



Licenciatura en Administración.

Seminario Final de Administración.

“Planificación estratégica para Grupo Meta”

Alumna: Elias, Sofía Agustina

DNI 39.937.986

Legajo ADM04821

Tutora: Rinero, Sofia

Resumen

A lo largo de este trabajo final se tendrá como eje central a la empresa Grupo Meta, de la cual se trabajará con más profundidad en la unidad de negocio Sauco S.A. Esta sociedad abarca dos rubros distintos, por un lado, cuenta con una planta de producción y distribución de cerveza artesanal, ubicada en la ciudad de Córdoba, y por otro lado un restaurant localizado en la ciudad de Bariloche en el sur argentino. Luego de un análisis interno y externo de la empresa, con este reporte de caso, se propone para la cervecería artesanal, realizar una planificación estratégica orientada en el crecimiento incorporando nuevos canales de venta con el objetivo de ampliar el mercado de consumidores y así a través de la venta online y marketing digital aumentar las ventas. El objetivo general del proyecto es aumentar la rentabilidad para marzo del 2027, por medio del cumplimiento de objetivos específicos como aumentar las ventas, disminuir los gastos de comercialización y lograr capacitar al personal relacionado al área de comercialización y logística en ventas digitales. Lo que genera a la empresa un retorno sobre la inversión del 413%, es decir por cada peso invertido, la empresa generara \$4,13 para 2027.

Palabras claves: planificación, estratégica, crecimiento, digital, comercialización.

Abstract

Throughout this final work, the central axis will be the Grupo Meta company, which will be worked on in greater depth in the business unit Saucó S.A. This company covers two different areas, in one hand, it has a production plant and distribution of craft beer, located in the city of Córdoba, and on the other hand, a restaurant located in the city of Bariloche in southern Argentina. After an internal and external analysis of the company, it is proposed for the craft beer, carrying out a growth-oriented strategic planning incorporating new ways of selling with the aim of expanding the clients through online sales and digital marketing, which increase sales. The general objective of the project is to increase profitability by March 2027, by meeting specific objectives such as increasing sales, reducing marketing expenses and training workers to the marketing and logistics area in digital sales. This generates a return on investment of 413% for the company, that is, for each peso invested, the company will generate \$ 4.13 by 2027.

Keywords: planning, strategic, growth, digital, commercialization.

Índice

Introducción	1
Análisis de Macro entorno: PESTEL	3
Factores políticos	3
Factores económicos.....	4
Factores sociales	5
Factores tecnológicos.....	5
Factores ecológicos.....	6
Factores legales.....	6
Análisis de Micro Entorno – Cinco Fuerzas de Porter	7
Rivalidad entre competidores	7
Amenaza de nuevos competidores.....	7
Poder de negociación con los proveedores	8
Poder de negociación con los consumidores	8
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	9
Análisis interno: Cadena de Valor	9
Actividades primarias	9
Actividades de soporte.....	11
Marco Teórico	12
Diagnóstico y discusión	14
Plan de implementación.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivo Específicos	17
Alcance	18
Tácticas a desarrollar	19

Presupuesto 0

Conclusiones y recomendaciones 2

Referencias 4

Introducción

En el siguiente trabajo final de grado, se llevará a cabo un reporte de caso en el marco de una planificación estratégica para la unidad de negocio Sauco S.A, la cual pertenece a la de la empresa Grupo Meta. Se aplicará como propuesta de mejora, una estrategia de crecimiento.

Grupo Meta se fundó en el 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Fue creada con el fin de unificar bajo un mismo nombre sus distintas unidades de negocio que se encuentran dispersas geográficamente dentro de Argentina. Cabe destacar que la oficina de Grupo Meta donde se encuentran centralizadas todas las actividades económicas, legales, contables y comerciales se encuentra situada en Sacanta, provincia de Córdoba.

Dentro de sus cuatro unidades de negocio, se encuentra en la misma localidad que las oficinas, la organización que desarrolla las actividades de tambo y agricultura denominada La Tregua S.A. En la cual se siembra aproximadamente 900 hectáreas arrendadas para el cultivo de soja, maíz y trigo dependiendo la temporada de los mismos y la rotación de la tierra. En lo que respecta a la actividad de tambo con una explotación de 300 vacas en ordeño promedio al año, se implementa el sistema Dry-lot, el cual consiste en corrales de compuesto orgánico techado donde las vacas pueden o no salir a pastorear.

Otra de las unidades que integra el grupo es Sauco S.A la cual integra la gestión del restaurante La Jirafa localizado en Bariloche y Cervecería Checa en la localidad de Sacanta. La cervecería cuenta con equipamiento con la mejor tecnología y tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros al año, aunque tiene para trabajar su identidad para darse a conocer más en el mercado. Por otra parte, el restaurante La Jirafa es un bodegón familiar con capacidad para 160 comensales, donde se sirven minutas y platos regionales donde la mayoría de los clientes son turistas que llegan en las épocas de temporadas.

Cervezas Argentinas S.A.S es otra de las unidades de la cual el Grupo Meta tiene una participación del 50%. Esta incluye Bar Casa Negra ubicado en barrio Güemes en la ciudad de Córdoba. El bar cuenta con una amplia carta de cocteles, cervezas artesanales

Checa y comidas que hacen que sus clientes vivan una experiencia con un ambiente amigable y sociable.

Y como cuarta unidad se encuentra en proceso de apertura esta Brewing S.A.S que va incluir un bar propio Checa.

Grupo meta tiene como misión “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo”.

Se toma para la realización de este reporte de caso lo unidad de negocio Sauco SA que hoy se encuentra con resultados de perdida según la información que se brindó en los balances, el 2020 no fue un buen año para esta unidad de negocio del grupo. Debido al cierre de los bares y restaurantes, sumado todo lo que implico el año pasado en contexto de covid. La cervecería disminuyo mucho sus ventas y el restaurante situado en Bariloche estuvo mucho tiempo cerrado y cuando pudieron abrir inclusive seguían teniendo el problema que sus ventas no aumentaba por la falta de turismo, que son sus principales clientes. Destacando que en el balance de 2019 que fue año dentro de los parámetros normales Sauco SA, si obtuvo una utilidad del ejercicio positiva.

