

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“HERRAMIENTAS DE GESTION PARA UNA MEJOR
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL GRUPO META”**

Profesora: Sofía Rinero

Autor: Alejandro Simón Sacca

Legajo: VADM06260

DNI: 25.884.788

2021

Resumen

En el siguiente reporte de caso se aplican herramientas de planificación estratégica para la unidad de negocio agropecuaria del Grupo Meta, cuyas oficinas centrales se encuentran en la localidad de Sacanta en la provincia de Córdoba. Partiendo del problema de la falta de herramientas de gestión que permitan la retroalimentación entre sus unidades de negocios, es decir, no hay un método de control en donde los resultados que se obtienen de cada actividad sean reintroducidos nuevamente en el sistema para de esta manera poder controlar y optimizar su comportamiento, se propone el diseño de una estrategia de diferenciación a partir de la penetración de mercado y la diversificación de canales para aumentar la rentabilidad en un 7% durante el periodo enero 2022- enero 2024. La propuesta diseñada le generará a la empresa una inversión de \$ 1.655.820,00 para la puesta en marcha de las acciones establecidas con una utilidad del 15% para fin de enero de 2024, por lo que se afirma que el desarrollo e implementación de las acciones propuestas son viables financiera y económicamente de llevarse a cabo.

Palabras claves: planificación estratégica, diferenciación, penetración de mercado, diversificación de canales, rentabilidad.

Abstract

In the following case report, strategic planning tools are applied to the Grupo Meta's agricultural business unit, whose headquarters are located in the town of Sacanta in the province of Córdoba. Starting from the problem of the lack of management tools that allow feedback between its business units, that is, there is no control method where the results obtained from each activity are reintroduced into the system in order to be able to control and optimize their behavior, it is proposed to design a differentiation strategy based on market penetration and channel diversification to increase profitability by 7% during the period January 2022 - January 2024. The designed proposal will generate the company an investment of \$ 1,655,820.00 for the implementation of the actions established with a profit of 15% by the end of January 2024, for which it is stated that the development and implementation of the proposed actions are financially viable and economically if carried out.

Keywords: strategic planning, differentiation, market penetration, channel diversification, profitability.

Índice

Introducción.....	1
Análisis Situacional	4
Análisis del macro entorno	4
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	7
Análisis interno	9
Estrategia corporativa	9
Estrategia comercial.....	9
Cadena de valor.....	9
Actividades primarias.....	9
Actividades secundarias	11
Análisis FODA.....	12
Análisis específico de la Carrera: Matriz BCG.....	13
Marco teórico.....	14
Planificación estratégica	14
Estrategia genérica de Porter	15
Estrategia de negocio específica	15
Estrategias funcionales.....	16
Beneficios de las líneas estratégicas	16
Conclusiones diagnosticas	17
Propuesta profesional	19
Declaración de la visión, misión y valores	19
Alcance	19
Generación y selección de estrategias.....	20
Objetivo general.....	20
Fundamentación	20
Objetivos específicos	21
Presupuesto final.....	32
VAN, TIR y ROI.....	32
Diagrama de Gantt	34
Conclusiones y recomendaciones	37
Referencias	39
Anexos	42
Anexo I.....	42

Introducción

Actualmente, las empresas buscan ser más eficaces, regidas por la competencia del mercado global en el cual están insertas, por lo que un requisito imprescindible es el diseño y aplicación de herramientas y estrategias que permita alcanzar adecuadamente los objetivos fijados a través de la planificación estratégica. Por lo tanto, el objetivo de su aplicación es conseguir resultados favorables, a través de la diferenciación, con una estrategia competitiva. La organización de toda empresa debe estar enfocada a diseñar estrategias encaminadas a lograr un excelente desempeño, en base a la planificación, la dirección y el control de los procesos a ejecutar. Las mismas, deben ser acordes al ambiente competitivo en el cual está inserta dicha empresa (García Giuliany et al, 2017). En el presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se desarrollará una Planificación Estratégica de la empresa Grupo Mega con el fin de proveerle a la organización estrategias o tácticas que mejoren sus procesos.

Grupo Meta, es una organización cuyos propietarios son tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Fue fundada en el año 2019 y posee sus oficinas centrales en la localidad de Sacanta en la provincia de Córdoba donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc. Posee 4 unidades de negocio: Cerveza Argentina S.A.S., que incluye Casa Negra, Sauco S.A., unidad que incluye La Jirafa y Cervecería Checa, La Tregua S.A., unidad que integra tambo y agro, y Brewing S.A.S., que va integrar el bar propio de Checa. El principal objetivo del Grupo Meta es generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresarial.

Luego del análisis de la situación de la empresa, se detectó la falta de herramientas de gestión que permitan la retroalimentación entre sus unidades de negocios, es decir, no hay un método de control en donde los resultados que se obtienen de cada actividad sean reintroducidos nuevamente en el sistema para de esta manera poder controlar y optimizar su comportamiento. Además, no se implementa una estrategia capaz de medir y afinar la eficacia de los recursos humanos, ya que no se lleva a cabo un sistema de evaluación de desempeño, es decir, no hay una interrelación entre la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de cada recurso humano involucrado. No hay estrategia de publicidad y comunicación, no hay un área de RRHH, ni de marketing. Las

áreas contables y de redes son externas. No hay una estrategia de posicionamiento en el mercado, es decir, la empresa no lleva a cabo un proceso mediante el cual se desarrolle una estrategia que permita establecer el objetivo de la marca.

Ante estas situaciones, se abordarán perspectivas teóricas y empíricas que sustenten la importancia de intervenir en la empresa a través de la planificación estratégica. Con respecto a las primeras, Serna (2010) considera que la misma es un proceso por el cual se toman decisiones en una organización, se obtienen, se procesan y se analizan, tanto la información proveniente del ambiente interno como del externo, con el objetivo último de evaluar la situación de la empresa, su nivel de competitividad, el direccionamiento de la misma. Considera que, en toda empresa familiar, como la empresa de estudio, existen problemas por la interdependencia entre familia y empresa, es decir, por la relación entre propiedad y dirección, por lo que los procesos se vuelven más complejos y es necesario intervenir estratégicamente. El reto, es lograr integrar el sistema familia y empresa orientándolas hacia el crecimiento: se deben definir los elementos de permanencia del negocio, la visión, la participación de la familia en las actividades de la empresa, el futuro, los programas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de ambos sistemas.

Con respecto a las perspectivas empíricas, Espinoza et al (2017) llevaron a cabo una planificación estratégica en una empresa de Colombia para direccionar y orientar sus actividades, para emprender o renovar sus negocios. Se planteó como objetivo estratégico introducir la empresa en el mercado a través de una tienda para dar a conocer los nuevos productos que se van a elaborar y comercializar. Dentro de las estrategias se planteó el desarrollo de productos con valor agregado para satisfacer las necesidades del mercado elaborando nuevos productos novedosos e innovadores, creación de promoción de ventas utilizando productos bajos en costos estableciendo precios bajos durante la primera fase de evolución del mercado, creación de una promoción de ventas para incrementar ventas y fidelizar al consumidor, diseño de campañas publicitarias para dar a conocer la marca por medio de redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), además de eventos públicos promocionales tales como concursos y reparto en puntos de ventas. Se concluye argumentando sobre la necesidad de la planificación estratégica como vía alcanzar el éxito de la empresa mediante el establecimiento de objetivos organizacionales y la definición de las estrategias adecuadas para alcanzarlos, centrados en las fortalezas de la organización.

Por último, Perdígón Llanes (2020) desarrolló una estrategia para contribuir a fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas mediante el

empleo de las tecnologías digitales. La estrategia se basa en el empleo de las tecnologías digitales como medios fundamentales de la organización para realizar sus procesos comerciales y de negocios. La estrategia se sustenta en el empleo de la modalidad de comercio social como medio fundamental para insertar las ofertas de las cooperativas agropecuarias en el mercado digital. Este tipo de comercio se basa en el empleo de las redes sociales de internet para establecer relaciones de negocio en línea.

