



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Administración  
Grupo Meta

“Planificación estratégica, desarrollo tecnológico y sustentabilidad en carteras  
diversificadas: caso Grupo Meta”

Autor: Santiago Insúa

DNI: 31.684.618

Legajo: VADM20483

Tutor de TFG: Carlos Vittar

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso se enfoca en las actividades de Grupo Meta, una empresa familiar establecida en la provincia de Córdoba, que presenta una cartera de inversiones diversificadas entre los rubros gastronómico, agrícola y de manufactura de bebidas alcohólicas.

El análisis de situación muestra una pérdida de rentabilidad, impulsada por factores externos, algunos problemas estructurales y potencial de crecimiento aún sin aprovechar. Este trabajo propone revertir la situación actual a través de la planificación estratégica, utilizando la integración vertical para lograr liderazgo en costos, y penetración y desarrollo de mercado para aumentar los ingresos por ventas, con el fin de aumentar la rentabilidad a 7% en un período de dos años. La evaluación del proyecto de implementación arroja un VAN de \$18.608.564, una TIR de 139% y un ROI de 447%.

En definitiva, este reporte demostrará la importancia que tiene la planificación estratégica como herramienta de gestión, y cómo, a través de su mirada integral y perspectiva transversal puede utilizarse para detectar oportunidades de mejora.

Palabras claves: Planificación estratégica; diversificación; integración vertical; rentabilidad; costos.

## **Abstract**

The following case study is directed at Grupo Meta, a family-owned business rooted in the province of Córdoba, which has a diversified portfolio, comprised of investments in the food, farming and alcoholic beverage manufacturing industries.

Situational analysis shows a decrease in profitability, driven by external factors, structural issues, as well as untapped growth potential. The recommendations on this paper intend to turn around the current state of things through strategic planning, by implementing vertical integration to achieve cost leadership, and market penetration and development to increase sales, in order to achieve 7% financial return over a two-year period. The project's profitability analysis shows an NPV of \$18,608,564, an IRR de 139% and an ROI of 447%.

Ultimately, the work presented here will demonstrate the relevance of strategic planning as a management tool and how the holistic and cross-functional perspective it offers can be used to identify opportunities for improvement.

Keywords: Strategic Planning; Diversification; Vertical Integration; Costs; Profitability.

## Índice:

Introducción .....	1
Análisis de situación .....	4
Descripción de la situación .....	4
Análisis del macroentorno – Pestel .....	5
Factores políticos .....	5
Factores económicos.....	5
Factores sociales .....	6
Factores tecnológicos .....	6
Factores ambientales.....	7
Factores jurídicos.....	7
Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter .....	8
Poder de negociación de los clientes .....	8
Poder de negociación de los proveedores.....	8
Amenaza de nuevos competidores .....	9
Amenaza de productos y servicios sustitutos .....	9
Rivalidad entre los competidores existentes.....	9
Cadena de valor.....	10
Actividades primarias .....	10
Actividades de apoyo.....	11
Nivel corporativo.....	13
Diagnóstico organizacional – FODA .....	13
Matriz BCG .....	15
Matriz de Ansoff .....	15
Marco teórico .....	17
Diagnóstico y discusión .....	20
Declaración del problema.....	20
Conclusión diagnóstica .....	21
Propuesta de aplicación.....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	24
Alcance geográfico .....	24
Alcance temporal.....	25

Alcance de contenido.....	25
Plan de acción.....	25
Recursos .....	27
Marco de tiempo para la implementación:.....	28
Presupuesto.....	28
Evaluación del proyecto de inversión – Indicadores.....	29
Conclusiones .....	30
Recomendaciones .....	32
Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso:.....	32
Referencias.....	34
Anexos .....	38
Anexo 1: Presupuestos .....	38
Anexo 2: Flujo de caja e indicadores .....	43
Anexo 3: Balances Grupo Meta .....	46