Se suma a todos estos factores la alta carga impositiva y la alta volatilidad cambiaria en los insumos que atraviesan actualmente todas las empresas en Argentina. Por lo que se propone una planeación estratégica implementando la estrategia de crecimiento, para lograr aumentar los ingresos ampliando el número de mercado al que atiende actualmente. El objetivo se centra en incorporar nuevos canales de venta, reducir costos y reestructurar las operaciones organizacionales.

Como ejemplo de implementación de una estrategia de crecimiento en la industria cervecera artesanal, se puede ver lo que realizaron en la compañía de cerveza artesanal Bierhaus, cuatro socios jóvenes argentinos. Estos realizaron una inversión destinada a la compra de una nueva enlatadora, una de las pocas de sus características en el país, permite a Bierhaus un mayor enlatado, pero también le da la capacidad a la compañía de enlatar cervezas de otros productores, un negocio adicional. Con una inversión de \$15 millones, esta empresa creada por cuatro amigos de la infancia que se posicionó como uno de los líderes del sector, aumentará 10 veces sus niveles de producción, de 50.000 a 500.000 latas

por mes. Hoy es una de las compañías líderes en el país del mercado de cerveza artesanal. (Lendoiro, 2021)

Para concluir, con todo lo mencionado anteriormente, se espera con este reporte de caso reducir costos y reestructurar las operaciones organizacionales para que los resultados de Saucó SA sean mejores que lo que arrojó el 2020.

Análisis de situación

Tal como se mencionó en la introducción la problemática actual de la organización es las pérdidas que arrojó el resultado del ejercicio 2020. Por eso es que determinaremos en el análisis a continuación que factores influyen a la empresa a nivel macro y también del micro entorno de la industria. Luego al hacer el análisis interno de la organización se podrá detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades para hacer frente a las amenazas y oportunidades que se presentan. A continuación, se detallará el análisis.

Análisis de Macro entorno: PESTEL

Factores políticos

Argentina con un gobierno republicano federal tiene hoy como presidente, electo Alberto Fernández, que asumió su mandato diciembre de 2019.

En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Aunque la popularidad de

Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza, sus índices de aprobación siguen siendo elevado, en torno a 69%. (ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA, s.f.)

Argentina posee acuerdos comerciales con la gran mayoría de estos países latinoamericanos, como Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia, Ecuador, etc.

Algunos de los acuerdos comerciales que posee Argentina son, MERCOSUR, ALADI, entre otros. Dichos tratados, benefician a los países miembros, teniendo entre ellos aranceles cero para el intercambio comercial.

En el país existen también organismos que están abocados a ayudar aquellas empresas chicas que están buscando salir al mercado internacional de manera tal que bridan apoyo, financiamiento, etc.

Factores económicos

Argentina es una de las economías más grandes de Latino América, abunda de recursos naturales en energía y agricultura, tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, importantes reservas de gas y litio. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. (banco mundial , s.f.)

En la actualidad se atraviesa un proceso inflacionario, donde el gobierno trata de generar acuerdos para frenar la escalada en los precios de los productos, en particular los que se incluyen en la canasta básica, ejemplo de dichos acuerdos, es el congelamiento de precios de ciertos productos en supermercados.

Factores sociales

Argentina tiene una superficie de 2.780.400 Km² y una población estimada al 1 de julio según el INDEC de 45.808.747 habitantes (de los cuales 22.492.818 son hombres y 23.315.929 mujeres), con una densidad de 16 habitantes / km². Las principales aglomeraciones de población se encuentran en Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán. El español es su lenguaje nacional. (INDEC, 2021)

En el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. Las tasas de actividad y empleo aumentaron respecto del trimestre anterior, al igual que la subocupación y la ocupación demandante de empleo.

Factores tecnológicos

Argentina es el país con mayor tecnología mundial según la mayor universidad digital. Según el estudio Global Skills Index, elaborado por la plataforma de educación online Coursera en el año 2019 el país es el más talentoso del mundo en la categoría Tecnología. El informe tiene en cuenta a 60 países, y toma como referencia su desempeño en 10 industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos. (La Nación, 2019)

Según sus conclusiones, la Argentina obtuvo el mejor puntaje en la categoría Tecnología, y fue escoltado por República Checa, Austria, España y Polonia.

Hoy la tecnología abre grandes oportunidades a nivel mundial y es un logro que Argentina se destaque siendo un país que viene de la era de la agricultura y la industria.

El mundo demanda más trabajadores tecnológicos de lo que hay, por lo que existe una responsabilidad en conjunto para crecer entre las instituciones educativas, el Estado y el sector privado para generar una ventaja competitiva para el país.

Factores ecológicos

Argentina es el segundo país con la mayor superficie bajo producción orgánica¹ a nivel mundial (luego de Australia). En 2019, se estimó en casi 3,7 millones de hectáreas, de las cuales el 90 % se destinó a la producción ganadera y el 6,4 % a la vegetal. En Argentina, del total de tierras en producción ganadera orgánica, el 94 % se encuentran en la Patagonia y corresponde a la producción ovina extensiva.

Según la ONU, la cantidad de residuos reciclados en Argentina alcanza alrededor de un 6 %, siendo similares a las cifras obtenidas por otros países. Sin embargo, en el país se evidencian graves problemas ambientales en materia de servicios públicos de saneamiento. Gran parte de los municipios poseen sistemas de disposición final irregulares, disponiendo por lo general sus residuos en basurales a cielo abierto (BCA). La disposición de los residuos en estos basurales y su falta de tratamiento genera diversos impactos en la salud, la economía, el agua, el suelo y el aire, entre otros. Hay planes a largo plazo, desde el Estado Nacional que se dispone el cierre de BCA en distintos municipios del país y la construcción de complejos socio ambientales para el tratamiento diferenciado y eficiente de los residuos. (Informe del estado del ambiente, 2019)

Factores legales

El sistema legal de Argentina es una mezcla de los sistemas de Estados Unidos y Europa Occidental. Cada provincia tiene también su propia constitución, que refleja en grandes líneas las estructuras de la constitución federal. El país no ha aceptado la jurisdicción obligatoria de la Corte Internacional de Justicia (CIJ). Además, Argentina forma parte de MERCOSUR, que posee algunas funciones legislativas supranacionales.

