Cervecería Checa opera en el mercado de la cerveza artesanal argentina, sin embargo, al presentar el desarrollo de un nuevo producto se analiza la industria a la cual pertenece: **panificados**.

Poder de Negociación de Clientes

Según la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) existen en la Argentina 8.672 establecimientos de autoservicio (entre hipermercados, supermercados, supermercados discounts y autoservicios en general) los que consideramos como clientes de esta industria. El 67,7% corresponden a establecimientos de un solo local y el 32,3% a cadenas que tienen 2 o más bocas (FAECyS, 2011). Si bien se puede encontrar una alta concentración de clientes, gran porcentaje de estos corresponden a grandes cadenas de supermercados lo que les confiere un mayor poder de compra.

En la industria de los panificados los productos son, en su gran mayoría estandarizados, lo que aumenta el poder de negociación del cliente desde dos perspectivas: disminuye el costo para el cambio de producto de un proveedor por otro y facilita el aumento de la presencia de productos sustitutos en el mercado por su relativa sencillez.

Conclusión: el poder de negociación de los clientes es **alto**.

Rivalidad entre Competidores

Si bien se pueden mencionar dos grandes empresas productoras de pan industrial en el país que son Compañía de Alimentos Fargo S.A. y Grupo Bimbo S.A. Se considera una industria altamente competitiva. Esto debido a que existe una alta oferta que a pesar de ser posible cuantificar a nivel nacional o provincial, para tener una referencia se puede realizar una búsqueda en Google Maps, dónde podemos encontrar 20 panificadoras registradas sólo en la ciudad de Córdoba Capital. A esto se le suma la participación de las marcas de las empresas distribuidoras, es decir, las marcas propias de cada supermercado, de las cuáles podríamos nombrar por ejemplo a Carrefour.

El margen para la diferenciación que tienen las empresas no es muy grande, por lo

que termina aumentando la rivalidad entre competidores, siendo otros los factores determinantes para el cliente para su decisión de compra, por ejemplo: la ubicación de los locales por los costos logísticos o la capacidad de atender la demanda.

Conclusión: la rivalidad entre competidores en esta industria es **alta**.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los insumos de la industria de los panificados corresponden a productos semielaborados, las harinas y levaduras, son productos netamente estandarizados, ya que no pueden diferenciarse. Sus precios derivan de los regidos por las bolsas de comercio para las *commodities* (cereales) y presentan un exceso de oferta.

Entre los proveedores podemos mencionar a: Comercial Rossi S.A. (Molinos Colazo), Molinos Benvenuto S.A., Molinos Florencia S.A., Compañía Argentina de Levadura S.A. (Calsa), entre otros.

Conclusión: el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

Amenazas de Nuevos Competidores

El proceso productivo de los panificados es relativamente sencillo; no requiere de un gran *know-how*, tiene una curva de aprendizaje baja y no requiere de alto nivel de inversión, principalmente a bajos niveles de producción, dónde no se requiere de automatización alguna.

Si bien existen requerimientos legales para las empresas en esta industria, como lo son el cumplimiento del Código Alimentario Argentino y las Buenas Prácticas de Manufactura, estas nunca podrían llegar a representar barreras para el ingreso de nuevos competidores, ya que los requisitos son sencillos de cumplimentar y son varias las herramientas brindadas por el gobierno tanto para la capacitación de los emprendedores como sus colaboradores y su posterior asesoramiento.

Conclusión: la amenaza de nuevos competidores es **alta**.

Amenaza de Productos Sustitutos

El pan tiene muchas presentaciones, pero podemos diferenciar entre dos opciones como las más diseminadas en el mercado: el pan tradicional de panadería y el pan industrializado, también conocido como pan lactal o pan de molde, en sus variedades de pan blanco, pan de salvado y pan integral. Se estima que el 94% del pan producido en la Argentina corresponde al pan tradicional y sólo el 6% restante al pan industrializado.

La demanda de pan industrial crece con mayor rapidez que la del pan tradicional de panadería según indica una investigación de mercado llevada a cabo por Euromonitor International. Esto se debe al creciente número de consumidores que carecen de tiempo para comprar pan fresco diariamente (Lezcano, 2011).

Las investigaciones para la utilización del bagazo de la producción de cerveza para producir pan industrial abren la puerta para la aparición de nuevos formatos de producción de pan a través del aprovechamiento de los subproductos de otros procesos.

Conclusión: la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la empresa se utiliza la herramienta Cadena de Valor de Porter, a través de la cual se busca identificar las ventajas competitivas. Cabe aclarar que la información respecto a los procesos internos de la compañía es acotada, por lo que en algunos casos la misma se va a deducir en función de la información suministrada.

Actividades Primarias

Logística interna: todo el proceso integral de recepción de materia prima estaba contemplado por; su recepción y descarga en la planta ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba; su control tanto de documentación como de calidad; y su posterior procesamiento de datos e ingreso a los stocks de insumos. De esta manera se realiza siguiendo los manuales de procedimientos desarrollados para cada proceso según la certificación en ISO 9001 que posee la empresa.

Operaciones: la producción se lleva a cabo, de igual manera que la logística interna, bajo procesos estandarizados. En cuanto al personal cuenta con Luis, encargado de la planta fabril quien cuenta con tres operarios jóvenes, en un rango de entre 20 y 30 años. La fábrica tiene una capacidad productiva de 360.000 litros anuales y entre los equipos operativos cuentan con: un macerador de cerveza, un hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y las demás instalaciones de servicios correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los equipos.

Logística de salida: puede surgir por dos orígenes primero por la demanda del propio bar de cerveza checa o según las ventas concretadas por el área comercial. Se envasa la cerveza según corresponda en barriles de acero inoxidable o en latas, y se carga en los

transportes para su envío. No se encuentran datos que verifiquen que la logística es propia.

Marketing y ventas: la empresa tiene desarrollada un área comercial y cuenta con una cuenta de la red social Instagram con más de 12.000 seguidores a la fecha, lo que representa una gran ventana para nuevos clientes y a su vez facilita las campañas publicitarias. Cuentan con buena aprobación por parte del público ya que el 80% de sus clientes la recomendaría.