### **Índice de tablas:**

Tabla 1 - Diagnóstico organizacional - FODA.....	15
--	----

### **Índice de ilustraciones:**

Ilustración 1 - Planes de acción. ....	27
Ilustración 2 - Diagrama de Gantt.....	28
Ilustración 3 - Presupuesto.....	28
Ilustración 4 - Anexo 1.1: Sueldo analista de recursos humanos .....	38
Ilustración 5 - Anexo 1.2: Materiales oficina .....	38
Ilustración 6 - Anexo 1.3: Conslutoría e-commerce.....	39
Ilustración 7 - Anexo 1.4: Insumos delivery gastronómico (mensual).....	39
Ilustración 8 - Anexo 1.5: Honorarios consultoría de marketing.....	40
Ilustración 9 - Anexo 1.6: Honorarios consulta veterinaria.....	41
Ilustración 10 - Anexo 1.7: Rodado para transporte de bagazo .....	42
Ilustración 11 - Anexo 2.1: Flujo de caja.....	43
Ilustración 12 - Anexo 2.2: Flujo de caja a 12 meses .....	44
Ilustración 13 - Anexo 2.3: Inversión a realizar y resultados de los Flujos del periodo.....	45
Ilustración 14 – Anexo 2.4: Indicadores VAN, TIR, ROI.....	45
Ilustración 15 - Anexo 2.5: Rentabilidad 2021-2023.....	45
Ilustración 16 – Anexo 3.1: Estado de resultados La Tregua S.A. ....	46
Ilustración 17 – Anexo 3.2: Estado de resultados La Tregua S.A. ....	46
Ilustración 18 – Anexo 3.3: Resultados producción agropecuaria La Tregua S.A.....	47

## Introducción

El presente informe tiene como fin analizar la situación actual de Grupo Meta y producir un plan estratégico para lograr una cohesión entre las distintas unidades de negocio y así asentar una identidad de marca.

Grupo Meta es el fruto de tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, quienes lo fundaron en 2019 con el objetivo de aunar esfuerzos y lograr un crecimiento sostenido en las áreas de interés que los une. Es una empresa que diversifica sus inversiones en distintos rubros, aunque todos relacionados a los alimentos. Posee tres unidades de negocio:

- La Tregua S.A., dedicada a la industria tambera y a la producción de granos en 900 hectáreas productivas en Sacanta, Córdoba.
- SAUCO S.A., que tiene dos actividades: el restaurante La Jirafa, ubicado en la ciudad de Bariloche, y la cervecería artesanal Checa en Sacanta.
- Cervezas Argentinas S.A.S., propietaria del bar Casa Negra en la ciudad de Córdoba (en este caso, la participación del grupo es de 50%).

Su oficina central, desde la cual se realizan las tareas administrativas, legales, comerciales, contables y de gestión de todas las unidades de negocio también está radicada en Sacanta.

Los últimos 18 meses han visto una profundización de la crisis que atraviesa el país, exacerbada por los efectos de la pandemia de Covid-19. Esta no solo agregó complejidad a un ya preocupante panorama económico, sino que tuvo efectos en aspectos que eran parte de la “normalidad” como el comportamiento de los consumidores.

Las actividades de la empresa se desarrollan en entornos competitivos, aunque con características diferentes según la industria en la que se desarrolla cada unidad de negocio.

En la actualidad, la empresa se enfrenta al desafío de aumentar su volumen de ventas y rentabilidad, que se han visto muy golpeadas desde marzo de 2020. Con esto en mente, este trabajo propone un enfoque multidisciplinar en la forma de un plan estratégico, que impulse mejoras en todas las unidades de negocio y obedezca el fin para el cual el grupo fue creado: unificar y crecer mancomunadamente. Si bien la diversificación del grupo lleva a que existan áreas de mejora disímiles en cuanto a sus particularidades, existen sinergias que se pueden aprovechar en cuanto a las posibles soluciones. Esta propuesta se basa en la utilización de una estrategia de diferenciación de manera común a las tres unidades de negocio. Luego, para atacar las particularidades detectadas, se empleará la estrategia de liderazgo en costos para el tambo,

desarrollo de mercado para la cervecería y penetración de mercado para las actividades gastronómicas.