Debido a que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, se convierte en una posibilidad de mejorar su sistema de administración y conseguir las metas que se plantean los dueños de la misma, de conseguir la estandarización de los procesos. Tal cual, se obtendrán beneficios para la misma como entender que su competitividad y diferenciación es dependiente de la adecuada, ordenada y continua lectura que se realice de su proyecto estratégico, además, se obtendrá otra perspectiva crítica a partir del perfil profesional del Licenciado en Administración de Empresas por medio de una revisión del caso que posibilite la aplicación de una estrategia de diferenciación basada en la penetración de mercado y la diversificación de canales en la unidad de negocio La Tregua S.A. organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado, Córdoba.

Análisis Situacional

Análisis del macro entorno

Se recalca la importancia de realizar un análisis del ámbito empresarial y de sus propiedades hasta la revisión de las metas y tácticas de la organización tanto en el plano social, económico, legal, político, ambiental y tecnológico, con el objeto de afrontar los probables cambios del contexto en el cual está inserta la empresa. Por lo tanto, se desarrollará a continuación un análisis PESTEL.

Análisis político

Los factores políticos en Argentina tienen un impacto medio, ya que el gobierno de Fernández y después de la situación de pandemia COVID 19, intenta mantener una prudencia con respecto a las medidas implementadas, para que sirvan como apoyo y sostén para el funcionamiento sobre todo de las empresas que aún continúan en un estado de emergencia mientras que otras unidades productivas se encuentran en un proceso de recuperación. La manera en que el gobierno tome las decisiones políticas locales y nacionales serán determinantes para el escenario por venir, marcado por las elecciones legislativas. Su legitimidad está determinada por la capacidad de solución frente los diferentes condicionamientos que imponen los grupos de poder. En este contexto juega un papel decisivo el alza del precio de las materias primas a nivel internacional y el comportamiento del sector agroalimentario. En un contexto de recesión y caída del poder adquisitivo, con un aumento de la pobreza por más del 40% implica una solución que sea compatible con las necesidades de la población. Otro reto del gobierno, es la reestructuración de la deuda pública, abriendo las puertas a un re impulso del modelo exportador como vía de salida que tiene como énfasis China, EEUU, Brasil, MERCOSUR y la Unión Europea (Tricontinental, 2021).

Análisis económico

Con respecto a las medidas económicas implementadas a partir del año 2020, como contestación a la crisis económica generada por el COVID 19, el gasto estuvo

destinado a la salud, que incluyeron compras de equipamiento hospitalario y la obra de clínicas y hospitales; soporte financiero a trabajadores y equipos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados por medio de la exención de contribuciones de estabilidad social; subvenciones para cubrir precios de sueldos, y préstamos subsidiados para ocupaciones en relación con la obra; utilización de un control de costos de alimentos y suministros doctores, garantías crediticias para bancos que hacen préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos; ciertas ayudas del Estado para que las organizaciones dañadas por el aislamiento logren abonar sueldos (Santander, 2021).

Estas medidas tienen un impacto medio en el sector agropecuario ya que el sector primario fue el más impactado negativamente por el cierre a las exportaciones de carne, perdiendo más de u\$s 1.000 millones, que diariamente representan u\$s 8 millones diarios (Infobae, 2021). Argentina aspiraba a intentar comparar al volumen de 2020 (617.991 toneladas netas), pero se estima finalizar el año 2021 entre un 20% y 25% menos. Ante esta situación, se programó una estrategia de inversiones de USD 300 millones que permitirá en los próximos 4 años de régimen a exportar 1,4 millones de toneladas e ingresar divisas por USD 6.200 millones (Melo, 2021).

Análisis social y cultural

Con respecto a los componentes sociales y culturales analizados para el año 2021, el impacto es medio, ya que los mismos proyectan que la pobreza urbana en todavía es alta alcanzando un 42,9% poblacional en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. La tasa de desempleo en el año 2020 ha sido de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% al finalizar el 2021 y 9,7% en 2022. Frente a este caso, el régimen argentino ha realizado un fundamental gasto social través de diferentes programas, entre los que predomina la Asignación Mundial por Hijo, que engloba el 9,3% poblacional del territorio (Santander, 2021).

A pesar de los obstáculos signados por el entorno, se puede marcar puntos positivos. Uno de ellos está referente con la adopción instantánea y positiva de novedosas tecnologías. En este punto uno de los enormes beneficiados fue el E- Commerce, teniendo presente que la Enfermedad pandémica aceleró la venta electrónica. Ante esta situación, las expectativas de las Pymes para el 2021/2022 es orientar al desarrollo de nuevos negocios, reducción de costos y análisis del margen de rentabilidad, apertura de nuevos

canales de comercialización, viendo como su principal aliado la digitalización basado en la aplicación de tecnologías y plataformas asociadas al *e-commerce* (PwC Argentina, 2021).

Análisis tecnológico

El efecto de los componentes tecnológicos en las organizaciones es elevado ya que, y con base al INDEC (2021), en el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los domicilios urbanos tiene ingreso a PC y el 82,9%, a internet. Además, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 usan internet. La utilización de herramientas tecnológicas en las organizaciones es una necesidad estratégica debido a que se considera que para 2023, el gasto en tecnologías y servicios que permitan la transformación digital alcanzará los 2,3 billones de dólares, otorgando más grande optimización de procesos, ventajas competitivas con las cuales colocarse en el mercado por medio de los softwares administrativos y las aplicaciones fundamentadas en IA (inteligencia artificial).

Análisis ecológico/ambiental

Con respecto a los factores ecológicos y ambientales el impacto es medio, ya que el principal desafío para los agricultores y productores es garantizar el suministro mundial de alimentos, a través de una producción sustentable, es decir, desarrollar una agricultura sostenible con cultivos más eficientes, con tierras cultivables, que mejoren la biodiversidad, reduzcan el desperdicio alimentario, se apoye a los pequeños productores una formación continua. Los objetivos del desarrollo sostenible propuesto por la ONU se basan en el foco puesto en cuatro áreas: acelerar la innovación para los agricultores y la naturaleza; luchar por una agricultura neutra en carbono, ayudar a las personas a mantenerse seguras y saludables y establecer alianzas para frenar el impacto (Infobae, 2021). Con respecto al consumo energético, la ley 27.424 establece un marco regulatorio para que los usuarios de la red de distribución eléctrica, sean hogares, PyMEs, industrias o establecimientos de producción agrícola, generen energía para su autoconsumo a partir

de fuentes renovables y puedan inyectar el excedente a la red, recibiendo una compensación por ello (Ministerio de Economía, 2021).