Se cuentan con tres formatos para la comercialización: ventas al por mayor a locales de distribución o licorerías, ventas directas en su bar y una página de *e-commerce* que, si bien no se encuentra en funcionamiento actualmente para la venta, ya está desarrollada.

Servicio: la empresa posee un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería. Asimismo, existe la posibilidad de realizar reclamos, consultas o sugerencias a través del contacto con los operarios en la fábrica o mediante las redes sociales.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa: el grupo cuenta con un directorio formado por los tres hermanos y a su vez cada uno es responsable de una de las unidades de negocios. El directorio se reúne todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades. Dentro de lo que es cervecería checa se cuenta con las áreas de administración, comercial y producción, y se tercerizan los servicios gestión contable, marketing y recursos humanos, quienes recaban información y realizan seguimiento de los indicadores.

Gestión de recursos humanos: la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, sino que se terceriza el proceso. Los miembros del directorio se encargan de realizar la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible

Desarrollo de la tecnología: la planta está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Entre los instrumentos específicos en las oficinas, se pueden nombrar los pc, las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas.

Compras: es un punto importante para la empresa ya que se tiene que gestionar de

manera coordinada entre el área productiva para evitar quebrar stocks de insumos, el área administración para realizar las compras y el área comercial para informar sobre las variaciones en la demanda de productos.

Estudio de Mercado

Argentina cuenta con una población de 46.044.703 habitantes según el censo realizado en el año 2022 (INDEC, 2023), de acuerdo a este mismo estudio 17.780.210 son las casas particulares y 25.501 viviendas colectivas. A partir de esta información podemos definir la segmentación del mercado a la que se dirige el producto y proyectar de esta manera una demanda del mercado.

Para poder definir la segmentación del mercado se dispone clasificar a los consumidores según el nivel de ingresos, la pirámide social de marzo de 2023 indica que un 5% pertenece a la clase alta, un 45% es clase media y un 50% es clase baja, según un estudio de Moiguer. El 50% de la clase media se divide en media alta, también conocida como C2, con un valor del 17% con un ingreso familiar mensual neto y promedio de \$515.400. Mientras que la C3 o media baja representa el 28% y tiene un ingreso por hogar de \$257.700 (Moreno, 2023). En este caso se segmenta el mercado apuntando a la clase media alta y alta, basándonos en que se trata de un producto innovador y diferencial en el mercado, por lo que el precio del mismo se ubica por sobre el valor de la media de los demás panificados. De esta manera el segmento representa un total del 22% de los hogares del país, teniendo en cuenta los datos mencionados anteriormente, el segmento alcanza 3.911.646 hogares.

Debido a que el pan no es un alimento que se compra de manera personal sino para el consumo de los convivientes y a efectos prácticos, se considera la unidad de consumo por *hogar*. Esto deriva en que la estimación se base en la situación menos favorable, debido a que se toma la demanda del pan en valores *per cápita* y se proyecta la demanda del producto en función de la unidad de medida *hogares*, lo que estaría acotando los valores de la estimación al mínimo posible (en este caso todos los hogares serían unipersonales, por ende, demanda *per cápita* es equivalente a demanda por *hogar*).

La demanda del mercado en Argentina promedia el consumo de pan en los 72 kilos *per cápita* (por año), más que Francia y varios países europeos. Según 'Taste Tomorrow', el 77% de los argentinos consume pan diariamente o al menos una vez por semana, contra un promedio sudamericano del 61% (Perfil, 2021). Teniendo en cuenta el segmento de

mercado, estamos hablando de una demanda anual de 281.638.526,4 kg de pan. Es importante destacar que en 2010 del total de pan consumido per cápita, se estima que sólo el 6,1% fue de pan lactal (Lezcano, 2011), en comparación al valor actual que representa el 16% (González, 2022). De esta manera, la demanda total de pan de molde, considerando el porcentaje actual de consumo y la expectativa de demanda anual para el segmento mercado se define en 45.062.164 kg. Si bien se entiende que este representa un mercado con alta competencia debido principalmente a un producto en general estandarizado y a una alta oferta, se reconoce un potencial enorme en el desarrollo del mercado en el segmento de los panes de molde con recetas no tradicionales (nuevos desarrollos y productos más saludables), debido a los cambios en los hábitos de consumo, más aun teniendo en cuenta que este producto representa una parte tan importante en la dieta de los argentinos y su aumento constante de la demanda, por lo que se identifica como una gran oportunidad.

Marco Teórico

En esta sección se desarrolla el Marco Teórico aplicado al trabajo realizado en el Reporte de Caso. Aquí se plantea el abordaje de la Estrategia como concepto y su aplicación en la Planificación Estratégica. En este sentido se realiza un análisis de la herramienta y se exponen conceptos relevantes, según la bibliografía de sus referentes.

Lo que se pretende con el siguiente análisis de la teoría es tanto facilitar la comprensión del lector como justificar su aplicación en el caso planteado; de esta manera se introduce la Planificación Estratégica desarrollando una Estrategia Corporativa de Diversificación y aplicando una Estrategia Competitiva de Diferenciación.

Planificación Estratégica

Durante muchos años en el ámbito militar la palabra “estrategia” fue utilizada para referirse a todos los planes de acción a implementar como contrapartida a lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Retomando el origen primitivo del término estrategia y la aplicación actual en el ámbito empresarial, se confirma el supuesto competitivo ya que, según Porter (1991) la competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. Es entonces que la estrategia es utilizada para explotar las características diferenciales de cada compañía, las cuales funcionan como cimientos para la definición de la planificación y la toma de decisiones, en búsqueda de una posición favorable y sostenible respecto de las demás empresas insertas en un mismo mercado, y de esta manera aumentar su rentabilidad o su cuota de mercado; estas características son las llamadas Ventajas Competitivas. Citando a Michael Porter:

“la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas. Su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o el fracaso” (Porter, 2008).