Argentina forma parte de otros acuerdos internacionales, como por ejemplo es Miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), está adherida los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio y también a la Convención de París sobre la protección de la propiedad intelectual. (ARGENTINA: ENTORNO LEGAL, s.f.)

Análisis de Micro Entorno – Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

La industria cervecera está instalada en Argentina hace más de 125 años, la cámara argentina de cerveceros estima que se producen veinte millones de hectolitros de cerveza por año. Y según dicen en las últimas estadísticas de su página web hay alrededor del país 16 cervecerías y maltarías, 13 centros de distribución y 250 distribuidores. (Cerveceros Argentino , s.f.)

En cuanto al sector competitivo de las cervezas artesanales no hay datos oficiales, pero según reportes periodísticos, el sector representa un 3,3% del mercado cervecero. (Ledesma, 05)

En el mercado de la cerveza artesanal el número de competidos que se enfrenta es bajo, pero si exigente en cuanto a la calidad del producto. La mayoría de las pequeñas cervecerías buscar distinguirse por brindar un producto original ofreciendo distintas variedades y sabores.

Los precios de las cervecerías artesanales no presentan grandes diferencias entre un productor y otro. Las cervezas industriales si suelen presentar más competencia en precio porque sus productos están más enfocados en costos, a diferencia de las cervezas artesanales que se enfocan más en diferenciación y calidad.

Amenaza de nuevos competidores

Con la pandemia no aumento significativamente la cantidad de competidores ya que muchos productores cerveceros venden sus productos a bares y gastronómico, que al tener sus puertas cerradas no había tanta demanda, por lo que lo que no era el momento adecuado para ingresar en el mercado. Recién ahora se está comenzando a normalizar la demanda, ya que se está volviendo a la normalidad.

Si bien los competidores para iniciar en la producción de cervecería artesanal no requieren un importante capital, si necesitan conocer bien el proceso de producción y comercialización. Es allí donde tienen ventaja aquellos que están hace más tiempo en el rubro pueden tener un mayor volumen de producción y contar con una mejor economía de escala, y también conocen más los productos, los clientes, las recetas, entre otros. En cuanto a las maquinarias cualquiera que cuente con el capital necesario puede obtenerlas, ya que existe gran oferta en cuanto a la tecnología para la producción.

Para los consumidores el costo de cambio es bajo por lo que si el producto no satisface al cliente en cuanto a precio y calidad es muy probable que busque probar una nueva marca ya que existe gran variedad.

Posee más barrera de entrada para nuevos competidores en cuanto al cumplimiento de todas las normativas para la producción, habilitaciones y permisos, normas de seguridad e higiene, prevención de contaminación, etc. (alimentos argentino , s.f.)

Poder de negociación con los proveedores

La negociación con los proveedores depende mucho del nivel de producción ya que a mayor volumen de compra existe más posibilidad de que se negocien condiciones y precios. Así también asegurarse el abastecimiento en épocas de escases de alguno de los productos necesarios.

Se debe tener en cuenta que en la producción de cerveza artesanal suelen actuar en cooperativa, por lo que si a los productores les va bien los proveedores tiene a quien abastecer, por lo que ambos buscan un equilibrio entre la oferta y la demanda.

Poder de negociación con los consumidores

En este punto cabe destacar que la cerveza es la segunda bebida alcohólica más consumida del planeta: representa el 36% del consumo mundial de alcohol. (Ablin, s.f.)

El volumen de clientes tanto para la cerveza artesanal como para la industrial es alto, lo que hace que el cliente no tenga mucho poder de compra, esto hace que no represente una amenaza para el sector.

Influye mucho qué cantidad adquiere cada cliente, porque un cliente que compra gran cantidad, podrá pedir descuentos y bonificaciones lo que conlleva una disminución de utilidades. En cambio, un cliente que compra menos no tendrá ese poder de negociación.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Como productos sustitutos de la cerveza, existe toda la variedad de bebidas alcohólicas, como por ejemplo el whisky, gin, vino, fernet, entre otros. Como sustituto de la cerveza artesanal se puede decir que sería la industrial. Y dentro de las artesanales cualquier cerveza de otro productor que cambia la receta y las variedades sería sustituto de una marca. Por lo que se puede decir que hay una amplia variedad de sustitutos en el rubro.

Por lo que los productores deben buscar que su producto se destaque en diferenciación del resto.

En cuanto a los precios de los sustitutos la cerveza industrial tiene como ventaja ser más económica que la artesanal, aunque los consumidores buscan distinta satisfacción en cada una, como observamos anteriormente. Dentro de la variedad de las otras bebidas alcohólicas las cervezas tienen menor precio.

Análisis interno: Cadena de Valor

La cadena de valor nos permite analizar la serie de actividades de la organización que añaden valor al producto final. A continuación, se realizará este análisis de la unidad de negocio Sauco SA.

Actividades primarias

Logística interna: en cervecería Checa se recibe la materia prima y se le realiza un control de calidad de los productos, en la planta de producción ubicada en Sacanta. De esto se encargan José (fundador) y Luis (licenciado en química) que son quienes más

conocimiento y experiencia tiene ya que es importante para que el producto final se bueno, que la materia prima también lo sea.

En el restaurante Jirafa se reciben los productos en el establecimiento y muchos son de productores de la zona. El control de calidad y gestión de compra se encarga el Chef jefe de cocina.

Operaciones: en la planta de producción de cerveza está todo el proceso productivo estandarizado y los operarios cuentan con todas las herramientas para hacerlo como el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador.

En el restaurante se cocina el plato final en el momento de atención al público, pero si se realizan con anticipación tareas necesarias para que llegado el momento la cocina no colapse. También se incluyen aquí las actividades de limpieza y mantenimiento.

Logística externa: en la cervecería una vez envasadas en la planta las cervezas son enviadas por una empresa de logística externa a cada cliente según su pedido.

En el restaurante cada comensal recibe en su mesa el plato final que sale de cocina y llega a través de un mozo, que es quien lo atiende durante toda su estadía y tiene un importante rol en que el cliente se vaya satisfecho.

Marketing: la cervecería capta clientes a través de redes sociales, cuenta con una página de Instagram activa la cual hoy cuenta con 10 mil seguidores aproximadamente. La empresa también cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de los clientes y otras variables especialmente de la cervecería.