Análisis legal

Con respecto al análisis legal, el efecto es medio, ya que se toma como análisis a las leyes de defensa al trabajo, la legislación salarial y la legislación tributaria. El impuesto que más incide para los empresarios en la formación de los precios y costos de productos y servicios es el de Ingresos Brutos. El marco fiscal argentino incide en la desinversión a lo largo del 2021. Se prevé que para el 2022 habrá una más grande presión fiscal para las organizaciones gracias a, en orden de predominación, los impuestos de ingresos brutos, el impuesto a los débitos y créditos, y, al final, el impuesto a al costo añadido (iProfesional, 2021).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En el siguiente apartado se analizarán las 5 fuerzas de Porter, por lo que se identificarán los aspectos o elementos claves de cada una de las fuerzas competitivas que impactan en la organización, se evaluará que tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía y se tomarán las decisiones estratégicas teniendo en consideración la fuerza combinada de los elementos.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Las barreras de ingreso de nuevos competidores a la industria, es baja, dada las economías de escala, por la cual, las empresas ya establecidas en el sector, ofrecen productos y servicios a precios competitivos que logran a través de reducciones de costos, descuentos y ahorros relacionados a realizar compras en grandes volúmenes y acuerdos con proveedores y terceros. Es de magnitud baja porque el ingreso de nuevos competidores a la industria no afecta la rentabilidad. Las barreras para el ingreso de estos factibles competidores, están muy influenciadas por la estructura de cada uno de ellos, ya que se debe contar con una gran capacidad financiera y una gran infraestructura.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Con respecto a la rivalidad entre las compañías establecidas, la misma es de magnitud baja porque la industria es de una estructura competitiva concentrada, ya que en la misma no existen muchas otras empresas pequeñas y medianas. La rivalidad competitiva, es regional, pero con un nivel de influencia baja. Además, la estructura de costos de las empresas que operan en esta industria es un determinante de la rivalidad, ya que existen costos fijos altos.

El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio, es decir, la capacidad de los compradores para negociar la disminución de los precios o para demandar una calidad de producto superior es moderada. Las decisiones que efectúen los diferentes compradores en las cuestiones comerciales no pueden generar modificaciones en las estructuras globales de los mercados y en las cadenas de suministro agropecuaria, por lo que no tiene un impacto en los precios.

El poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es de magnitud baja, es decir, los proveedores no tienen peso para determinar precios y cantidades con implicancia directamente proporcional en los costos de la industria, ya que lo que subyace es el precio de los commodities agrícolas en el valor de la divisa norteamericana. La relación entre éstos es inversa; es decir que cuando el dólar se aprecia con respecto a las monedas de los demás países los commodities tienden a bajar y cuando el dólar se deprecia tienden a subir.

Productos sustitutos o amenaza de productos sustitutos

Dentro de la industria la amenaza de los productos sustitutos es bajo, con la existencia del pollo, cerdo y pescado en representación de los mismos, la cual depende del grado de consumo de las personas con respecto a estos productos y la influencia de las nuevas tendencias, como los vegetarianos flexibles que tienen a reducir al mínimo el

consumo de la carne animal. Existe una demanda creciente de consumidores que buscan productos alternativos a la carne motivados, principalmente, por aspectos ambientales, nutricionales y relacionados con la conciencia animal.

Análisis interno

Estrategia corporativa

El Grupo Meta no posee una estrategia corporativa definida, por lo que se podría implementar una estrategia de crecimiento basada en su visión de “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”, de esta manera aumentaría su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo.

Estrategia comercial

El Grupo Meta se organiza por unidades de negocio: cada negocio tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada. Las mismas no tienen definidas una estrategia comercial, por lo que el siguiente trabajo se centrará en la unidad de negocio tambo y agro para diseñar y aplicar una estrategia de diferenciación basada en la penetración de mercado y la diversificación de canales.

Cadena de valor

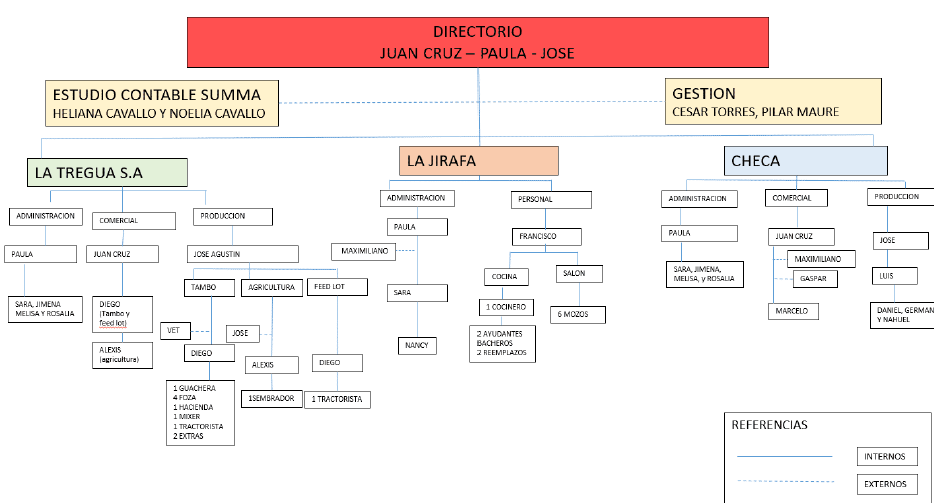
Actividades primarias

Organización

El grupo Meta organiza sus actividades por unidades de negocio donde cada una tiene un responsable, pero todos trabajan de forma mancomunada. Poseen un organigrama tradicional funcional. La dirección del grupo lo desempeñan sus creadores Juan Cruz, José y Paula, enfocándose en el crecimiento de cada unidad, hay un exceso de concentración de responsabilidades en los dueños. No poseen un área de RRHH, sino que

la selección, evaluación del personal la realizan ellos mismos. Por fuera del negocio hay servicios internos centralizados, como la gestión y la contabilidad.

Ilustración 1 Organigrama Grupo Meta



Fuente: Grupo Meta (2021).

Cultura organizacional

La Cultura Organizacional del Grupo Meta está formada por las normas, valores, los métodos de desempeño del trabajo y las formas de relación entre los miembros de la empresa. Su visión es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad. Su misión es 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. Los valores que la rigen son el positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen; el Respeto: actitud de valorar a otra persona; la Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir y el Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

El Grupo Meta se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal. La relación con la gente de la zona, es buena, ya que se intenta captar como mano de obra capacitada con el fin de ayudar a fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes. Sin embargo, como es un grupo en crecimiento, aún no

posee valoraciones y un rango de posición respecto de entes conformados y ya insertos en la comunidad.

Estilo de gestión

Su estilo de gestión está representado por el liderazgo formal, ya que con respecto a la selección del personal se tiene 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. Hay una identificación y compromiso con los empleados y la comunidad ya que se ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Se ha establecido su logotipo e isologotipo que los identifican; se han entregado uniformes con el logo del grupo; se está trabajando en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica.

Actividades secundarias

Desarrollo de la tecnología

Luego del análisis de la empresa, se considera que las actividades de apoyo o soporte no tienen un gran margen de valor, ya que las unidades de negocio no emprenden actividades de marketing a favor de la industria, no conducen actividades de investigación y desarrollo sobre la producción, procesamiento y mercado de los productos. Los sistemas de información como el big data y la inteligencia artificial no están presentes por lo que la obtención de información sobre los ciclos productivos y sus actividades no es eficiente.

Compras

La comunicación es débil, si bien tienen buena aceptación por los clientes y la competencia en todas las unidades de negocio, no hay parámetros que midan la satisfacción de estos, solo en dos unidades de negocio se utiliza el google maps, sin contar con inteligencia artificial. La relación con los proveedores es buena. Con respecto a la certificación de la calidad se ha puesto en marcha procesos de calidad para aprobar ISO

y BPM en la Cervecería Checa, y con la proyección de extenderlos a las demás unidades de trabajo.