Las empresas buscan un modelo y estrategias de negocio que les permitan consolidar una industria fragmentada para obtener una rentabilidad superior al promedio posible en una industria consolidada. Estas empresas incluyen a grandes minoristas como Walmart y Target y cadenas de comida rápida como McDonald's y Subway; tiendas de reparaciones como Midas, Inc.; y hasta abogados, consultores y contadores fiscalistas. Para crecer, consolidar sus industrias y convertirse en líderes de la industria, estas empresas han diseñado estrategias que incluyen desarrollar cadenas, franquicias, fusiones horizontales, utilizar internet y TI, para lograr las ventajas del liderazgo en costos o del modelo de negocio de diferenciación (Hill & Jones, 2009).

Los beneficios y resultados de la implementación de la planificación estratégica en empresas han sido tratados por numerosos autores. Si bien estos son mayormente percibidos por las grandes compañías que, a diferencia de las pequeñas y medianas, necesitan un grado de formalismo acorde a su complejidad (Chiavenato & Sapiro, 2011), esto no significa que sus principios no puedan aplicarse a estas últimas. Un estudio realizado por (George, Walker, & Monster, 2019), financiado por una beca de la Fundación Nacional de Investigación de Corea, en el que se analizan más de 20 años de datos empíricos, muestra una correlación directa entre la planificación estratégica y el desempeño de la organización, más allá del sector en el que esta desarrolle sus actividades.

Para añadir a esa visión, (Ancín, 2017) también presenta su perspectiva acerca del planeamiento estratégico en contextos complejos, al establecer que “en el terreno microeconómico, existe la necesidad imperiosa de pensar estratégicamente y planificar su futuro para ser competitivas en mercados cada vez más concentrados y globales. Porque en este entorno socioeconómico los directivos tienen que seguir remando contra viento y marea, ya que no se pueden permitir el lujo de no tomar decisiones hasta esperar que amaine.”, y que “Estas medidas, normalmente, se abordan en el contexto de un plan estratégico y se detallan en los planes funcionales que lo desarrollan”.

Como antecedente de la implementación de estrategias de diferenciación en el sector de alimentos y bebidas, se puede nombrar el caso Starbucks: “La compañía Starbucks dedicó, y lo sigue haciendo, mucha atención al diseño de las tiendas para crear una atmósfera relajada, informal y confortable. En este enfoque estaba la idea de que Starbucks vendía más que café: transmitía una experiencia. El precio elevado que Starbucks cobraba por su café reflejaba este hecho. Desde el principio, Schulz también se concentró en ofrecer un sobresaliente servicio al

cliente. Debido a que pensaba que empleados motivados ofrecían el mejor servicio al cliente, los ejecutivos de Starbucks desarrollaron los mejores programas de contratación y capacitación en la industria restaurantera. Hoy, todos los empleados de Starbucks deben asistir a clases de capacitación donde aprenden no sólo a preparar una buena taza de café, sino también los valores orientados al servicio de la empresa” (Hill & Jones, 2009).

En cuanto a la identidad del grupo, más allá de las unidades de negocio, existe el antecedente de Heineken, como caso de éxito de la implementación de una estrategia de branding: “Heineken no solo consiguió un gran ‘*engagement*’ que le aportó una alta viralidad: demostró también que, con altas dosis de creatividad, se puede persuadir al público de que algunas empresas son algo más que un mero producto”. “Su alto posicionamiento entre su target, pero también entre el público general; su gran notoriedad de marca en muchos mercados, más allá de su propia categoría de producto; y su poderosa imagen de marca corporativa, gracias a una más que efectiva gestión de su branding, han catapultado a Heineken a lo más alto. La conocida marca de cervezas ha alcanzado el reconocimiento internacional de los consumidores gracias a una estudiada y trabajada estrategia empresarial, de marketing y comunicación que no deja indiferente a nadie. Unas estrategias que están íntimamente ligadas a una filosofía centrada en sus principales valores. Heineken defiende que “las personas están en el corazón de la empresa” (Matellanes Lazo, 2017).