La Jirafa esta en páginas como tripadvisor y google a donde tiene una puntuación bastante buena de cuatro estrellas de aceptación y además allí los clientes dejan sus comentarios y opiniones para otros. También cuenta con una página web donde se puede conocer el menú, la historia, la ubicación, entre otros.

Servicios: la cerveza tiene una buena aceptación, el 80% de los clientes la recomiendan. Y mediante las estadísticas brindadas por el técnico en marketing también se busca mejorar la conformidad del cliente para que la sigan eligiendo.

En el restaurante se busca que los clientes se vayan satisfechos tanto con las comidas, como con su experiencia para que vuelva y lo recomiende. Para lo que se hace un seguimiento de la conformidad y desconformidad para corregir y mejorar.

Actividades de soporte

Infraestructura de la organización: el grupo meta cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. Además, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances de cada unidad.

Recursos Humanos: la selección del personal la hacen los creadores del grupo Juan Cruz, José y Paula teniendo en cuenta a la hora de elegir a sus empleados la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se llevan a cabo constantemente evaluaciones de personal con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. También cuenta con la ayuda de una técnica en recursos humano.

En la planta de producción de la cervecería hay tres puestos operarios cubiertos donde todos son hombres en un rango etario entre 20 y 30 años.

En la Jirafa el plantel se compone con dos mujeres y tres hombres y además en temporada se contratan de forma temporal más personas según la necesidad.

Desarrollo de tecnología: en cuanto a la cervecería se encuentra equipada con todas las maquinas necesarias para la producción.

Y el restaurante también cuenta con todo equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas. Además, utilizan el sistema informático para comidas “MR comanda” para el que cuentan con computadoras e internet.

Ambas unidades tienen páginas en redes sociales y la Jirafa también cuenta con un sitio web, estas se utilizan con el fin de publicidad y marketing.

Compras: en la cervecería las compras se hacen dependiendo la temporada y o que se proyecta vender y lo que se pueda almacenar en épocas donde se cuenta con respaldo para hacerlo, se compra y se almacena en la planta para ganarle a la inflación.

Las compras del restaurant se hacen en su mayoría a proveedores de la zona y se trabaja con todo fresco por lo que se hacen cada para cortos periodos. Y si se pueden comprar en más cantidad y almacenar enlatados y otros productos que tienen más tiempo de duración.

Marco Teórico

Se desarrollará en el Marco Teórico de este reporte de caso, un abordaje de los aportes de diversos autores con respecto a la herramienta elegida de “Planeación Estratégica”. Dentro de la cual se trabajará más específicamente con la estrategia de crecimiento para lograr incrementar el monto de ingresos de la empresa como consecuencia de ampliar los canales de ventas para ampliar el número de mercados a los que atiende.

En principio, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. (Chiavenato, 2017)

La administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para

cumplir los objetivos generales. La administración estratégica contribuye al logro de ese propósito. (Robbins Stephen P. y Coulter, 2014)

Según Sainz de Vicuña, el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*). (Ancín, 2017).

También se encuentran estrategias de negocio, estas abordan la decisión de la empresa en lo tocante a quienes cubrirá (que segmento de clientes) cuales necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y como habrá de satisfacerlos. Los caminos básicos que las empresas más eligen para competir en el mercado son: abatir los costos y diferenciar su bien o servicio de los que ofrecen sus rivales con el propósito de crear más valor. Los costos bajos permiten que la compañía supere en el precio a sus competidores, gane participación de mercado y mantenga su rentabilidad, o incluso la incremente. Y la diferencia. Y la diferenciación por otro lado brinda dos ventajas a una compañía. En primer lugar, le permite cobrar un premium price por su bien o servicio si lo desea. En segundo, la ayuda a aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a sus rivales. (SCHILLING, HILL, & JONES, 2015)

Dentro de la planificación estratégica, Robbins y Coulter definen que las organizaciones emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales. La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. A su vez definen tres tipos de estrategia corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación. Esta última será aplicada en el presente reporte de caso (Robbins Stephen P. y Coulter, 2014)

Para incrementar la rentabilidad, una estrategia corporativa debe hacer posible que la compañía, o una o varias de sus divisiones o unidades de negocio, desempeñe las actividades funcionales de la cadena de valor: 1) a un costo más bajo, y/o 2) de modo que

genere mayor diferenciación. Los administradores deben elegir aquellas estrategias corporativas que propicien el éxito de sus estrategias de negocios, con lo cual alcanzarán una ventaja competitiva sostenible que lleve a la compañía a una rentabilidad más alta. (SCHILLING, HILL, & JONES, 2015)

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. (Robbins Stephen P. y Coulter, 2014)

Es importante para toda organización tener un líder estratégico, que tenga la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía.

Diagnóstico y discusión

Por lo mencionado anteriormente, se escogió trabajar para este reporte de caso en Planificación estratégica aplicando una estrategia de crecimiento que definen Robbins y Coulter con el objetivo de ampliar el número de mercados a los que se atiende incorporando nuevos canales de venta.

La reducción de costo sería uno de los factores claves que se debería aplicar en conjunto con el aumento de ventas para lograr que la empresa Sauco SA sea rentable y revierta la situación de resultado de pérdida que arrojan sus balances de 2020.

Si bien se tiene en cuenta que las ventas en el 2020 fueron menores debido a que los principales clientes de la cervecería tenían sus negocios cerrados y el turismo para el restaurante estaba parado debido a las restricciones del covid, para afrontar los gastos que presenta la empresa se deberían aumentar las ventas y buscar nuevos clientes. En la

cervecería, también se aplicaría economía de escala ya que al producir más los costos fijos en as volumen y en consecuencia bajar los costos unitarios. En cuanto al restaurant se podría buscar atraer más clientes haciendo más publicidad por redes contratando alguien especializado y ofreciendo algún tipo de descuento, sobre todo en temporada baja.

La empresa también presenta como ventaja competitiva la calidad y confiabilidad de sus productos ya que se encuentran en proceso para aprobar las ISO y BMP en la cervecería Checa. Y esto sería importante que se concrete ya que les da distinción de la calidad de sus productos.