Análisis FODA

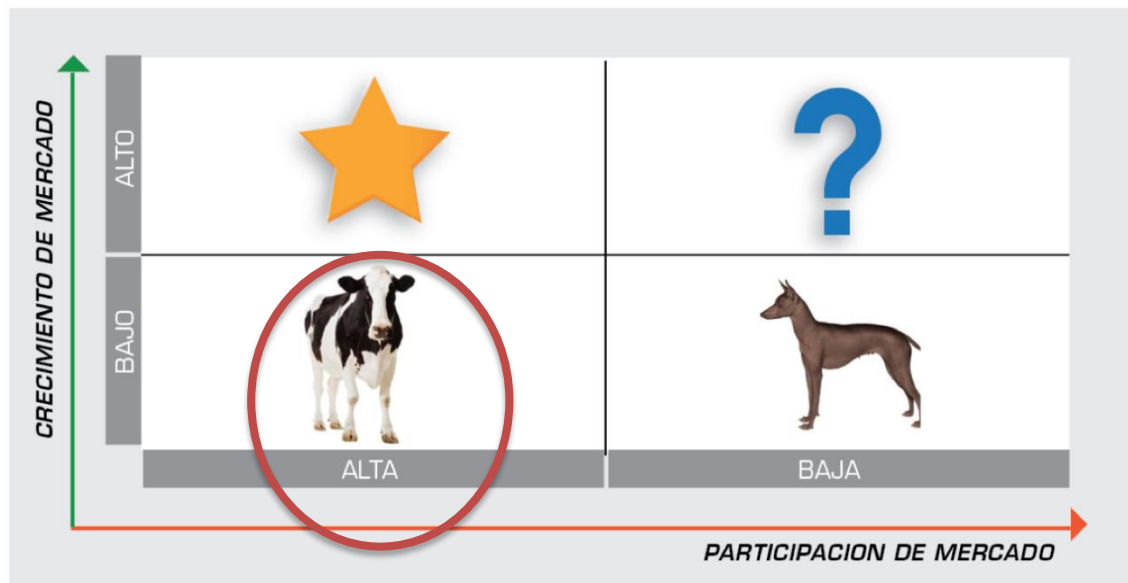
Tabla 1 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena reputación local y con respecto a la competencia • Calidad de los productos • Clima laboral • Convenios con grupos educativos • Espacios y equipamientos • Integración de sus actividades • Profesionalización de los recursos humanos empleados • Ubicación estratégica • Visión, misión y valores definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de normas ISO y BPM • <i>E-commerce</i>: tienda virtual • Expansión geográfica • Implementar automatización • Implementar Big Data • Ingresar a nuevos mercados • Inteligencia artificial • Nuevo servicio: venta de animales a frigoríficos • Proyectos de vinculaciones con empresas zonales, como instituciones educativas, para potenciar el conocimiento de la empresa en relación con su entorno y, por lo tanto, en lo tocante a su mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva centralización en la toma de decisiones • Hectáreas 100% arrendadas, no son propias • No existe retroalimentación de la información en la cadena de comercialización. • No hay área de Marketing • No hay área RRHH • No hay planificación estratégica • No hay un sistema contable propio • No se mide la experiencia del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de interés. • Inflación. • Muchos establecimientos dedicados a la misma actividad • Presión tributaria: altos costos laborales. • Volatilidad de los costos

Fuente: Elaboración propia (2021).

Análisis específico de la Carrera: Matriz BCG

Ilustración 2 Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia (2021) en base a <https://planetafarma.com.ar/matrices-estrategicas-matriz-bcg/>

Los productos tambo y agricultura se encuentran en una fase intermedia en vaca, ya que son productos que tienen un gran potencial de crecimiento todavía por explotar. En esta unidad de negocio no se realiza venta de animales a frigorífico lo cual podría comenzar a realizarse ya que tiene una venta competitiva en cuanto a que el tambo La Tregua es uno de los más grande de la zona y tiene una buena reputación entre la competencia local. Con respecto a la agricultura, tiene una buena aceptación por los clientes y la competencia, por lo que se debe aprovechar que son fuentes generadoras de caja para la empresa. Ante esta situación, se recomienda emplear el efectivo generado para desarrollar nuevos servicios o productos que aporten mayor valor agregado a la producción para lograr convertirse en productos estrellas, es decir, se deben llevar a cabo estrategias de inversión y sostenimiento.

Marco teórico

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso sobre el funcionamiento de la empresa y que a través de la misma se toman decisiones acordes a los objetivos y a las políticas formuladas. Subraya la importancia de las relaciones entre los procesos de una empresa. Kotler & Armstrong, (2007) consideran que se deben tener en cuenta las siguientes herramientas: segmentación de mercados, investigación de mercados de tipo documental y de campo, sistemas de información y las proyecciones la aplicación de una o varias estrategias que impactan en el conjunto de la misma, en los recursos humanos, las cuales las mismas deben estar vinculadas a las decisiones estratégicas de la empresa en general. Las empresas definen su política organizacional en base al contexto interno y externo en la cual están insertas para aprovechar las oportunidades, en base a sus capacidades y recursos, estructurando y coordinando sus elementos. Por lo tanto, para que las empresas alcancen sus objetivos deben establecer esquemas de interacción continua y cíclica, adaptando los procesos de transformación y cambios (García, 2013).

Siguiendo a David (2013) en García Guilianny et al (2017), la planificación estratégica tiene tres etapas que permite a la empresa llevar a cabo una organización proactiva, en miras al futuro: formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La formulación de estrategia hace referencia a la identificación de la visión, misión, oportunidades, amenazas externas, fortalezas, debilidades, objetivos a largo plazo, estrategias alternativas y específicas que se utilizaran para el logro de los procesos. Para ello, se debe decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionan mayores beneficios.

La implantación de la estrategia es la etapa de acción por parte de la dirección estratégica de una empresa, porque moviliza a los empleados y a los gerentes para poner en marcha las estrategias formuladas. Esta etapa depende de las habilidades de los directivos, ya que cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos orientados en un plan de trabajo en general. Por último, la evaluación de la estrategia, hace referencia a la etapa final en toda dirección estratégica, donde se evalúan las mismas, sujetas a modificaciones futuras a través de la revisión de los factores internos y externos

en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas.

Estrategia genérica de Porter

Toda empresa que quiera lograr una ventaja competitiva debe centrarse en una estrategia a través de la elección entre posibilidades que permitan alcanzarla. La elección es un proceso elemental, en donde la empresa a través de la misma obtiene un desempeño económico superior pudiendo incidir en su entorno competitivo. Para ello, se debe llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas competitivas que permitirán obtener una estrategia adecuada a las condiciones internas en la cual está inserta. Porter (1980) en Rios Nequis (2018) plantea tres formas de establecer estrategias: liderazgo de costo, enfoque de mercado y diferenciación. La primera, son las acciones que se llevan a cabo para reducir los costos, vender a precios más bajos que los competidores. En el enfoque de mercado se trata de alcanzar los mejores resultados a partir de una ventaja competitiva, concentrándose en segmentos estrechos con liderazgo. Por último, la estrategia de diferenciación es aquella que permite competir a partir del conocimiento del cliente, ofreciendo lo que la competencia no ofrece, estando la empresa atenta al mercado y a sus tendencias para responder de manera eficaz y activa a las mismas. Se caracteriza por ofrecer algo diferencial, y en este trabajo se aplicará la misma, es decir, se elaborará una estrategia de diferenciación para la mejora continua del Grupo Meta.

Estrategia de negocio específica

En toda empresa se puede encontrar tres niveles de estrategias: estrategia corporativa, de negocios y funcionales. El siguiente trabajo se centrará en la estrategia de negocios, que es aquella que permite ampliar la forma operativa de cada uno de los negocios. Se vincula a las estrategias de negocios con la estrategia corporativa y determina las bases sobre las cuales van a operar las unidades estratégicas de planeación y de negocio para lograr y mantener una ventaja competitiva (Jiménez Castañeda et al, 2009). En el trabajo desarrollado se aplicará la estrategia de penetración de mercados, la cual busca incrementar la participación en el mismo con productos actuales en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, como, por ejemplo,

el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios (Hill et al, 2015).