En cuanto a las estrategias y planes de acción que se proponen en este trabajo, podemos encontrar antecedentes exitosos de integración vertical a través del aprovechamiento de sinergias, como se observa en el caso de Danone, la cual ha utilizado una “política de adquisición, participación y control en empresas pequeñas y medianas (filiales), las cuales finalmente acaban actuando bien como proveedores, bien como clientes” (Tramon, 2018).

También se observa el caso de la cervecería española Damm, la cual ha desarrollado, como parte de sus políticas de sustentabilidad, procesos para reutilizar el bagazo de cebada, subproducto del proceso de manufactura, y comercializarlo como alimento para ganado lechero (Retema, 2017).

Es necesario mencionar también el cambio de paradigma en la comercialización que se ha observado en los últimos años, impulsado a través de los modelos de *e-commerce*, que se ha acelerado a raíz de la pandemia de Covid-19. Este tipo de interacción permite a los productores generar canales directos con sus consumidores finales, eliminando la necesidad de intermediarios. Tal es el caso de Arcor, con su programa “Arcor en casa” (Ámbito, 2020).

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

Tal como se anticipa en la introducción, el problema principal de Grupo Meta es una pérdida de rentabilidad impulsada por una disminución de las ventas. La explicación es multicausal, y comprende varios factores, internos y externos, que se conjugan para generar el escenario actual.

Las medidas sanitarias dispuestas por el gobierno prácticamente paralizaron al sector gastronómico, obligando a sus actores a redefinir sus modelos de negocio. La sociedad acudió a las plataformas de *e-commerce* para satisfacer sus necesidades, forzando a quienes no tenían adoptadas estas tecnologías a adaptarse rápidamente si deseaban mantenerse operativos. De todas maneras, si bien esta adaptación permite sostener algún tipo de ingreso, la realidad es que este no resulta acorde al modelo de un restaurante (el valor del cubierto no es comparable a lo que ingresa por comensal por *delivery*).

La crisis económica acarreada de años anteriores tomó una nueva dimensión con el retroceso de la actividad en casi todos los sectores, la devaluación sostenida y una inflación interanual superior a los 50 puntos porcentuales. Su impacto se puede ver en las relaciones con los clientes, quienes ven disminuir mes a mes su poder adquisitivo, así como con los proveedores, cuyos precios aumentan junto con sus costos.

Mientras tanto, la competencia en los sectores de interés de la compañía continúa siendo elevada.

Del análisis interno surgen ciertas situaciones a potenciar, en la forma de know-how de personal clave de la empresa, certificaciones de procesos con reconocimiento internacional, niveles de servicio y aceptación en el sector gastronómico, capacidad productiva agrícola, etc. Del mismo modo, aparecen ciertos problemas estructurales que deben ser revisados y corregidos, como procesos de recursos humanos extremadamente informales, desaprovechamiento de canales potenciales de comercialización y comunicación, y una estrategia de branding que no cumple con su objetivo primario.

Por los motivos expuestos, resulta necesario la creación y ejecución de un plan estratégico que busque de forma simultánea apalancarse en los puntos fuertes que tiene la empresa para generar más ingresos y trabajar sobre las debilidades para reducir costos innecesarios.



## *Análisis del macroentorno – Pestel*

### *Factores políticos*

La crisis política de la Argentina se vio acentuada desde el segundo semestre de 2020.

La gestión de la pandemia en términos políticos y económicos ha tenido un gran impacto en ciertos sectores de la población. En particular, el sector gastronómico ha sido muy golpeado con las decisiones tomadas para contener el avance del Covid-19. Según declaraciones de Graciela Fresno, presidenta de la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), desde el comienzo de la pandemia hasta mayo de 2021 quebraron 11.800 hoteles y restaurantes (Télam, 2021). Esto afecta directamente las actividades gastronómicas. La misma nota menciona las ayudas estatales que han llegado al sector, con el fin de sostener las fuentes de empleo, a través del REPRO II, que alcanza a más de 45.000 empleados, y el ATP 2 que asiste a más de 180.000 (Télam, 2021).