Para Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Del análisis de las anteriores definiciones, se puede concluir que los diferentes autores concuerdan que la Planificación Estratégica es el elemento clave para todos los cursos de acción que una empresa deba definir. De esta manera a través de las estrategias y con los esfuerzos mancomunados de todas las partes de la organización, permitirá el desarrollo de las ventajas competitivas para la empresa.

Niveles de Estrategia

La mayoría de los autores las clasifican en tres, desde una perspectiva más global

y macro a una más operacional, a saber: Estrategias Corporativas, de Negocio y Funcional.

Tarzijan (2018) reconoce que la estrategia de la empresa se puede descomponer en dos grandes áreas: la estrategia corporativa y la estrategia competitiva y las define:

Estrategias Corporativas: se ocupa de analizar en qué negocios y mercados debe competir la empresa. Preguntas como en cuáles negocios participar, cómo crecer hacia otras líneas de productos, comprar o hacer los insumos que uno necesita para producir y cómo coordinar las distintas actividades dentro de una corporación. Entre las estrategias corporativas podemos mencionar tres; integración (vertical y horizontal), diversificación y outsourcing estratégico. Dos de ellas se encuentran dirigidas a la mejoría de la ventaja competitiva y rentabilidad de una empresa en su negocio actual o mercado de producto, estas son la integración y el outsourcing. La diversificación por su lado supone el ingreso a nuevos tipos de mercados o industrias.

Estrategias Competitivas: se ocupa de cómo compite en cada unidad de negocios en que participa una empresa. Preguntas como cuál es la mejor manera de competir en cada negocio, cuáles son los recursos y capacidades con que se cuenta, cómo es la industria y el entorno en que se compite y de qué manera puede modificar el entorno competitivo a su favor, tienen que ver, fundamentalmente, con la formulación de la estrategia competitiva de la empresa. Entre las estrategias competitivas encontramos las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Cabe aclarar, y como se mencionó anteriormente, es importante también desarrollar la estrategia del nivel operativo:

Estrategias Funcionales: representan las estrategias elaboradas en el último eslabón de la cadena; con las estrategias corporativas se define el tipo de negocio a incurrir; con las estrategias competitivas se define la dirección principal que tiene que tomar el negocio para su desarrollo en el mercado que compite; con las estrategias funcionales se traducen estos intereses en directivas para los niveles operativos de las diferentes áreas funcionales de la empresa: producción, marketing, RR.HH. y así con toda la estructura de la organización.

Matriz de Ansoff

Ansoff (1976) define estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno, de este modo propone un vínculo entre los productos y los mercados en los que se

desarrollan. Bajo esta premisa, se desarrolla la Matriz de Ansoff o matriz de producto-mercado que establece la dirección que toma la empresa desde una posición original, viendo desde dónde se parte y lo que se pretende, se define una estrategia para este fin. Se cuenta con dos dimensiones en las que impulsar el crecimiento, los mercados o los productos, ya sean actuales o nuevos. De esta manera se configuran cuatro direcciones posibles:

- Penetración de mercado: en el mercado actual y con el producto actual.
- Expansión de mercado: en un mercado nuevo y con el producto actual.
- Desarrollo de producto: en el mercado actual y con un producto nuevo.
- Diversificación: en un mercado nuevo y con un producto nuevo.

Diagnóstico y Conclusiones

El sector de los panificados industriales cuenta con un perfil altamente competitivo como se pudo observar como resultado del análisis de las 5 Fuerzas de Porter realizado, principalmente por sus bajas barreras de ingreso para los nuevos actores, lo que torna fundamental la preparación de una empresa para un entorno altamente competitivo, aquí es dónde cobra vital importancia la aplicación de un esquema que nos permita direccionar los esfuerzos de la empresa para la toma de decisiones y brinde un marco para la planificación. En este sentido, la Planificación Estratégica traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de análisis y actuación, que proporcionan la estructura necesaria para la gestión y control estratégico, pudiendo de esta manera tener una visión más integral del negocio y su entorno.

Declaración del Problema

Retomando la problemática principal detectada en el reporte del caso y definiéndola como el *exceso de generación de residuos*; considerándola de índole ambiental por la gran cantidad de residuos producidos en el proceso productivo de la cerveza; y operacional debido a que supone primero almacenar esta cantidad de residuos y su posterior disposición. Se considera que este problema surge debido a una visión tradicionalista de la alta dirección, ya que, si bien el grupo corporativo cuenta con empresas que trabajan de manera sinérgica y en algunos casos con estrategias de integración, como sucede con la fabricación de cerveza y la creación del bar, no se desarrollan ideas de negocios más allá de lo que se avizora como la primera opción

aparente o la más obvia. De esta forma, se desaprovecha el potencial del grupo y se deja de lado la posibilidad de creación de economías circulares, las cuáles podrían favorecer tanto a la sustentabilidad del negocio como a su sostenibilidad.

Entonces, se considera el problema como relevante debido a que actualmente la contaminación ambiental es una de las problemáticas que mayor impacto genera en la población mundial, por lo que la sustentabilidad debería ser uno de los ejes principales a la hora de planificar los negocios. Además, al no trabajar este, anteriormente considerado residuo, se pierde la posibilidad de agregar valor a través de su manufactura, renunciando a su vez a una mayor rentabilidad para la compañía.

Conclusión Diagnóstica

A partir de la *problemática* analizada, el *análisis de la situación* y el *marco teórico* expuesto, podemos concluir que la Planificación Estratégica reviste una herramienta totalmente compatible, y no sólo eso, sino también necesaria para la Fábrica de Cerveza del Grupo Meta. A continuación, se desarrolla lo expuesto:

Teniendo en cuenta la problemática del exceso de residuos generados, sumado a una falta de lectura de las necesidades actuales de los negocios, dato que se respalda por sí mismo si se toma en cuenta lo expuesto en el Marco Teórico para el desarrollo de las actividades, dónde se definió la importancia del análisis del entorno; sumado a los factores analizados en PESTEL, principalmente la clara necesidad de toma de acciones en el factor ecológico por parte de las empresas; y el contexto identificado en el factor económico que insta a las empresas a optimizar a fondo sus actividades; queda en evidencia la falta de desarrollo estratégico del negocio y la necesidad de una herramienta ligada a este punto que favorezca el planteamiento, desarrollo y control de lineamientos. Por esto, se verifica una relación necesaria entre la problemática definida y aplicación de las estrategias planteadas: la utilización de la Planificación Estratégica en la empresa y aplicación de la Estrategia Corporativa de Diversificación con el desarrollo del producto panificado a partir del residuo generado en la producción de la cerveza, lo que le permitiría a la empresa competir diferenciándose con un producto único, a su vez que minimiza los residuos, optimiza los procesos y aumenta la rentabilidad.