Los dueños necesitan contar con flexibilidad estratégica para tener la capacidad de reconocer los cambios contantes y movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerle frente y percatarse cuando una decisión estratégica no está funcionando. Actualmente tanto en nuestro país como en el mundo los empresarios están en constate búsqueda de innovación y cambios constantes. Además, los hábitos de los consumidores también van cambiando, lo cual es muy importante estar a la vanguardia de ellos para no perder clientes y seguir siendo una empresa competitiva.

Es importante contemplar que actualmente las empresas argentinas afrontas una importante presión impositiva, lo cual no será posible reducir estos en los costos.

Por lo mencionado anteriormente la empresa debería empezar por reducir sus costos principalmente y luego aumentar las ventas para revertir la situación.

Plan de implementación

Se presentará el plan de implementación compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, a través de los cuales se proponen planes de acciones que resuelvan las problemáticas presentas y analizadas a lo largo de este reporte de caso.

Con anterioridad se deben plantear la misión y visión que posee actualmente la empresa, las cuales se analizara si se asemeja a lo que este trabajo plantea como solución.

La misión de grupo meta 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”

Y la visión “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”.

Se puede ver en la misión y visión presentadas que estas coinciden con los con el objetivo de este reporte de caso y están correctamente planteadas.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de Sauco S.A en un 10% para marzo de 2027 mediante la implementación de estrategias de crecimiento por nuevos canales de venta y reducción de costos iniciando en marzo 2022.

Justificación

Es importante comenzar destacando que la propuesta está centrada en la cervecería de Sauco S.A. Luego de plantear el objetivo general para Sauco SA, su justificación cuantitativa luego de los análisis que se realizaron desde los aspectos económicos de la empresa que brinda el estado de resultado de la empresa, se toma como punto de referencia el balance del año 2019. Debido todo lo ocurrido con la pandemia no se utiliza como parámetro el balance del 2020. Ya que este en general para las empresas a nivel mundial no fue un buen año y se caracterizó por su gran incertidumbre para todos los empresarios. El estado de resultado de 2019 arroja buenos resultados en los ingresos por ventas y servicios (30.802.495,68) que se podrían aumentar con el objetivo planteado, aunque también refleja un importante costo de ventas (18.914.484,84) y gastos de comercialización (14.396.023,33) demasiado altos que sería óptimo disminuir para mejorar la rentabilidad.

Y desde el punto de vista cualitativo, se puede ver hoy una gran tendencia en e-commerce que si bien no es novedad el año de pandemia 2020 potencio. Gran parte del mercado hoy compra por internet y si no compra consulta por lo que es necesario detener una página web con un shop online. Por lo que se propone el desarrollo de una página web

para la cervecería donde los clientes puedan comprar en más cantidad con mejor precio evitando así muchos gastos de comercialización. Y además un asesoramiento personalizado de consultas a través de esta página para comercios como bares, restaurantes y tiendas de bebida que quieran vender la cerveza Checa sin que tengan que ir una persona físicamente a venderles, por lo menos en un primer momento. Y además buscar atraer nuevos clientes.

Objetivo Específicos

- Aumentar los ingresos por ventas en un 20 % para marzo de 2027 a través de la implementación de nuevas tecnologías.

Justificación

Con el objetivo de aumentar los ingresos por venta se propone la incorporación de una página web con venta online y estrategias de marketing digital. Propondremos en el siguiente cuadro las acciones a seguir para desarrollar una página web que hoy la cervecería no tiene y además por la misma vender latas de cerveza Checa. También la misma cuenta con espacio de consulta e información para aquellos comercios, bares, restaurants y tiendas de bebida que quieran revender sus productos. En conjunto se proponen acciones para potenciar las pagina de Instagram y Facebook, con el fin de captar nuevos clientes.

- Disminuir en un 18% los gastos de comercialización para marzo de 2027 por medio de la implementación de tecnología en el área de logística.

Con el objetivo de disminuir los gastos de comercialización se propone mejorar la logística, si bien no es un proceso que requiera de mucha inversión. Tener un buen control de inventarios, organización en los almacenes y llevar de manera eficaz el producto al cliente son claves para no tener gastos incensarios. Por lo que se propondrá

incorporar un sistema para poder controlar stock y costos de manera más eficiente. Y así tener información más certera para tomar decisiones a la hora de reducir gastos.

- Lograr tener el 90% del personal relacionado al área de comercialización y logística capacitados en ventas digitales para marzo de 2023.

Justificación

Con el objetivo de lograr que el personal de las áreas de comercialización y marketing adquiera conocimientos de ventas digitales por medio de una capacitación con un especialista. Con el fin de que los empleados tengan herramientas para esta nueva forma de venta y también para reorganizar lo necesario porque se prevé que aumentara la demanda. Y también la logística se deberá revisar y modificar lo necesario.

Alcance

El presente reporte de caso desarrollado para la planta de producción cervecera Checa perteneciente a la unidad de negocio Saucó S.A, la cual se encuentra situada en Sacanta, provincia de Córdoba. Se realiza una planeación estratégica que permite cubrir tanto a la provincia de Córdoba como a todo el País. Se plantea para este plan de implementación un horizonte temporal de 5 años iniciando en marzo de 2022 y finalizando en marzo 2027. La propuesta abarca la aplicación de herramientas de planificación estratégica.

Tácticas a desarrollar

Tabla para el objetivo específico 1.