Estrategias funcionales

La estrategia funcional se define de acuerdo a cada función que debe apoyar la estrategia de negocios elegida, así un negocio puede tener cuatro estrategias funcionales: estrategias de mercadotecnia y ventas, estrategias de manufactura, estrategias de investigación y desarrollo y estrategias de control y contabilidad (Jiménez Castañeda et al, 2009). Se entiende por estrategia funcional a aquella que permite mejorar la eficiencia en las operaciones de un negocio, y consecuentemente su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente (Hill & Jones, 2004). Por lo tanto, en el siguiente trabajo se aplicará una estrategia funcional basada en la diversificación de canales partiendo de la digitalización y las nuevas tecnologías para lograr una presencia online firme del Grupo Meta a través de estrategias de marketing digital. Como sostiene la Cámara de Comercio de Valencia (2020): “La clave reside en combinar varios canales de Marketing Digital para garantizar un flujo de tráfico constante entre los clientes: la base de operaciones de toda la estrategia de presencia online incluye desde redes sociales hasta artículos de blog, pasando por foros o publicaciones electrónicas como revistas, e-books, tiendas e-commerce (...)” (s/p).

Beneficios de las líneas estratégicas

Con respecto a los beneficios de aplicar las líneas estratégicas mencionadas anteriormente, se puede mencionar las nuevas oportunidades de mercado en la cual la empresa se verá envuelta. Permitirá trascender los beneficios materiales, reforzando su imagen y marca, identificando sus virtudes, para potenciarlas y transformando las debilidades en acciones de oportunidad. Le permitirá además realizar un análisis de los recursos disponibles con los que cuenta, definirlos, limitarlos para destinarlos de una manera más eficaz en términos de rendimiento.

Conclusiones diagnosticas

El objetivo del siguiente trabajo es diseñar y aplicar un plan estratégico para el Grupo Meta, a partir de estrategias en base a las fortalezas y oportunidades detectadas, que permitan corregir las debilidades y transformarlas en planes de acción. Para ello se debe tener en cuenta el contexto en el cual la empresa está inserta, contexto caracterizado y representado por los efectos del Covid 19, afectando la economía global, con medidas y resoluciones que implicaba que muchos de los comercios, fabricas cerraran generando una gran incertidumbre ante el futuro cercano, poniendo a prueba las capacidades de las empresas para minimizar estas consecuencias económicas. Ante esta situación, Grupo Meta debe repensar sus estrategias de negocios, trasformando y modificando el contexto, usando la información con la que cuenta y tratando de generar canales de comunicación con sus clientes, proveedores y empleados para llevar a cabo objetivos estratégicos que se enfoquen en el presente y que a su vez le permita anticiparse en el futuro.

El Grupo Meta no posee herramientas de gestión que permitan la retroalimentación entre sus unidades de negocios, es decir, no hay un método de control en donde los resultados que se obtienen de cada actividad sean reintroducidos nuevamente en el sistema para de esta manera poder controlar y optimizar su comportamiento. Además, no se implementa una estrategia capaz de medir y afinar la eficacia de los recursos humanos, ya que no se lleva a cabo un sistema de evaluación de desempeño, es decir, no hay una interrelación entre la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de cada recurso humano involucrado. No hay estrategia de publicidad y comunicación, no hay un área de RRHH, ni de marketing. Las áreas contables y de redes son externas. No hay una estrategia de posicionamiento en el mercado, es decir, la empresa no lleva a cabo un proceso mediante el cual se desarrolle una estrategia que permita establecer el objetivo de la marca.

Es por ello que se aplicará una estrategia de diferenciación a partir de la penetración de mercado y la diversificación de canales. La digitalización en el contexto actual, ya no es una opción, sino que es una herramienta de impulso, que permite partir de nuevas tecnologías para generar nuevas formas de relación entre empresa – clientes – proveedores, para obtener eficiencia, agilidad, productividad y calidad. Las herramientas como las tiendas virtuales o plataformas *e commerce* así también como las estrategias de fidelización de clientes como las redes sociales, la creación de una página web, permitirán

al Grupo Meta informatizar sus procesos, otorgando valor a los clientes y proveedores, con capacidad de adaptación, una correcta gestión del cambio así también como un seguimiento continuo de tendencias que la permita a la misma evolucionar junto con la tecnología e innovación.

Propuesta profesional

Declaración de la visión, misión y valores

El Grupo Meta, como grupo en sí, se crea en el año 2019, reuniendo cuatro unidades de negocios: actividad de tambo y agricultura, integración de gestión con Cervecería Checa, Cervezas Argentinas S.A.S y Brewing S.A.S. De esta manera, reúne a las cuatro unidades de negocio; tiene definido su misión, su visión y las políticas de calidad, que toma como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización. Su visión es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad. Su misión es 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. Por último, los valores agrupan el positivismo, como actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen; el respeto, que es la actitud de valorar a otra persona; la confianza, seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir, y el compromiso, es decir, la dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

Alcance

La propuesta profesional se enmarca en un plan estratégico para incrementar la rentabilidad anual a través de una política de estrategias funcionales y corporativas de corto y largo plazo, aplicable a la unidad de negocio agropecuaria del Grupo Meta. En lo temporal, el plan estratégico está diseñado para implementarse en el periodo enero 2022-enero 2024, cuya administración se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. De acuerdo a los objetivos planteados, se define el alcance metodológico, que será de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental. De acuerdo con la investigación no experimental, fue de diseño longitudinal. Para el relevamiento de la información, se utilizó la investigación documental. Durante la realización del trabajo, no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del plan

estratégico. La elaboración del trabajo fue viable, contando con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Generación y selección de estrategias

Esta propuesta profesional se encuadra en el desarrollo de una estrategia de diferenciación, ya que actualmente el Grupo Meta posee una, a partir de la penetración de mercado y la diversificación de canales, apuntando a aumentar las ventas dentro del segmento en la cual la empresa opera, llegando a mas consumidores, generando competitividad a través de la fidelización de clientes para lograr de esta manera atraer a quienes aun no son clientes y consolidar los mismos. Por otro lado, la diversificación de canales permite asegurar la presencia, oportunidad y alcance del producto a través de estrategias de mercadeo y ventas. Ante esto, se desarrollan a continuación los objetivos generales y específicos para alcanzar la misma.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio agropecuaria del Grupo Meta en un 7% para el periodo enero 2022- enero 2024 mediante una estrategia de diferenciación a partir de la penetración de mercado y la diversificación de canales.

Fundamentación

Se diseña e impulsa una planificación estratégica que permita aumentar la rentabilidad financiera de la unidad agropecuaria del Grupo Meta en un 5% a partir de las fortalezas analizadas: buena reputación local y con respecto a la competencia, calidad de los productos, clima laboral, profesionalización de los recursos humanos empleados y ubicación estratégica. Por otro lado, se fundamenta, a partir del análisis del macro y micro entorno. Con respecto al sector agroindustrial, se pronostica para el ciclo 2021/2022 un mayor protagonismo de los cereales, un retroceso de la soja, un buen escenario en cuanto a los precios internacionales ya que estiman valores medios similares a los del ciclo previo o en un escalón del 10% por debajo de este año, además, de un cierto relajamiento en los precios debido a la meseta de la demanda China lo que disminuye la presión sobre el

abastecimiento global, permitiendo relajamiento en los precios (Agencia Telam, 2021). Se proyecta un aumento del 12% de la producción del trigo y la cebada en la campaña 2021-2022, respecto a las 21.1 millones de toneladas de la campaña anterior, dado por el mejor contexto climático que se produciría, ya que anteriormente la sequía había afectado el desarrollo de trigo en la región norte y central del área agrícola nacional. En definitiva, si a todo lo anterior, se le adiciona los cambios en el consumo y culturales provocados por la tecnología de la información, se concluye que es fundamental el desarrollo de un plan estratégico donde sus estrategias y objetivos estén alineados y sean permeables a los cambios, logrando generar valor a través de la diferenciación.