Por el contrario, la actividad del tambo pudo continuar desarrollándose al ser considerada “esencial” dentro del marco del decreto presidencial 297/2020 que dio inicio al asilamiento en el país (Boletín Oficial, 2020). Este decreto contempla todos los eslabones de la cadena productiva de las industrias de la alimentación.

### *Factores económicos*

Según datos proporcionados por el INDEC, la actividad económica en hoteles y restaurantes sufrió una caída de 49,1% en 2020, convirtiendo al sector en uno de los más golpeados por el efecto de las restricciones sanitarias (INDEC, 2021). Pese a haber visto una reactivación temporaria durante la temporada de verano, las dificultades regresaron con el invierno y las nuevas restricciones.

El Índice de precios al consumidor (IPC) muestra una variación interanual de 51,4% a agosto de 2021 (INDEC, 2021). Esto tiene una incidencia directa sobre los costos operativos de la empresa, tanto del tambo como de la cervecería, al ver aumentos en el transporte, los servicios básicos y el mantenimiento de maquinaria.

La combinación de la devaluación, el desdoblamiento cambiario y la inflación inciden directamente sobre los costos del sector ya que, como explica Daniel Villulla, de la Cámara de Productores de Leche de la Cuenca Oeste (CAPROLECOBA), “el 70% de los gastos que hoy tiene el tambero mensualmente son costos dolarizados, con insumos básicos como soja y maíz que cotizan en dólares” (Infortambo, 2020).

### *Factores sociales*

Entre los factores sociales se pueden observar los cambios en el comportamiento del consumidor, que encontró distintas soluciones durante el confinamiento. La imposibilidad de realizar sus actividades con normalidad forzó a las personas a volcarse al *e-commerce*, *delivery* y *take-away* como alternativa. Como señala Diego Bleger, Socio a cargo de la Industria de Consumo Masivo en KPMG Argentina, “Por obligación la gente probó comprar por Internet y se acostumbró a hacerlo, este sistema se mantendrá y crecerá en el futuro más allá de los cuellos de botella que tuvo por la demanda inesperada. Esto implica un cambio de hábito que es cultural y educativo, y se va a ir profundizando con el tiempo” (KPMG, 2020).

La pérdida de poder adquisitivo producto de la alta inflación mencionada, sumada a una tasa de desempleo que se ha mantenido por encima de 10% durante el último año (INDEC, 2021), también ha generado que los sectores más afectados vuelquen sus hábitos de consumo a productos de primera necesidad.

El índice de pobreza del primer semestre de 2021 fue de 40,6% (Télam, 2021). Si bien el número es más bajo que el del semestre anterior, el análisis por edad muestra que el 54,3% de los niños menores de 14 años están en esta situación. Al realizar proyecciones sobre estos datos, se observa que la brecha entre los que más y los que menos tienen parece ampliarse generación tras generación.

### *Factores tecnológicos*

El auge de la tecnología móvil ha generado nuevos canales de interacción con el público meta. La presencia en redes sociales y la información clara, concisa e inmediata resultan clave para mantenerse en la mente de los potenciales consumidores. La utilización correcta o incorrecta de estos medios de comunicación puede marcar la diferencia entre que una marca se convierta en tendencia o que esta fracase. Según una encuesta realizada a 600 agentes de marketing senior, en junio de 2017, los posts orgánicos en redes sociales generaban retornos máximos en el 20% de los casos, y retornos medios en el 39% de los casos (Statista, 2017).

En lo respectivo a la gastronomía, aplicaciones como Rappi, PedidosYa y Glovo han posibilitado la modalidad de venta a domicilio a comercios que antes no contaban con esa posibilidad. Según datos relevados por Télam, se estima que, en el AMBA entre el comienzo del aislamiento y octubre, el uso de estas aplicaciones había crecido en un 40% (Télam, 2020). Esto significa que la opción de ofrecer *delivery* ya no es exclusiva a locales gastronómicos con personal e infraestructura suficiente, sino que está al alcance de todos.