Plan de Implementación

Propuesta

Tomando como base el exhaustivo análisis realizado en el presente trabajo, se propone anexas a la fábrica de cerveza el equipamiento para la fabricación industrializada de pan de molde, pero dando un giro innovador al producto y diferenciándolo de la competencia, ya que la materia prima base a utilizar sería el bagazo (residuo del proceso de la cerveza) lo que implica una ventaja competitiva desde el punto de vista de la diferenciación debido a que este producto contiene mayores niveles de fibra y proteínas, que la materia prima comúnmente utilizada para este producto, punto a favor respecto a las nuevas tendencias en el consumo de productos más saludables, y a su vez desde punto de vista económico, ya que se recortan los costos en materia prima.

En cuanto a los mandatos institucionales, se encuentran definidos a nivel grupo y se considera que los mismos representan correctamente la imagen de la compañía y concuerdan con la propuesta de implementación, a saber:

Misión: ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Visión: 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.

Objetivos

Objetivo General

1. Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 2% a través del desarrollo de un nuevo producto para diciembre del año 2027.

Justificación: tomando como base que los últimos estados contables de Sauco S.A. a los que se tiene acceso arrojan resultados negativos para la Cerveza Checa para el año 2020, siendo este un año atípico por ser un período de pandemia, y una rentabilidad del 1,2% aproximadamente para el 2019, para lo que se puede considerar como un año normal, se toma como base el año 2019 para estimar la rentabilidad del año 2023 y planificar sobre esta. Teniendo márgenes de rentabilidad tan pequeños y teniendo en cuenta el contexto económico del país, aparece la necesidad imperiosa de optimizar lo máximo posible los rendimientos de la empresa, dónde se reafirma nuevamente la propuesta a aplicar y se justifica una variación, si bien positiva, pero pequeña en el porcentaje de rentabilidad buscado a través de la nueva inversión.

Objetivos Funcionales

1. Adquirir el 100% del equipamiento necesario para la producción de pan de molde industrial para enero de 2024.

Justificación: debido a que la estrategia corporativa definida es la de diversificar el negocio a través del desarrollo de un nuevo producto, surge la necesidad de adquirir todo el equipamiento y herramientas necesarias para el nuevo proceso productivo, la importancia de este objetivo radica tanto en la necesidad de la compra de estos activos como en su recepción y puesta a punto dentro de un horizonte de tiempo no muy prolongado para lograr el cumplimiento de los demás objetivos.

2. Capacitar al 60% del personal operativo en el proceso del pan para febrero de 2024.

Justificación: el desarrollo de un nuevo producto en un nuevo mercado significa; nuevos equipos que el personal desconoce cómo operar; una nueva secuencia de pasos a seguir con lineamientos específicos para que el proceso se realice de la mejor manera posible y cumpliendo con los requerimientos de especificaciones definidas; otra forma de hacer negocios tanto para con los clientes como con proveedores; y por sobre todo una

nueva curva de aprendizaje, la cual afecta directamente al desempeño de la empresa, por ende lo mejor es que esta se acote lo más que se pueda capacitando al personal que va a estar asociado a este producto.

3. Mejorar en un 20% la satisfacción de los empleados a través de un programa de bienestar para diciembre de 2024.

Justificación: por tratarse de un producto nuevo en el mercado, no se puede establecer un objetivo sobre las métricas de ventas (más allá del cálculo de la estimación de la demanda) por lo que se define mejorar el ambiente laboral y consecuentemente la satisfacción de los empleados en pos de aumentar la productividad de los RR.HH., lo que impactaría directamente en el desempeño tanto del área operativa como de la comercial.

Alcance

Geográfico

Se definió como alcance todo el país, por lo que la propuesta tiene un alcance nacional.

Temporal

Se definió un horizonte temporal para la implementación de la propuesta de unos 4 años, tomando como comienzo el 1 de diciembre de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2027.

Acciones Específicas

Se detallan los planes de acción para los objetivos específicos definidos:

Plan de Acción - Objetivo 1

El primer plan de acción comprende la adquisición de los equipamientos necesarios para la producción, desde su compra hasta su puesta en marcha, punto dónde intercede con el siguiente plan de acción.

Lo principal es la definición del equipamiento necesario según las cantidades de producto a fabricar, una vez calculado, se definen los requerimientos para las compras. Es importante tener en cuenta que los mismos deben cumplir tanto los requisitos técnicos específicos para el proceso y para el cumplimiento de las regulaciones (Código

Alimentario Argentino y Buenas Prácticas de Manufactura), ya sea por materiales constructivos como de un diseño que facilite su operación, mantenimiento y limpieza, debido a que se trabaja con un producto que tiene como fin la alimentación humana.

Teniendo todo esto definido, es decir teniendo definida una *orden de compra* con todo lo requerido, se realiza un proceso de licitación, dónde se solicita la cotización a diferentes proveedores y se evalúan las propuestas según conveniencia de diferentes factores: especificaciones, calidad, costos y plazos de entrega. A partir de este proceso, se espera obtener a través de negociaciones con los proveedores las mejores condiciones comerciales posibles para la transacción, pudiendo obtener tanto bonificaciones monetarias, como disminuciones en los tiempos de entrega o descuentos en la contratación de servicios posteriores como mantenimiento de equipos o capacitaciones del personal, por mencionar algunos de los beneficios posibles.

Una vez concretada la compra, los equipos deben ser recibidos en fábrica, la línea de producción debe ser ensamblada, calibrada con su correspondiente puesta a punto y prueba. En este momento es importante recibir toda la documentación relevante a los equipamientos, desde las certificaciones de la calidad de los mismos a los manuales operativos.