	Plan	Recursos			Tiempo		Tercerización	Presupuesto	Observaciones
		Humanos	Materiales	Técnicos	Inicio	Fin			
1	Definir los requisitos específicos para la página web y el e-commerce	Gerentes y administración	Computadora, internet.	-	1/3/2022	1/4/2022	no	\$0,00	-
2	Búsqueda y selección de un desarrollador web.	Gerentes y administración	Teléfono, Computadora, internet.	-	1/4/2022	1/5/2022	no	\$0,00	-
3	Desarrollo de la página web que permita conocer la historia de la marca y adquirir los productos.	Desarrollador web	-	-	1/5/2022	1/7/2022	si	\$70.000,00	-
4	Incorporar un sistema para gestionar acciones de marketing y seguimiento de ventas.(Clientify)	-	-	-	1/10/2022	1/10/2027	Clientify	\$76.748,95	El costo es por año, suponiendo que es de utilidad se renovaría en octubre de cada año (anexo 1)
5	Reclutamiento de un Community Manager.	Gerentes y encargado de recursos humanos.	Teléfono, Computadora, internet.	-	1/10/2022	1/11/2022	no	\$0,00	-
6	Selección del Community Manager.	Gerentes y encargado de recursos humanos.	Teléfono, Computadora, internet.	-	1/11/2022	1/12/2022	no	\$0,00	-
7	Inicio de marketing digital.	Community Manager.	Teléfono, Computadora, internet.	Community Manager.	1/12/2022	1/3/2027	si	Honorarios de \$30.000 mensuales	
8	Determinar plazos y tipos de publicidad en las redes sociales.	Gerentes y Community Manager.	Teléfono, Computadora, internet.	Community Manager.	1/12/2022	1/1/2023	no	-	Varían los costos dependiendo cuanto se quiera invertir cada mes.
9	Remitir un informe mensual a la gerencia de los resultados obtenidos para la toma de decisiones.	Encargado de administración	Teléfono, Computadora, internet.	-	1/12/2022	1/3/2027	no	-	-

La tabla corresponde al primer objetivo específico de aumentar las ventas a través de una página web e incorporación de marketing digital.

Tabla para el objetivo específico 2.

	Plan	Recursos			Tiempo		Tercerización	Presupuesto	Observaciones
		Humanos	Materiales	Técnicos	Inicio	Fin			
1	Investigación y búsqueda de que capacitación en ventas digitales se brindara.	Gerentes y Recursos humanos.	Teléfono, Computadora , internet .	-	1/3/2022	1/4/2022	No	\$0,00	-
2	Elección del proveedor que brindara la capacitación.	Gerentes y Recursos humanos.	Teléfono, Computadora , internet .	-	1/4/2022	1/5/2022	No	\$0,00	-
3	Coordinación de la capacitación para los empleados.	Gerentes y Recursos humanos.	Teléfono, Computadora , internet .	-	1/5/2022	1/5/2022	No	\$0,00	-
4	Brindar la capacitación al área de comercialización y logística.	Capacitador.	Teléfono, Computadora , internet .	Capacitador .	1/5/2022	1/6/2022	Si	\$35.000,00	Honorarios del capacitador (una charla por semana)
5	Revisar y reorganizar la logística para las ventas que comenzaran a recibir por medio de la pagina.	Gerentes y encargado de logística.	Computadora e internet .	-	1/6/2022	1/7/2022	No	\$0,00	-

La tabla corresponde a las acciones a llevar a cabo para cumplir el objetivo de disminuir los gastos de comercialización mejorando la logística.

Tabla para el objetivo específico 3.

	Plan	Recursos			Tiempo		Tercerización	Presupuesto	Observaciones
		Humanos	Materiales	Técnicos	Inicio	Fin			
1	Búsqueda e investigación de un sistema para mejorar la logística.	Gerentes y administración.	Teléfono, Computadora , internet .	-	1/5/2022	1/6/2022	No	\$0,00	-
2	Elección e incorporación del sistema para control de stock.	Gerentes y administración.	Computadora e internet.	-	1/6/2022	1/8/2022	Si	\$79.272,00	Anexo 2.
3	Capacitación online en el uso del sistema.	Administración , área de producción y logística .	Teléfono, Computadora , internet .	Técnicos del sistema .	1/8/2022	1/9/2022	Si	\$0,00	Esta incluido en el precio.
4	Uso del software de manera diaria en la empresa.	Toda la empresa.	Computadora e internet.	-	1/9/2022	1/9/2027	No	\$0,00	Suponiendo que es útil para la empresa y lo renuevan anualmente hasta 2027

La tabla corresponde al tercer objetivo específico de lograr que la mayor parte del personal de las áreas de comercialización y logística estén capacitados en ventas digitales.

Presupuesto

A continuación, se presentará el presupuesto con la proyección de 2022 a 2027, para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos.

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 20%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 5% ya de que por si son elevados
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 10% para 2027
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos por ventas un 20% para 2027
Los ingresos aumentan a una razón del 3,33% anual en base al ingreso de 2019 (comenzando en 2022)
Plan de Acción 2: Disminuir los gastos de comercialización en un 18% para 2027
Los gastos de comercialización disminuyen a una razón del 3 % anual
Plan de Acción 3: Lograr tener el 90% del personal relacionado a comercialización y logística capacitados en ventas digitales para 2023.
Solo implicara el costo de llevar a cabo las capacitaciones.

Ingresos 2019	\$	30.802.496
Costo de ventas 2019	\$	18.914.485
Otros costos de venta 2019		
Gastos Administrativos 2019	\$	3.447.906
Gastos de Comercialización 2019	\$	14.396.023

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	49%	1,49	39%	1,39	39%	1,39	39%	1,39	39%	1,39	39%	1,39

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LEI IQ	38%

Utilidad neta del ejercicio 2019	374.690
----------------------------------	---------

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "SAUCO SA"						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS						
Por Ventas de Mercaderías	\$ 45.864.916	\$ 63.660.504	\$ 88.360.779	\$ 122.644.761	\$ 170.230.928	\$ 236.280.529
Plan de acción 1	\$ 1.513.542	\$ 2.100.797	\$ 2.915.906	\$ 4.047.277	\$ 5.617.621	\$ 7.797.257
Plan de acción 2	\$ 431.881	\$ 599.450	\$ 832.037	\$ 1.154.868	\$ 1.602.956	\$ 2.224.903
TOTAL DE INGRESOS	\$ 47.810.339	\$ 66.360.751	\$ 92.108.722	\$ 127.846.906	\$ 177.451.505	\$ 246.302.689
EGRESOS						
Costo de Mercadería Vendida	\$ 22.697.382	\$ 31.503.966	\$ 43.727.505	\$ 60.693.777	\$ 84.242.962	\$ 116.929.231
Gastos de Comercialización	\$ 15.115.824	\$ 20.980.764	\$ 29.121.301	\$ 40.420.366	\$ 56.103.468	\$ 77.871.613
Gastos Administrativos	\$ 3.620.301	\$ 5.024.978	\$ 6.974.669	\$ 9.680.840	\$ 13.437.007	\$ 18.650.565
Plan de acción 1	\$ 112.791	\$ 563.637	\$ 800.083	\$ 1.110.516	\$ 1.541.396	\$ 593.959
Plan de acción 2	\$ 35.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ 79.272	\$ 110.030	\$ 152.721	\$ 211.977	\$ 294.224	\$ 408.383
TOTAL DE EGRESOS	\$ 41.660.571	\$ 58.183.375	\$ 80.776.279	\$ 112.117.475	\$ 155.619.056	\$ 214.453.751
UTILIDAD BRUTA	\$ 6.149.768	\$ 8.177.376	\$ 11.332.443	\$ 15.729.431	\$ 21.832.450	\$ 31.848.939
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.152.419	\$ 2.862.081	\$ 3.966.355	\$ 5.505.301	\$ 7.641.357	\$ 11.147.129
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 3.997.349	\$ 5.315.294	\$ 7.366.088	\$ 10.224.130	\$ 14.191.092	\$ 20.701.810