### *Factores ambientales*

Las nuevas generaciones (*millennials* y generación Z) otorgan gran importancia al impacto ambiental asociado con la actividad económica y comercial. Los modelos sustentables se muestran como el único camino de cara al futuro. Esto implica que tanto la actividad agropecuaria como la de manufactura deben considerar el impacto que sus procesos productivos puedan generar en el medioambiente y optimizarlos para reducirlo a su mínima expresión. En este sentido, uno de los temas centrales es, sin duda, el tratamiento de efluentes en los tambos. Realizar su vertido sin implementar medidas de control o tratamiento implica un serio peligro para la población de la zona y termina resultando en un deterioro del producto en sí, por lo que es perjudicial desde el punto de vista comercial. Según informa la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola al diario La Nación, existe una variedad de soluciones de tratamiento cuyas características se pueden adaptar a las necesidades de los tambos, dependiendo del tamaño de su operación y su capital disponible para dicha inversión (La Nación, 2020).

### *Factores jurídicos*

La ley de teletrabajo (Ley 27.555), sancionada el 30 de julio de 2020, establece un marco regulatorio para las relaciones laborales a distancia (Argentina.gob.ar, 2020). Si bien la modalidad ya existía desde hace tiempo, esta ley fue necesaria dada la gran cantidad de empleados que se vieron forzados a trabajar desde sus hogares durante el aislamiento por el Covid-19. En el caso de sectores manufactureros o esenciales, sin embargo, no fue posible aplicar esto al 100%, ya que solo era posible emplear esta modalidad en puestos administrativos y no con empleados de planta o quienes realizaban tareas físicas.

Se destaca también la ley de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios de 2002 (Ley 25.612). Esta tiene como objetivos: a) Garantizar la preservación ambiental, la protección de los recursos naturales, la calidad de vida de la población, la conservación de la biodiversidad, y el equilibrio de los ecosistemas; b) Minimizar los riesgos potenciales de los residuos en todas las etapas de la gestión integral; c) Reducir la cantidad de los residuos que se generan; d) Promover la utilización y transferencia de tecnologías limpias y adecuadas para la preservación ambiental y el desarrollo sustentable; e) Promover la cesación de los vertidos riesgosos para el ambiente (InfoLEG, 2002). Los efectos de esta ley se pueden ver en las políticas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial de las compañías.

### *Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes*

- **Industria Tambera:** El poder de negociación del cliente es alto. Si bien el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca ofrece estadísticas con precios de referencia, así como también una plataforma para ofrecer el producto, ambos disponibles a través de su sitio web, es común en el sector ver la relación como una sociedad sostenida en el tiempo. El cliente suele tener además estrictos controles de calidad que le permiten rechazar la leche en caso de que esta no cumpla con sus expectativas.

- **Sector de Alimentos y Bebidas:** El poder de negociación del cliente es bajo. Al tratarse de productos y servicios de alcance masivo, el cliente no tiene incidencia directa en el precio, sino que este se determina a través de la ley de oferta y demanda. De hecho, durante la pandemia se ha experimentado una gran demanda de bebidas alcohólicas, con su consiguiente aumento de precios. Según informa KPMG, en abril de 2020, “se estimaba que dicho aumento supera en promedio al 40% en unidades respecto al mismo periodo del año anterior” (KPMG, 2020).

#### *Poder de negociación de los proveedores*

- **Industria Tambera:** La variación del precio que establecen los proveedores guarda relación más estrecha con la fluctuación del tipo de cambio que con la ley de oferta y demanda al tratarse de materias primas dolarizadas (Infortambo, 2020). Como resultante se obtienen precios estables en dólares, pero volátiles en pesos, sin mucho lugar a negociación.