N°	Descripción	Plazo		Responsable	Recursos		Observaciones
		Inicio	Fin		Físicos	Económ.	
1.1	Orden de Compra: definición de especificaciones para línea de producción e insumos	01/12/23	07/12/23	Responsable de Producción / Directorio	Oficina, computadora	-	Participa el Directorio para definir el nivel de demanda al que apunten atender con el producto
1.2	Contacto con proveedores: cotizaciones y negociaciones	07/12/23	21/12/23	Área Comercial	Oficina, celular, conexión a internet, computadora	-	
1.3	Análisis de condiciones comerciales	14/12/23	21/12/23	Directorio	Oficina, computadora	\$62.477.400	
1.4	Aprobación de la compra	21/12/23	28/12/23				
1.5	Recepción de equipamientos e insumos	01/01/24	31/01/24	Área de Producción*	Personal, fábrica		Costo incluido en la compra de los equipamientos
1.6	Ensamblado de línea de producción	01/02/24	15/02/24	Proveedor de Tecnología	-		
1.7	Puesta a punto y prueba	15/02/24	21/02/24	Proveedor / Área de Producción*	-		

*Contempla a los operarios y al Responsable de Producción.

Plan de Acción - Objetivo 2

El segundo plan de acción comprende las actividades de capacitación en el nuevo equipamiento del personal operativo. La estrategia en este caso es tomar ventaja de la competencia entre proveedores de equipos durante el proceso compra, logrando que la empresa que provea la tecnología, sea la misma que capacite al personal en la utilización de los mismos, ahorrando de esta manera tiempo y dinero. Aquí la empresa cuenta con la ventaja de que los operadores ya poseen conocimientos sobre las buenas prácticas que deben aplicarse en la producción de alimentos.

N°	Descripción	Plazo		Responsable	Recursos		Observaciones
		Inicio	Fin		Físicos	Económ.	
2.1	Diagramar un programa de capacitaciones	15/02/24	21/02/24	RR.HH. / Responsable de Producción	Oficina, Sala de reuniones, computadora	-	Debe participar el Responsable de Producción para asegurar que la distribución de las capacitaciones no afecten a las actividades planificadas en el sector
2.2	Capacitar al personal y evaluar sus conocimientos	21/02/24	07/03/24	Proveedor de Tecnología	Salón para capacitación y proyector	\$500.000	Costo de la capacitación profesional en la operación y mantenimiento del equipamiento industrial
						\$176.902 (ver Anexo 3)	Costo del alquiler de un salón para realizar la actividad en dos jornadas
2.3	Realizar un seguimiento para validar la efectividad de las capacitaciones	01/03/24	30/06/24	Responsable de Producción	Check list provisto por proveedor de tecnología	-	Por el primer período de operación la supervisión debe ser mayor para evitar arrastrar problemas y que estos escalen en magnitud e importancia
2.4	Auditar la operación de la planta y evaluar conocimientos para identificar la necesidad de recapacitar al personal	01/05/24	20/08/24	Proveedor de Tecnología / Responsable de Producción	Fábrica (para auditoría de operación), salón para capacitación y proyector	\$625.000	Costo de la auditoría de la operación y mantenimiento del equipamiento industrial y de recapacitación del personal
2.5	Realizar capacitación de revisión de conceptos y corrección según necesidades identificadas	11/05/24	30/08/24			\$176.902 (ver Anexo 3)	Costo del alquiler de un salón para realizar la actividad en dos jornadas

Plan de Acción - Objetivo 3

El tercer plan de acción comprende las acciones a tomar para mejorar el bienestar de los empleados, apuntando a lo que sería la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en un *Cuadro de Mando Integral*.

Lo primordial es cerrar la contratación de un profesional asesor en clima laboral para que desarrolle casi en su totalidad este plan de acción, comenzando por definir cómo evaluar el clima laboral, para entonces una vez identificados los principales parámetros, se pueda diseñar todo un programa de evaluación del ambiente laboral. El mismo pasaría a ser parte de la agenda de la empresa como un programa interno llamado “programa de bienestar”, siendo llevado adelante por el área de RR.HH., para que de esta manera el proceso pueda perdurar en el tiempo y la empresa mantenga su crecimiento en este aspecto.

Cabe destacar que se busca que este proceso tenga independencia absoluta, para evitar sesgos, omisiones de información o que el personal se sienta presionado a evaluar el ambiente de una manera que no refleje la realidad, es que el proceso de evaluación lo realizaría íntegramente personal externo a los sectores involucrados, siendo en este caso en primera instancia el asesor y para poder continuar con el programa una vez implementado por RR.HH.

Una vez realizado el estudio, se realiza un análisis de la información y con los resultados se definen los planes de mejora a implementar.

N°	Descripción	Plazo		Responsable	Recursos		Observaciones
		Inicio	Fin		Físicos	Económicos	
3.1	Contratar un asesor en clima laboral	01/08/24	07/08/24	Área Comercial	Oficinas, Sala de reunión, computadora	\$2.260.000 (Ver Anexo 4, corresponde a 5 meses de asesoría)	
3.2	Definir parámetros para evaluar el clima laboral	08/08/24	15/08/24	Asesor de Clima Laboral			
3.3	Diagramar un programa de evaluación periódica	08/08/24	15/08/24	Asesor de Clima Laboral / RR.HH. / Directorio			
3.4	Evaluar el ambiente laboral	01/09/24	01/10/24	Asesor de Clima Laboral / Directorio			
3.5	Analizar información resultante de la evaluación e identificar los aspectos a mejorar	01/10/24	15/11/24				
3.6	Definir las acciones a aplicar para mejorar el clima laboral	15/11/24	07/12/24				
3.7	Implementar los planes de mejora	07/12/24	31/12/24				
3.8	Evaluar periódicamente el ambiente laboral	07/12/24	31/12/27	RR.HH.		-	

[illegible]

Análisis financiero

Presupuesto de inversión

Se definen los costos anuales por cada plan de acción:

P.A.	Descripción	N°	2023	2024	2025	2026	2027	Total
1	Compra del equipamiento de producción	1.4	\$ 62.477.400,00	-	-	-	-	\$ 62.477.400,00
	Subtotal		\$ 62.477.400,00	-	-	-	-	\$ 62.477.400,00
2	Alquiler de salón para capacitación	2.2	-	\$ 176.902,00	-	-	-	\$ 176.902,00
	Capacitación profesional	2.2		\$ 500.000,00				\$ 500.000,00
	Alquiler de salón para recapacitación	2.5	-	\$ 176.902,00	-	-	-	\$ 176.902,00
	Auditoría y segunda capacitación	2.5		\$ 625.000,00				\$ 625.000,00
	Subtotal		-	\$ 1.478.804,00	-	-	-	\$ 1.478.804,00
3	Asesoría de Ambiente Laboral	3.1	-	\$ 2.260.000,00	-	-	-	\$ 2.260.000,00
	Subtotal		-	\$ 2.260.000,00	-	-	-	\$ 2.260.000,00
Total			\$ 62.477.400,00	\$ 3.738.804,00	-	-	-	\$ 66.216.204,00

Análisis financiero

Análisis de los indicadores financieros VAN, TIR y ROI.

Inversión a realizar	-66.216.204
Flujo del período 1	-38.532.591
Flujo del período 2	177.544.594
Flujo del período 3	296.778.473
Flujo del período 4	495.620.049
Flujo del período 5	743.430.074

VAN	452.230
TIR	134,03%

ROI	
Beneficios	5.913.657.213
Costos	94.473.265
ROI	6160%

V.A.N.: se obtiene un resultado positivo de este indicador, lo que significa la recuperación de la inversión inicial y un rendimiento por sobre el rendimiento mínimo deseado, en este caso en comparación a la tasa los plazos fijos. El excedente se

encuentra valuado actualmente en \$452.230.

T.I.R.: el indicador de la tasa interna de retorno que nos indica la rentabilidad exigida al proyecto, en este caso con un valor de 134,03%, supera a la tasa utilizada para comparar que es la tasa de los plazos fijos (133%). Lo que representa la recuperación de la inversión inicial, un rendimiento mínimo deseado y un excedente. De esta manera, el retorno de la inversión por cada peso es del 134,03%.

R.O.I.: el indicador arroja un valor del 6160%, este indica el rendimiento del proyecto según la relación entre pesos invertidos y utilidad obtenida por la empresa, es decir que por cada peso invertido (\$1) la empresa obtiene un excedente de \$61,6. Cabe destacar que en este no se contempla la tasa de interés de ajuste. La inflación acumulada durante todo el período asciende a 523%, por ende, el proyecto supera los valores de la inflación.

Teniendo en cuenta los indicadores principales, se recomienda llevar adelante este proyecto. Cabe destacar que además obtener valores satisfactorios en los indicadores financieros para su viabilidad, según el flujo de fondos proyectado, el proyecto supera el objetivo general planteado de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 2% a través del desarrollo del nuevo producto para el 2027, logrando un valor de rentabilidad del 6,61% para este período, lo que significa un aumento del 6,36%.

Flujo de fondos proyectado

Flujo de Caja - EMPRESA: Saucó S.A.					
	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 820.751.968	\$ 2.104.408.045	\$ 3.470.168.866	\$ 5.795.182.005,71	\$ 8.692.773.008,56
Plan de acción 1: Fábrica de pan de molde	\$ -	\$ 540.937.600	\$ 892.006.102	\$ 1.489.650.191	\$ 2.234.475.287
Plan de acción 2: Capacitación en operación	\$ -	\$ 26.453.456	\$ 43.621.750	\$ 72.848.322	\$ 109.272.483
Plan de acción 3: Ambiente laboral	\$ -	\$ 52.906.913	\$ 87.243.499	\$ 145.696.644	\$ 218.544.966
TOTAL DE INGRESOS	\$ 820.751.968	\$ 2.724.706.014	\$ 4.493.040.217	\$ 7.503.377.163	\$ 11.255.065.744
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	\$ 420.111.574	\$ 1.293.541.117	2.133.049.301	3.562.192.333	5.343.288.500
Gastos de Comercialización	\$ 319.751.560	\$ 955.077.400	\$ 1.574.922.632	\$ 2.630.120.795,37	\$ 3.945.181.193,06
Gastos Administrativos	\$ 76.581.787	\$ 196.355.701	\$ 323.790.551	\$ 540.730.220,18	\$ 811.095.330,27
Gastos Financieros	\$ -				
Otros Egresos - Honorarios Profesionales	\$ 1.110.555	\$ 2.847.463	\$ 4.695.467	\$ 7.841.430	\$ 11.762.145
Plan de acción 1: Fábrica de pan de molde	\$ 62.477.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2: Capacitación en operación	\$ -	\$ 1.478.804	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3: Ambiente laboral	\$ -	\$ 2.260.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 880.032.876	\$ 2.451.560.485	\$ 4.036.457.952	\$ 6.740.884.779	\$ 10.111.327.169
UTILIDAD BRUTA	-\$ 59.280.909	\$ 273.145.529	\$ 456.582.265	\$ 762.492.383	\$ 1.143.738.575
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 20.748.318	\$ 95.600.935	\$ 159.803.793	\$ 266.872.334	\$ 400.308.501
UTILIDAD NETA	-\$ 38.532.591	\$ 177.544.594	\$ 296.778.473	\$ 495.620.049	\$ 743.430.074

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 40%
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización aumentarán un 25%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
7. La capacidad de producción anual es 169,043 unidades (ver Anexo 1)
8. El precio de la unidad es \$3200 ajustado a la inflación hasta ese período
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas.
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta".