Inversión a realizar	-6.013.988
Flujo del período 1	3.997.349
Flujo del período 2	5.315.294
Flujo del período 3	7.366.088
Flujo del período 4	10.224.130
Flujo del período 5	14.191.092
Flujo del período 6	20.701.810

VAN	8.064.066
TIR	95%

ROI	
Beneficios	30.838.495
Costos	6.013.988
ROI	413%

Rentabilidad 2027	8,41%
Rentabilidad 2019	1,22%
Diferencia	7,19%

Plan de Acción 1	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Desarrollo de web	70.000					
Sistema para acciones de marketing y seguimiento ventas	12.791	63.957	106.528	147.860	205.230	284.859
Honorarios responsable de marketing digital	30.000	499.680	693.556	962.656	1.336.166	309.100
Total	112.791	563.637	800.083	1.110.516	1.541.396	593.959

Plan de Acción 2	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitación del área de comercialización y logística	35.000					
Total	35.000	0	0	0	0	0

Plan de Acción 3	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Incorporación del sistema para control de stock.	79.272	110.030	152.721	211.977	294.224	408.383
Total	79.272	110.030	152.721	211.977	294.224	408.383

Como se observa en los cuadros el total de la inversión de los tres planes de acción es de \$6.013.988. Cabe aclarar que en este monto se incluyen los honorarios anuales ajustados a la inflación proyectada por la REM para los próximos años, aunque la página oficial del banco central solo presenta el porcentaje esperado hasta 2023 se to el de ese último año como referencia para 2024 en adelante. También se estima que tanto el sistema de logística como el marketing propuesto se renueve anualmente la suscripción, suponiendo que le es de utilidad a la empresa, y estos valores también fueron ajustados a la misma tasa de inflación.

La VAN que permite determinar la viabilidad económica del proyecto, arroja un resultado de \$8.064.066 resultado obtenido entre desembolso de la inversión del proyecto y el valor actual de los flujos de fondo. Se tomó en cuenta para este resultado la tasa de LELIQ de 38% que es la última expresada por el banco central el 11/11/2021. Al ser este un resultado positivo el obtenido se puede decir que ente este aspecto el proyecto es viable.

La TIR o Tasa Interna de Retorno estrechamente relacionado al VAN, también indica la viabilidad del proyecto, pero en forma porcentual y determina la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión. Esta arroja en el proyecto presentado un resultado de 95%.

Por último, el ROI (Return on Investmant) o en castellano Retorno de la inversión se obtiene calculando el valor obtenido de beneficio (\$30.838.495) menos el valor total de la inversión (\$6.013.988) sobre el valor total de la inversión (\$6.013.988), esto multiplicado por 100 arroja un resultado de 413%. Por lo tanto, en pesos por cada peso invertido la empresa genera \$4,13.

Para todos estos resultados se tomó en cuenta los valores que presentan los balances de Sauco SA 2019 (en anexos), ya que como se mencionó anteriormente en los objetivos no se puede tomar como referencia el 2020 por todo lo ocurrido consecuencia de la pandemia.

Conclusiones y recomendaciones

La empresa Sauco SA, objeto de este reporte de caso, se encuentra ante la problemática que arrojan sus balances donde los gastos son muy elevados en comparación a los ingresos obtenidos. Por lo tanto, para mejorar los resultados este proyecto propone, luego de un análisis interno y externo, tanto en el macro como en el microentorno, el desarrollo una propuesta a llevar a cabo para mejorar en un plazo de 5 años brindando soluciones, crecimiento y mayor control para empresa.

La propuesta diseñada para la cervecería tiene como objetivo general aumentar la rentabilidad de Sauco S.A en un 10% para marzo de 2027 mediante la implementación de estrategias de crecimiento por nuevos canales de venta y reducción de costos, a través del cumplimiento de tres objetivos específicos. El primero de ellos consiste en aumentar los ingresos por ventas incorporando nuevos canales, como una página web con venta online, para ampliar el mercado de clientes abarcados y también aplicando estrategias de marketing digital para traccionar más clientes. En segundo lugar, se plantea el objetivo de disminuir los gastos de comercialización esto se lograría reorganizando el área de logística y comercialización y brindando a los empleados capacitación en el tema. Y por último lograr que el 90% del personal relacionados al área de logística y comercialización estén capacitados en ventas digitales brindando capacitaciones e información y utilizando el sistema propuesto para un mejor control de stock.

Luego de todo el análisis financiero se puede ver que la propuesta es viable en números y aumentaría la rentabilidad para 2027 en un 7,19 %, comprado con la de 2019, que un porcentaje muy cercano a lo propuesto en el objetivo general que es el 10 %.

El objetivo de esta planificación estratégica es aportar a la empresa mejoras para poder seguir creciendo, como recomendación a un futuro se podría realizar también un cuadro de ando integral con el objetivo de controlar de manera más eficiente las tareas de la empresa.

La empresa tiene mucho por explotar y crecer, por lo que sería bueno que sus líderes se capaciten y busque estar a la vanguardia de los cambios de la industria cervecera y así lograr detectar en que pueden mejorar y cuando hacerlo para poder seguir creciendo.

La empresa también podría buscar responsabilidad social aplicando cambios para ser una empresa sustentable, que hoy es algo que en el resto del mundo muchas lo aplican y en Argentina todavía no tanto. Esto de aquí a unos años será más buscado por el consumidor también en nuestro país, anticiparse a estos cambios sería positivo.