Objetivos específicos

1. Aumentar el ingreso por ventas en un 5% a través de la implementación de una plataforma *e commerce* y una estrategia de vinculación y fidelización de clientes por medio del marketing digital desde enero 2022 a enero 2023.

2. Perfeccionar en un 10% el capital humano de la empresa para mejorar el desempeño de los empleados en el quehacer diario de sus acciones con repercusión en los clientes para fin del año 2024.

3. Tener sólo un 5% de quejas de clientes insatisfechos para fines del año 2022 con respecto al año 2021 a través de la creación del área de atención al cliente.

A partir de la definición de los objetivos específicos, se establecen como estrategias para su cumplimiento, las estrategias de vinculación y fidelización de clientes, las estrategias de recursos humanos basadas en la capacitación de los empleados y la estrategia de comercialización a partir de la creación del área de atención al cliente que permitirá alcanzar las ventajas competitivas frente a los competidores, por lo que se desarrollan a continuación sus respectivos planes de acción.

Plan de acción N°1: Estrategia de vinculación y fidelización de clientes

Fundamentación

Producto del aislamiento social preventivo y obligatorio, se produjo un incremento de las ventas on line y de las principales herramientas disponibles como el pago con código QR, el cual funciona como alternativa de cobro, y la apertura de páginas web. El comercio electrónico creció 39% en Argentina entre el 2020 y lo que va del 2021. Se espera que hacia 2025 se incremente 56% y represente un tercio del crecimiento total de las ventas en retail del país. Para 2025, el 15% del total de las ventas de retailers en el país ocurrirán a través del comercio electrónico. Esta es una cifra relevante si se tiene en cuenta que el comercio electrónico solo representó entre 7% y 11% de las ventas totales en Argentina en 2019 y 2020, respectivamente. Por lo tanto, nuestro objetivo planteado es posible de cumplir, permitiéndole al Grupo Meta reinventarse, pasando de empresa tradicional a empresa digital, aumentando sus ventas en un 5%. Por lo tanto, dicho plan tiene como objetivo el diseño de una plataforma *e commerce* y la aplicación de un plan de marketing digital basado en canales y acciones de comunicación, como publicaciones digitales, redes sociales promoción, descuentos para clientes y estrategias de marketing web a través de la creación de una página web del Grupo Meta.

Tabla 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1. Diseño Página web	01/01/2022	01/02/2022	Responsable Administración	Área de administración	Pc, impresoras, hojas A4, lapiceras	SI Páginas Web Yá	\$53.980 x única vez	Certificado SSL. Página Web De 8 Secciones Optimizado Google Adwords Banners Animados Mapa Interactivo Dominio. Com Adaptable a Dispositivos Mails Ilimitados 45 Imágenes Alta en Google Formulario de Contacto Link a Redes Sociales
2. Diseño de programa de fidelización de clientes	01/02/2022	01/03/2022	Lic. en Marketing	Área de Administración	PC, impresoras, hojas a4, lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	SI. UNIRED	\$ 60.000,00 por única vez	Este Programa apunta a conocer más y mejor a los clientes a través de un círculo virtuoso de datos-acción-más datos-mejores acciones que contribuya a que la marca sea cada vez más relevante para los clientes. Los Programas de Relacionamiento se apalancan en tecnología de base de datos de manera tal de administrar desde una única plataforma la adquisición de datos, su procesamiento y segmentación, la generación de acciones, la asociación de acciones a segmentos y la gestión de invitaciones y

								participaciones. Todo esto en tiempo real.
3. Plan Social Media	01/03/2022	01/04/2022	Content Manager	Área de administración	PC, impresoras, hojas a4, lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	SI. PRIMAR Argentina	\$63.840 por única vez	Identidad de marca completa. Foto de perfil para Instagram y Facebook. Manejo de 2 Red Social. 60 Posteos feed + 60 Stories. Redacción de Contenido. Sorteo Mensual. Configuración de Publicidad/ Anuncio. Respuestas Rápidas
4. Determinar pasarelas de pagos	01/04/2022	01/05/2022	Responsable administración	Área de administración	Servicio de internet, teléfonos móviles	NO	\$70.000 por única vez	Mercado Pago, Todo pago. Pagos 360. Naranja X.
5. Desarrollo plataforma <i>e commerce</i>	01/05/2022	01/06/2022	Responsable administración	Área de administración	Pc, impresoras, servicio de internet	SI. SEONET	\$200.000 por única vez	La plataforma es un sistema de software que permite realizar compras y ventas, donde se propone un catálogo de productos, plantillas, métodos de pago y bases de datos.
6. Control	01/06/2022	31/12/2022	Responsable administración	Área de administración	Pc, impresoras, servicio de internet	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca	-	El monitoreo y control se desarrollará de manera mensual en función de la tasa de conversión, los tickets medios y el número de ventas, tal como se detalla en la tabla N°6 del anexo I
TOTAL \$ 447.820								

Fuente: Elaboración propia (2021)

Plan de acción N°2: Programas de formación y desarrollo

Fundamentación

El desempeño laboral hace referencia a la calidad del trabajo que llevan a cabo los empleados dentro de una empresa, a través de sus habilidades interpersonales, por lo que incide directamente en los resultados de la misma. Por lo tanto, el compromiso de los mismos es fundamental para asegurar resultados comerciales positivos, es decir, lograr equipos de trabajo más productivos. Para ello, se diseñan programas de formación y desarrollo que involucran el aprendizaje, adquisición de conocimientos, habilidad y capacidades, teniendo en cuenta, tal como sostiene Sánchez (2005), la política de formación, la cual es un proceso que se planifica y genera continuidad, se orienta el desarrollo de habilidades y conocimientos definidos, impactando en los empleados y en la empresa en su conjunto y genera procesos de desarrollo específico con su seguimiento constante.

Tabla 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1. Detección y análisis de necesidades	01/01/2024	01/02/2024	Responsable Administración	Área de administración	Pc, impresoras, hojas A4, lapiceras	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca	\$69.000 x 6 meses= \$414.000 Honorarios establecidos en base a CPCE https://cpcejuy.org.ar/wp-content/uploads/2021/03/Hon-Min-Anexo-II-LA.pdf	Se llevará a cabo un análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento, de desarrollo de competencias y habilidades y de desempeño.
2. Diseño del programa de formación y desarrollo	01/02/2024	01/03/2024	Responsable Administración	Área de Administración	PC, impresoras, hojas a4, lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca		1. Definición de los objetivos del programa de formación y desarrollo. 2. Definición de Objetivos finales: Indican la conducta que mostrarán los trabajadores al finalizar la capacitación. 3. Definición de Objetivos específicos: conductas observables que el trabajador realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables.
3. Ejecución del programa de formación y desarrollo	01/03/2024	01/04/2024	Responsable Administración	Área de administración	PC, impresoras, hojas a4, lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca		Se comunicará el programa de formación y desarrollo a los trabajadores y se procederá a la ejecución del mismo
4. Evaluación del programa de	01/04/2024	01/05//2024	Responsable administración	Área de administración	PC, impresoras, hojas a4,	SI Lic. Administración		Se evalúan los resultados de los programas, los pros y

formación y desarrollo					lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	Alejandro Simón Sacca		los contras del mismo, y se analiza lo que no se ha hecho bien, para mejorarlo en el futuro.
5. Implementación de acciones de mejora	01/05/2024	01/06/2024	Responsable administración	Área de administración	Pc, impresoras, servicio de internet	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca		Una vez finalizada la evaluación del programa impartido, el Lic. en Administración realizará un informe en el que describa los resultados obtenidos y en base a ellos, proponer una serie de acciones preventivas de mejora. En caso de detectar alguna desviación importante se debe proponer una acción correctiva.
6. Control	01/06/2024	31/12/2024	Responsable administración	Área de administración	Pc, impresoras, servicio de internet	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca	-	La forma de control se realizará bimestral a través de encuestas de satisfacción laboral mediante el programa QuestionPro que permitirá conocer el nivel de satisfacción de los empleados a través de preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas donde se les ofrecerá agregar comentarios. Además, se distribuirán por correo electrónico y se les permitirá contestar de forma anónima evitando los sesgos. Por otro lado, se implementará una

								autoevaluación a los gerentes para que evalúen el desempleo laboral de sus empleados de manera bimestral, con el fin de responder sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos, si los mismos fueron razonables y alcanzables.
								TOTAL \$ 414.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