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2% para dic de 2027
Plan de Acción 1: Adquirir el 100% del equipamiento necesario para la producción de pan de molde industrial para enero de 2024
Plan de Acción 2: Capacitar al 60% del personal operativo en el proceso del pan para febrero de 2024
Plan de Acción 3: Mejorar en un 20% la satisfacción de los empleados para diciembre de 2024

Rentabilidad 2027	6,61%
Rentabilidad 2023	0,25%
Diferencia	 6,36%

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar todos los análisis tanto de la empresa, su contexto y el mercado en el que se desempeña, se detectó una gran oportunidad de diversificación para desarrollar un producto nuevo, a través de lo que anteriormente se consideraba un residuo, y de incursionar en un nuevo mercado con un buen potencial de crecimiento y favorecido por los cambios en los hábitos de consumo de los últimos años; transformando de esta manera un problema en una nueva oportunidad, aportando a los resultados de la compañía, favoreciendo al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.

Grupo Meta, en específico Sauco S.A., cuenta con los recursos para llevar adelante la planificación estratégica propuesta, tiene una fuerte cultura desarrollada y una misión, visión y valores claros que se condicen con esta. Sus recursos humanos se encuentran debidamente desarrollados y cuenta con un directorio con el compromiso suficiente para llevar a cabo el proyecto.

Se logró demostrar que el proyecto es factible y más aún, necesario para la empresa, y quedó debidamente demostrado a través de los análisis realizados, tanto internos y externos como financieros. El nuevo pan a base del bagazo de la producción de cerveza aparece en un momento clave y como respuesta a necesidades actuales; aprovechando el mal llamado “residuo” del proceso de la cervecería como materia prima para la producción del pan estamos haciendo un gran aporte en materia ecológica, ya que son muchas las cantidades que se generan en este proceso y su gestión como residuo termina siendo un problema tanto para la empresa como para la sociedad en la que convive; además, los valores nutricionales que aporta este tipo de pan sobrepasa con creces a las recetas tradicionales, siendo a su vez un producto apto para personas con

condiciones alimentarias como celiaquía y sensibilidad al gluten, debido a que se reemplazan las harinas de trigo con harina hecha de bagazo de malta. La utilización del bagazo nos permite disminuir a su vez la estructura de costos debido al bajo costo al que se obtendría la materia prima para el pan por ser la empresa su propio proveedor.

Se recomienda al grupo invertir en un área de investigación y desarrollo (I+D) que le permita a la empresa anticiparse a las nuevas posibilidades que brinda este subproducto, generar nuevos productos y así poder desarrollar con más fuerza el nuevo mercado atendido. De esta manera, la empresa apuntalándose en sus recursos, el nuevo margen de ingresos obtenido por el proyecto desarrollado y el hecho de ser pioneros en un mercado con gran proyección de crecimiento, tiene la posibilidad de posicionarse como líder en un nuevo segmento en el mercado y con gran ventaja competitiva.

Bibliografía

Acerca del CONICET, Descripción (2023). *CONICET*.

Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/conicet-descripcion/>

Análisis del tamaño y la participación del mercado del pan tendencias y pronósticos de crecimiento (2023 - 2028) (2023). *Mordor Intelligence*.

Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/bread-market>

Código Alimentario Argentino (2024). *Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)*.

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

Argentina: Economía y Demografía (2023). *Expansión*.

Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>

González, D. (1 de diciembre de 2022) Bimbo invertirá US\$90 millones para ampliar planta en Argentina. *America Retail*.

Recuperado de <https://www.america-retail.com/mexico/bimbo-invertira-us90-millones-para-ampliar-planta-en-argentina/>

Censo 2022 (31 de enero de 2023). *INDEC*.

Recuperado de <https://censo.gob.ar/>

Conservación del pan: Innovaciones y tecnologías para una industria alimentaria avanzada (27 de mayo de 2023). *The Food Tech*.

Recuperado de <https://thefoodtech.com/tecnologia-de-los-alimentos/innovacion-en-la-conservacion-del-pan-tecnologias-para-una-industria-alimentaria-avanzada/>

El 76% de los argentinos considera que los alimentos orgánicos son mejores para el medio ambiente (25 de octubre de 2021). *Perfil*.

Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/agro/el-76-de-los-argentinos-considera-que-los-alimentos-organicos-son-mejores-para-el-medio-ambiente.phtml#:~:text=El%20contexto%20sanitario%20profundiz%C3%B3%20esta,Francia%20y%20varios%20pa%C3%ADses%20europeos.>

Evolución de la distribución del ingreso (EPH), Trabajo e Ingresos Vol. 7, n° 6 (29 de junio de 2023). *INDEC*.

Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim23FE81E6BC4E.pdf

Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - Argentina (2023). *Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)*.

Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2019&location=s=AR&start=2019&view=map>

Índice de precios al consumidor (IPC) Vol. 7, n° 28 (1 de agosto de 2019). *INDEC*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf

Informe Relevamiento sobre Supermercados en Argentina (junio de 2011). *Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS)*. Recuperado de https://faecys.org.ar/faecys/wp-content/uploads/2016/12/Informe_Supermercados.pdf

Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2016 (21 de diciembre de 2017). *Kirin Holdings*. Recuperado de https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2017/1221_01.html#table3

Koontz, H, Weihrich, H. y Cannice M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª ed. México: Mc Graw Hill.

Ansoff, H. I. (1976). La estrategia de la empresa. Ediciones Universidad de Navarra.

Lezcano, E. P. (11 de junio de 2011). Análisis de Producto: Productos Panificados. *Alimentos Argentinos*. Recuperado de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados_2011_04Abr.pdf

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

Moreno, G. (2023). El nuevo mapa de las clases sociales tiene tres argentinas diferentes (2023). *BAE Negocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/negocios/El-nuevo-mapa-de-las-clases-sociales-tiene-tres-argentinas-diferentes-20230402-0008.html>

Nuevas tendencias de consumo en panadería, chocolatería y pastelería (9 de julio de 2023). *La Capital*. Recuperado de <https://www.lacapitalmdp.com/nuevas-tendencias-de-consumo-en-panaderia-chocolateria-y-pasteleria/>

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Macmillan.

Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Macmillan.

Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) (13 de septiembre de 2023). *Banco Central de la República Argentina (BCRA)*. Recuperado de [https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230831%20Resultados%](https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230831%20Resultados%20)

[20web.pdf](#)

Se amplía el alcance del impuesto PAIS (26 de julio de 2023). *Marval*.
Recuperado de <https://www.marval.com/publicacion/se-amplia-el-alcance-del-impuesto-pais-15551>

Situación Argentina, Junio 2023 (15 de junio de 2023). *BBVA*.
Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2023-5/>

Spent Grains Upcycler ReGrained on the ‘Powerful Experience’ of Meeting Griffith Foods through TERRA (9 de mayo de 2019). *AgFunderNews*.
Recuperado de <https://agfundernews.com/spent-grains-upcycler-regrained-on-the-powerful-experience-of-meeting-griffith-foods-through-terra>

Tamashiro, S. (29 de marzo de 2021). Usan residuos cerveceros como insumos productivos. *Sobre la tierra*.
Recuperado de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cervceros-como-insumos-productivos/>

Tarziján, J. M. (2018). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Anexos

Anexo 1 - Calculo de la producción.

Anexo 2 - Equipamiento necesario para la producción de pan de molde

Anexo 3 - Salón para charlas y capacitaciones.

Anexo 4 - Costo de asesor en clima laboral.

Anexo 5 - Precio de referencia para el pan de molde.

Anexo 1

Calculo de la producción

Cálculo de producción		
Unidad	Cantidad	Observaciones
Producción cerveza (litros/año)	360.000 l	
Gramos de bagazo por litro de cerveza	600 g (60%)	
Kg de bagazo húmedo/año	216.000 kg	Contiene 60% humedad
Kg de bagazo seco/año	108.000 kg	Contiene 10% humedad
Relación de uso de harina contra bagazo	1 harina : 0,3 bagazo	Corresponde a un 23% de bagazo
Kg de pan producidos al año	469.565,21 kg	
Peso de una unidad de pan de molde	0,36 kg (360 g)	
Panes de moldes producidos por año	169.043 unidades	

Anexo 2

Equipamiento necesario para la producción de pan de molde

Tabla con etapas del proceso de producción con equipamientos necesario por etapa y su costo:

Etapa de proceso		Máquina	Precio
1	Amasado	Amasadora	\$ 5.854.542
2	Formadora de bollos	Divisora de bollos de molde	\$ 6.984.778
3	Armado y colocación en moldes	Armadora de bollos de molde	\$ 4.192.431
		Molde	\$ 1.500
4	Fermentado	Cámara fermentadora	\$ 4.586.253
		Carro	\$ 13.803
		Bandeja	\$ 860
5	Horneado	Horno	\$ 11.441.582
6	Desmolde	-	-
7	Enfriado	Torre de enfriado	\$ 10.481.078
8	Cortado	Rebanadora	\$ 2.619.878
9	Envasado	Envasadora	\$ 664.844
10	Cerrado de bolsa	Selladora	\$ 9.034.063

Anexo 3

Salón para charlas y capacitaciones

Costo de referencia de alquiler de un salón en Córdoba para realizar las actividades planteadas en el plan de acción número 2.



INFORMACIÓN BÁSICA

✓ Antigüedad : A Estrenar

✓ Expensas: \$ 0

SUPERFICIES Y MEDIDAS

✓ Cubierta: 250 m²

✓ Superficie Total: 250 m²

DESCRIPCIÓN

SALON PARA EVENTOS EMPRESARIALES

ALQUILER DE LUN-VIER, POR

Media Jornada: 9-13 HS o 14-18 hs

Día Completo: 9-18 hs

-Salón chico (con proyector y pantalla)

DIA COMPLETO \$ 73.100 + IVA - MEDIA JORNADA \$ 43.860 + IVA

-Salón mediano, con barra

DIA COMPLETO \$ 73.100 + IVA - MEDIA JORNADA \$ 54.825 + IVA

-Salón completo 250 m2 (sólo disponible de 17-21 hs)

MEDIA JORNADA \$ 117.837 + IVA

No incluye servicio de cafetería ni catering

*Consultar precios Servicio de Catering, sonido e imagen profesional; y/o precios alquiler horario vespertino

Anexo 4

Costo de asesor en clima laboral

Se toma como referencia el sueldo de un Líder en Comunicación y Clima Laboral en el mercado laboral argentino para calcular el costo de un asesor en Clima o Ambiente Laboral para el plan de acción número 3.



Sueldos de Líder en comunicación y clima laboral

[Descripción general](#)
[Sueldos](#)
[Entrevistas](#)
[Trayectoria profesional](#)

Sueldos para Líder en comunicación y clima laboral en Argentina

Actualizado el 2 de ago de 2021

Para filtrar sueldos de Líder en comunicación y clima laboral, [inicia sesión](#) o [regístrate](#).



Confianza baja

Rango de sueldo base

ARS 452 K - ARS 452 K_{/mes}

Sueldo base promedio

Anexo 5

Precio de referencia para el pan de molde

Inicio / Panificación / Pan Lactal de mesa x 315 gr



Pan Lactal de mesa x 315 gr

\$720,00

1

Agregar al carrito

Categoría: Panificación

Search

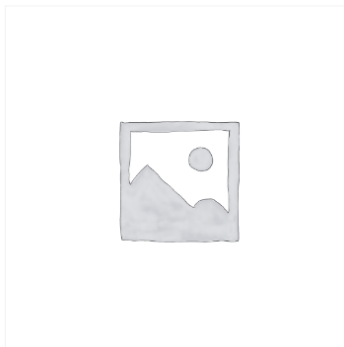
Search

Carrito

No hay productos en el carrito.

Valoraciones (0)

Inicio / Panificación / Pan Lactal de mesa salvado x 330 gr



Pan Lactal de mesa salvado x 330 gr

\$845,00

1

Agregar al carrito

Categoría: Panificación

Search

Search

Carrito

No hay productos en el carrito.

Valoraciones (0)



LaFlia

Tienda

Carrito

Finalizar Compra

Mi Cuenta



Inicio / Panificación / Pan Fargo salvado x 350gr



Pan Fargo salvado x 350gr

\$1.135,00

1

Agregar al carrito

Categoría: Panificación

Search

Search

Carrito

No hay productos en el carrito.

Valoraciones (0)