Referencias

- (s.f.). Obtenido de alimentos argentino :
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_13.htm
- Ablin, P. L. (s.f.). Obtenido de Alimentos Argetninos :
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=8>
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la práctica* . Madrid: ESIC EDITORIAL .
- ARGENTINA: *ENTORNO LEGAL*. (s.f.). Obtenido de santander trade:
<https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/argentina/entorno-legal>
- ARGENTINA: *POLÍTICA Y ECONOMÍA*. (s.f.). Obtenido de Santander Trade :
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- banco mundial . (s.f.). *Argentina: panorama general*. Obtenido de banco mundial :
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Cerveceros Argentino . (s.f.). Obtenido de CAMARA DE LA INDUSTRIA CERVECERA ARGENTINA:
<http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/Datos%20Agroindustria%20Cervecera.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - Fundamentos y aplicaciones*. D.F, Mexico: Mc Graw Hill Education.
- INDEC. (1 de julio de 2021). *Proyecciones y estimaciones*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>
- Informe del estado del ambiente*. (2019). Obtenido de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://informe.ambiente.gob.ar/>

La Nación. (12 de abril de 2019). *La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/>

Ledesma, J. (2020 de enero de 05). *Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma*. Obtenido de el cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>

Lendoiro, F. (2 de Agosto de 2021). *Cerveza artesanal: la marca de 4 amigos que aumenta 10 veces su producción y fabrica para otros*. Obtenido de Apertura : <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/>

Robbins Stephen P. y Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.

SCHILLING, M. A., HILL, C., & JONES, G. R. (2015). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA: TEORIA Y CASOS . UN ENFOQUE INTEGRAL*. D.F , Mexico: CENGAGE Learning.

Anexo 1

Se muestran los precios de los planes que ofrece clientify, un sistema para gestionar acciones de marketing y seguimiento de ventas digitales, de los cuales se elige en un principio para este proyecto el más económico de 39 dólares por mes, adquiriéndolo con una suscripción anual sino es más costoso. Por lo que se probaría durante un año si sirve para el objetivo.

Calculando aproximadamente al precio de dólar actual (99,39) + impuesto país + impuesto a las ganancias. Lo que sería un total anual de $\$46514,52 + \$13954,35 + \$16280,08 = \$76748,95$

The screenshot shows the Clientify pricing page with the following details:

- Plan \$39 / mes facturado anualmente:**
 - Para Europa el importe será el mismo pero en € (+ IVA correspondiente)
 - PROBAR GRATIS
 - No necesario tarjeta de crédito
 - 5 usuarios
 - 2.500 contactos
 - Sin límite de correos
 - Sin límite de landing pages
 - Sin límite de Chatbots
 - Módulo Ventas incluido
 - Módulo de Marketing incluido
 - Setup con apoyo material online
 - Integración Whatsapp API
- Plan \$59 / mes facturado anualmente:**
 - Para Europa el importe será el mismo pero en € (+ IVA correspondiente)
 - PROBAR GRATIS
 - No necesario tarjeta de crédito
 - 25 usuarios
 - 5.000 contactos
 - Sin límite de correos
 - Sin límite de landing pages
 - Sin límite de Chatbots
 - Módulo Ventas incluido
 - Módulo de Marketing incluido
 - Módulo de Inteligencia incluido
 - Módulo social incluido
- Plan \$79 / mes facturado anualmente:**
 - Para Europa el importe será el mismo pero en € (+ IVA correspondiente)
 - PROBAR GRATIS
 - No necesario tarjeta de crédito
 - 50 usuarios
 - 10.000 contactos
 - Sin límite de correos
 - Sin límite de landing pages
 - Sin límite de Chatbots
 - Módulo Ventas incluido
 - Módulo de Marketing incluido
 - Módulo de Inteligencia incluido
 - Módulo SEO incluido
- Plan \$ consultar:**
 - SOLICITAR INFO
 - Licencia Enterprise para agencia
 - Embudos de Venta prediseñados
 - Capacidad de crear Subcuentas
 - Clona embudos y creativities entre subcuentas
 - Cursos de formación
 - Acceso a formaciones semanales

Additional elements visible in the screenshot include the Clientify logo, navigation menu (Soluciones, Funcionalidades, Partners, Precios, Recursos), buttons for 'Iniciar sesión' and 'Prueba Gratis', a language selector set to 'Español', and a chatbot prompt: 'Hola, ¿Podemos ayudarte en algo?' with a WhatsApp icon.

Anexo 2

Se presentan en la imagen los planes del sistema a incorporar para llevar un control de inventarios y producción de manera más eficiente. Se elige el plan profesional que tiene un costo anual de 339 euros que a cotización actual hoy se encuentra a \$120 pesos.

Calculando aproximadamente al precio del euro actual + impuesto país + impuesto a las ganancias. Lo que sería un total anual de $\$49.680 + \$12.204 + \$17388 = \79.272

The screenshot shows the Visionwin pricing page with three subscription plans. The 'Profesional' plan is highlighted as 'MÁS VENDIDO'.


Plan	Descripción	Precio Anual	Incluido en el plan
Actualización	Ideal para actualizar tu versión del programa y disfrutar de las novedades.	179€/año	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizaciones del programa ✗ Consultas por correo y chat ✗ Soporte telefónico ✗ Conexión remota con los técnicos
Básico	Adecuado si ya conoces el programa y quieres realizar consultas puntuales.	229€/año	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizaciones del programa ✓ Consultas por correo y chat ✗ Soporte telefónico ✗ Conexión remota con los técnicos
Profesional	Recomendado para empezar desde cero con el programa, nos ocupamos de configurarlo todo.	339€/año	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizaciones del programa ✓ Consultas por correo y chat ✓ Soporte telefónico ✓ Conexión remota con los técnicos

Anexo 3


Estados de resultado de Sauco SA extraídos del balance de canvas del cual para el presupuesto se tomaron los valores del 2019 como referencia.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	2020	2019	
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68	
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
UTILIDAD BRUTA	5.073.394,37	11.888.010,86	
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17	
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(7.772.599,90)	389.237,29	
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	(7.772.599,90)	374.689,99	

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



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



María Paula Fernández
Presidente