Plan de acción N°3: Creación área de Atención al Cliente

Fundamentación

El área de atención al cliente reúne todas las estrategias para mejorar la experiencia antes y después de la compra y mantener de esta manera una relación a largo plazo, satisfaciendo sus necesidades y cumplimentado con sus expectativas. Para ello, en primer lugar, las acciones a desarrollar son la creación del área de atención al cliente para luego establecer diferentes estrategias a aplicar como: el envío de sugerencias personalizadas de productos y servicios para mantener a los clientes informados sobre lanzamientos que puedan llamar su atención, el envío de regalos en fechas especiales, la implementación de una plataforma CRM que permita integrar todas las acciones de postventa y perfeccionar de esta manera la atención al cliente a través de mesas de ayuda y de soporte multicanal. Con esto se pretende, tener solo un 5% de quejas de clientes al finalizar el año 2022 con respecto al año 2021.

Tabla 4

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1. Reclutamiento y Selección de candidatos	01/01/2022	01/02/2022	Responsable Administración	Área de administración	Pc, impresoras, hojas A4, lapiceras	SI Consultora	\$80.000 x 1 mes	-
2. Formación y capacitación del Lic. en administración	01/02/2022	01/03/2022	Responsable Administración	Área de Administración	PC, impresoras, hojas a4, lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	NO	\$75.000 por única vez	El Licenciado en Administración será el responsable del área de atención al cliente
3. Formalización del área del servicio post venta	01/03/2022	01/05/2022	Responsable Administración	Área de administración	PC, impresoras, hojas a4, lapiceras, cuadernos, sillas, mesas	NO	\$90.000 x 2 meses= 180.000	Una vez formalizada el área se implementaran estrategias que permitan mejorar la experiencia de los clientes
4. Control	01/05/2022	01/06/2022	Responsable Administración	Área de administración	Pc, impresoras, servicio de internet	SI Lic. Administración Alejandro Simón Sacca	-	En primer lugar, el responsable del área de atención al cliente se dirigirá por escrito al cliente informándole sobre el sistema de evaluación de satisfacción de los clientes, adjuntándole un ejemplar de la encuesta de satisfacción y pidiéndole su devolución, tras rellenarla. Este procedimiento se llevará a cabo dos veces al año con todos los clientes. Por otro lado, se
	01/11/2022	01/12/2022						

								<p>utilizarán dos indicadores: el número de quejas de los consumidores por mes en donde se contabilizarán las quejas formuladas a través del medio creado para tal fin, el valor optimo es cero (ninguna queja) y el ratio de quejas atendidas, es decir, la cantidad de quejas atendidas sobre la cantidad de quejas recibidas en el mes, en donde el valor optimo es 100% (todas las quejas atendidas), lo cual se llevara a cabo mensualmente.</p>
								TOTAL \$ 335.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Presupuesto final**Tabla 5*

Descripción	Unidad	Precio	Total
Estrategia de vinculación y fidelización de clientes	1	\$447.820	\$447.820
Programas de formación y desarrollo	1	\$414.000	\$414.000
Creación área atención al cliente	1	\$335.000	\$335.000
Honorarios correspondientes a las horas necesarias para el desarrollo del diseño del plan. Incluye desarrollo de objetivos estratégicos, indicadores, plan de evaluación y control.	3 años	\$150.000	\$450.000
			\$1.646.820

Fuente: Elaboración propia (2021)

VAN, TIR y ROI

A continuación, se desarrolla una evaluación de los planes a través del análisis del flujo de caja proyectado a través del VAN, TIR y ROI.

Según la evaluación realizada, las inversiones realizadas en este plan de implementación son factibles, con un ROI promedio del 18%, un VAN igual \$1.249.210 y una TIR igual a 125%. Además, en función al flujo de caja proyectado, la inversión tiene un periodo de recupero de aproximadamente 1.95 años y el incremento de las ventas en un 5% a través del plan N°1, junto con los planes N°2 y N°3, se deriva en un aumento de la rentabilidad neta del 26%.

Se concluye, que el desarrollo e implementación de los planes estratégicos en el Grupo Meta son factibles económica y financieramente.

Se realiza el flujo de caja proyectado y se determina el VAN, TIR y ROI.

Ilustración 3

	MOMENTO CERO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
INGRESOS				
Ingresos por Plan N° 1		\$ 15.942.882,4	\$ 16.740.026,5	\$ 16.779.883,7
Ingresos por Plan N° 2		\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Plan N° 3		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 15.942.882,4	\$ 16.740.026,5	\$ 16.779.883,7
EGRESOS				
Costos de ventas		\$ 12.494.921,1	\$ 13.119.667,1	\$ 13.150.904,4
Gastos administración		\$ 383.497,8	\$ 402.672,7	\$ 403.631,4
Gastos comercialización		\$ 568.756,1	\$ 597.193,9	\$ 598.615,8
Gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos		\$ 44.292,9	\$ 46.507,5	\$ 46.618,3
Egresos por Plan N° 1	\$ 447.820,0	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por Plan N° 2	\$ 414.000,0	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por Plan N° 3	\$ 335.000,0	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales	\$ -	\$ 150.000,0	\$ 150.000,0	\$ 150.000,0
TOTAL EGRESOS		\$ 13.641.467,8	\$ 14.316.041,2	\$ 14.349.769,9
Utilidad antes de IG		\$ 2.301.414,6	\$ 2.423.985,3	\$ 2.430.113,8
IG		\$ 690.424,4	\$ 727.195,6	\$ 729.034,2
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.196.820,0	\$ 1.610.990,2	\$ 1.696.789,7	\$ 1.701.079,7

Fuente: Elaboración propia (2021)

Ilustración 4

TASA DE REFERENCIA	46,0%
VAN	1.249.210,4
TIR	125,5%
PRI (Años)	1,9

Fuente: Elaboración propia (2021)

Ilustración 5

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
UTILIDAD NETA	1.610.990,2	1.696.789,7	1.701.079,7
INVERSIÓN TOTAL	1.346.820,0	1.346.820,0	1.346.820,0
ROI	19,6%	26,0%	26,3%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Conclusiones y recomendaciones

En el reporte de caso analizado, se tomó como empresa objeto a la unidad de negocio agropecuaria del Grupo Meta, partiendo de una serie de problemáticas como la falta de herramientas de gestión que permitan la retroalimentación entre sus unidades de negocios, es decir, no hay un método de control en donde los resultados que se obtienen de cada actividad sean reintroducidos nuevamente en el sistema para de esta manera poder controlar y optimizar su comportamiento. Además, no se implementa una estrategia capaz de medir y afinar la eficacia de los recursos humanos, ya que no se lleva a cabo un sistema de evaluación de desempeño, es decir, no hay una interrelación entre la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de cada recurso humano involucrado.