- **Sector de Alimentos y Bebidas:** Bajo. Los cereales y materias primas necesarios para la elaboración de cerveza no son difíciles de conseguir. En un país cuya principal actividad está ligada al agro, la oferta de proveedores es amplia y cambiar es factible de ser necesario. En cuanto al sector gastronómico, existe también una gran oferta de proveedores de alimentos y bebidas, por lo que el poder de negociación del proveedor es bajo. Esto se ve acrecentado con la crisis, dada la cantidad de locales gastronómicos que han debido reducir su operación o directamente cerrar sus puertas, generando una merma en la demanda de sus productos/servicios y obligándolos a ofrecer distintas facilidades y mejores precios para permanecer competitivos (LADEVI, 2020).

### *Amenaza de nuevos competidores*

- **Industria Tambera:** La amenaza es baja. Existen barreras económicas tales como la infraestructura, tierra para trabajar y maquinaria, que representan una importante inversión inicial, y tecnológicas como el conocimiento y la experiencia para producir leche apta para comercializar. Estas barreras de entrada dificultan la aparición de nuevos actores.
- **Sector de Alimentos y Bebidas:** Aquí debemos diferenciar entre la producción industrial de cerveza a gran escala, en la cual los costos en infraestructura y maquinaria son elevados, y los productores de cerveza artesanal. Para estos últimos, si bien la producción de cerveza de calidad requiere conocimiento, la barrera de entrada que representa la inversión inicial no es tan grande. Esto fomenta la proliferación de microemprendimientos en el sector, los cuales pueden crecer y convertirse en una amenaza competitiva. Con respecto al bar, el rubro gastronómico enfocado a la demografía joven se caracteriza por las modas pasajeras. Esto abre el juego a nuevos competidores que ofrezcan un producto o servicio innovador.

### *Amenaza de productos y servicios sustitutos*

- **Industria Tambera:** La amenaza es baja. Si bien existen alternativas a la leche para la creación de productos lácteos o similares, tales como leches de origen vegetal, tofu, etc., estos no representan una amenaza real al considerar el tamaño del mercado lechero.
- **Sector de Alimentos y Bebidas:** Alta. Existe una amplia oferta de productos sustitutos para la cerveza artesanal, como la cerveza industrial, el vino y las bebidas espirituosas. Luego, al tratarse de productos (en el caso de la cerveza) y servicios (en el caso de establecimientos gastronómicos) que se asocian al esparcimiento, existe la posibilidad de sustituirlos por alternativas más económicas en un contexto de poder adquisitivo decreciente.

### *Rivalidad entre los competidores existentes*

- **Industria Tambera:** El sector puede dividirse en dos categorías para este análisis. Por un lado, tenemos a las grandes compañías, como Mastellone y SanCor, que acaparan la mayor parte del mercado y no tienen grandes competidores. Por otro lado, en las empresas medianas y pequeñas, como es este caso, la competencia es más intensa producto de la cantidad de actores que buscan obtener *market-share* y conseguir socios estratégicos que las ayuden a optimizar sus beneficios.
- **Sector de Alimentos y Bebidas:** El auge de la cerveza artesanal de la última década ha generado un mercado extremadamente competitivo. Previo a la pandemia había 1500

emprendimientos cerveceros, 2000 marcas desarrolladas y 600 fábricas de cerveza artesanal habilitadas (BAE Negocios, 2020), aunque hoy se estima que ha cerrado alrededor del 45% de esas marcas.

### *Cadena de valor*

#### *Actividades primarias*

**Logística Interna:** Las actividades de logística interna están determinadas por la recepción de insumos y materias primas, su almacenaje y manejo del inventario. En el caso de la actividad gastronómica, si bien es posible intuir que se utiliza el mismo sistema informático (Mr. Comanda) para estas actividades como para el resto de la operación, ya que la funcionalidad está disponible en el software, no hay información suficiente para asegurar que así sea ni para estudiar los procesos en detalle. Tampoco se encuentra detalle de los procesos para la cervecería o el tambo, más allá de lo que se pueda asumir por la naturaleza del sector y la actividad.