Por lo tanto, tomando en cuenta de que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual se involucra a toda la empresa para determinar de manera conjunta los objetivos, las metas y los planes de acción que van a determinar el alcance de los objetivos propuesto, en el siguiente trabajo se propuso como objetivo general incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio agropecuaria del Grupo Meta en un 7% para el periodo enero 2022- enero 2024 mediante una estrategia de diferenciación a partir de la penetración de mercado y la diversificación de canales. Según las inversiones realizadas en este plan de implementación son factibles, con un ROI promedio del 18%, un VAN igual \$1.249.210 y una TIR igual a 125%. Además, en función al flujo de caja proyectado, la inversión tiene un periodo de recupero de aproximadamente 1.95 años y el incremento de las ventas en un 5% a través del plan N°1, junto con los planes N°2 y N°3, se deriva en un aumento de la rentabilidad neta del 26%. Por lo que se afirma que el desarrollo e implementación de las acciones propuestas son viables financiera y económicamente de llevarse a cabo.

Se considera que, en la actualidad, existen nuevas formas de administrar los recursos y los servicios con los que dispone una empresa, y que, dados los cambios en el contexto, las formas de trabajo y los diversos enfoques de gestión, los planes de acción presentados, contribuyen a la efectividad de los procesos de la unidad agropecuaria del Grupo Meta. El desarrollo de acciones como la implementación de una plataforma *e commerce* y una estrategia de vinculación y fidelización de clientes por medio del marketing digital, el perfeccionamiento del capital humano a través de planes de formación y capacitación y la creación del área de atención al cliente, permite traducir la estrategia en objetivos, vincularlos con los factores claves de éxito, control y evaluar por

medio de indicadores y alinear el comportamiento de las personas involucradas en la empresa. Se logra de manera exitosa la dirección y accionar en conjunto de la misma, mejorando los procesos internos y logrando una gestión cotidiana de desarrollo y análisis de los objetivos estratégicos.

Por último, se recomiendan nuevos temas teóricos o nuevas problemáticas de campo a trabajar, que en este trabajo exceden la capacidad, y por ende no pudieron ser tratados, pero son considerados importantes, quedando registrados para futuros trabajos sobre casos similares. En primer lugar, crear un departamento de comercialización, que permita dar a conocer los productos y los servicios que ofrece el Grupo Meta a través de acciones publicitarias y de promoción, actualizando constantemente de esta manera los mismos en función de las necesidades de los consumidores y de los cambios constantes que se dan con respecto a las preferencias de los mismos en el mercado partiendo de una correcta y eficaz relación con los clientes. Esto, permitirá maximizar la eficiencia y mejorar los resultados, así también contar con actividades de control y de planeación para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Además, teniendo en cuenta que la gestión de una empresa se mide en términos de calidad, lo cual es imprescindible para el éxito de la misma, la calidad de los procesos debe ser evaluados desde lo estratégico, por ello, se recomienda la creación del área de RRHH, responsable de la gestión del personal que permita proporcionar a los mismos los medios necesarios para desarrollar su trabajo y satisfacer sus necesidades. El beneficio que se obtendrá será una correlación entre la satisfacción del cliente y el nivel de compromiso de los empleados, en otras palabras, se llevará a cabo una estrategia basada en una empresa que otorgue flexibilidad constante a los empleados.

Por último, se recomienda la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral, ya que la misma no cuenta con uno y dados los problemas identificados anteriormente, se pretende ofrecerle una visión global de su situación, proporcionarle información certera para la toma de decisiones y lograr optimizar los resultados. Del siguiente análisis se obtendrán beneficios para la empresa, como comprender que su crecimiento depende de la correcta, ordenada y continua lectura que se haga de su plan estratégico y que la evolución de su desempeño, consiste en combinar indicadores financieros con no financieros, para lograr un balance entre el desempeño de la organización día a día y el largo plazo, cumpliendo así la misión organizacional.

Referencias

- Agencia Télam. (2021). Esperan producción agrícola importante en 2022. Recuperado de <https://www.revistachacra.com.ar/nota/42752-esperan-produccion-agricola-importante-en-2022/>
- Ámbito. (2021). Argentina logró ser uno de los principales proveedores de cebada y malta en Latinoamérica. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/argentina/logro-ser-uno-los-principales-proveedores-cebada-y-malta-latinoamerica-n5244135>
- Cámara de Comercio de Valencia. (2020). ¿Por qué es necesario diversificar la presencia Online de los negocios? Recuperado de <https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/diversificar-presencia-online-negocios/>
- Espinoza, B. D. C., Solano, X. P. A., Ulloa, M. A. M., Salazar, N. C. Z., & Ordoñez, A. G. (2017). Planificación estratégica para la empresa Lollipop, ubicada en la ciudad Machala, provincia El Oro, Ecuador. *Gestión Ingenio y Sociedad*, 2(2), 128-139. Recuperado de <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/55>
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1764>
- García, J., Aguerre, M., Denegri, G. A., & Acciaresi, G. (2017). Aplicación del sistema de valor a la planificación del desarrollo de las cadenas forestoindustriales de álamos ubicadas en el norte de la Patagonia argentina. *DELOS. Desarrollo Local Sostenible*, 10. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/66998>
- Hill C., Jones G. (2004). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- INDEC. (2021). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

- Infobae. (2021). La cadena de la carne perdió más de USD 1.000 millones por el cierre a las exportaciones según la Sociedad Rural. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/30/la-cadena-de-la-carne-perdio-mas-de-usd-1000-millones-por-el-cierre-a-las-exportaciones-segun-la-sociedad-rural/>
- Infobae. (2021). Un Plan de Desarrollo Productivo Verde para la Argentina del siglo XXI. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2021/07/13/un-plan-de-desarrollo-productivo-verde-para-la-argentina-del-siglo-xxi/>
- iProfesional. (2021). Advierten que Argentina tiene la mayor carga impositiva mundial. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/impuestos/342398-advierten-que-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-mundial>
- Jiménez Castañeda, J.C, Domínguez Hernández, M.L., y Martínez Castro, C.J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento & Gestión*, (26), 165-190. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100008&lng=en&tlng=es.
- Kotler P., Armstrong G. (2007). *Marketing*. México Editorial Pearson Prencite Hall.
- Melo, J. (2021). Impulsan inversiones petroleras con exportaciones garantizadas y disponibilidad de divisas. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/565638-inversiones-petroleo-hidrocarburos.html>
- Ministerio de Economía. (2021). Se triplicaron los usuarios que generan energía eléctrica para autoconsumo e inyectan excedentes a la red. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-triplicaron-los-usuarios-que-generan-energia-electrica-para-autoconsumo-e-inyectan>
- Nequis, E. I. R., Cansino, D. E. C., y Solis, M. E. H. (2018). ¿Son las estrategias genéricas y las barreras a la entrada ventajas competitivas en estos tiempos?: El caso de las industrias de alimentos, bebidas, tabaco y química en México (2009-2014). *Management Review*, 3(2). Recuperado de <https://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/view/115>
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208. Recuperado

de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992018000300014&script=sci_arttext&tlng=pt

PwC Argentina. (2021). ¿Qué expectativas tienen las pymes en argentina para el 2021?

Recuperado de <https://esmet.com.ar/que-expectativas-tienen-las-pymes-en-argentina-para-el-2021/>

Santander. (2021). Argentina: política y economía. Recuperado de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Serna Gómez, H. (2010). Gerencia estratégica. Décima edición, 3R Editores, agosto de 2010. Colombia

Anexos

Anexo I

Tabla 7

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Tasa de conversión	Porcentaje de visitas a la web que acaba convirtiéndose en ventas	Número de conversiones totales/ número de visitas totales.	Mensual
Ticket medio	Indica cuánto están gastando los clientes de media en los pedidos realizados.	Valor total de compras realizadas en un periodo de tiempo/ por el número de ventas.	Mensual
Número de ventas	Se puede medir por día, semana o mes, e incluso por horas si se tiene un gran volumen de ventas. Lo interesante es ir viendo su evolución a lo largo del tiempo y detectar estacionalidades en las ventas de la tienda online para sacar el máximo partido a las acciones de marketing digital.	Número total de transacciones realizadas en un periodo de tiempo	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2021)