**Operaciones:** Las actividades operativas de la cervecería producen un total de 360.000 litros por año. Como punto fuerte, podemos destacar el trabajo realizado los procesos productivos y estrictos controles de calidad, que han generado la posibilidad de obtener certificaciones ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

Ambos establecimientos gastronómicos gestionan su operación mediante el sistema informático “Mr. Comanda”, el cual no solo sirve para ordenar los pedidos en el momento, sino que también puede utilizarse como herramienta de análisis y control de gestión. Otra funcionalidad del software que ha resultado importante en tiempos de Covid-19 es la de realizar los pedidos y transacciones sin necesidad de contacto, a través de un código QR.

El tambo, por su parte, emplea el sistema confinado *dry-lot* para obtener un promedio de 10.200 litros de leche cruda por año. Este es un punto positivo ya que los sistemas confinados se caracterizan por obtener mayor eficiencia que los pastoriles, y este en particular es el que requiere menor inversión inicial.

**Logística Externa:** Al igual que sucede con la logística interna, no se encuentran datos suficientes para analizar este punto en profundidad. Si bien los balances de SAUCO S.A y La Tregua S.A. mencionan la existencia de rodados, no hay información que permita determinar si estos son utilizados para la distribución y transporte de productos o mercadería, o si estos se realizan con un transporte tercerizado.

**Marketing y Ventas:** La presencia del grupo en redes es escasa y no aprovecha sinergias (por ejemplo, desde el perfil de Instagram del grupo no hay links a los perfiles de la cervecería

y viceversa). En cambio, Cervecería Checa se muestra activa, comparte contenido con frecuencia y genera interacción con sus más de 10 mil seguidores.

Para la parte gastronómica, el modelo de marketing se basa principalmente en recomendaciones personales y las reseñas de clientes previos compartidas en plataformas web como Google. En el caso del bar Casa Negra, completan la ventaja competitiva su ubicación y nivel de servicio por sobre la media del sector. En La Jirafa, lo que marca la diferencia es su trayectoria y oferta de platos típicos, que resultan atractivos para los turistas.

Cervecería Checa cuenta con la ventaja de tener claridad en cuanto a su target demográfico: la gente joven. Esto permite dirigir la comercialización de sus productos a bares y restaurantes que compartan el mismo enfoque.

En cuanto al tambo, si bien se desenvuelve en un sector altamente competitivo, al tener una sociedad estratégica con Cremac, que asegura la comercialización del 100% de la producción, no desarrolla otras actividades de marketing.

**Servicios:** Los servicios que ofrece la cervecería están apuntados a la venta mayorista. Comercializan principalmente a través de establecimientos gastronómicos, y utilizan algunos distribuidores en el país, pero la red es bastante acotada y hay poca disponibilidad del producto para el cliente final a medida que uno se aleja de la zona de cercanía de la planta. No tiene venta directa al público.

El servicio del tambo gira 100% en torno a la leche cruda y el cumplimiento de los estándares de calidad acordados con Cremac. Al no tener otros clientes en la cartera, la atención es completamente personalizada.

En el caso de los establecimientos gastronómicos, se nota el seguimiento a los comentarios y devoluciones de los clientes a través de redes y plataformas y la gestión de las mejoras asociadas, que resultan en la excelente puntuación que estos reciben. Podemos nombrar, por ejemplo, el certificado de excelencia de Tripadvisor que La Jirafa recibió en 2019. Ambos establecimientos ofrecen también música en vivo o DJ durante los fines de semana.

#### *Actividades de apoyo*

**Infraestructura:** Grupo cuenta con una oficina administrativa en Sacanta, Córdoba, la cual centraliza las actividades de gestión para todas las unidades de negocio que conforman el portfolio de la empresa. Luego, cada unidad de negocio cuenta con su propia infraestructura:

- La Tregua S.A.: Incluye 900 hectáreas arrendadas, viviendas para empleados, maquinarias agrícolas y equipamientos del tambo (ordeñadoras, enfriadores de leche, etc.).

- Cervecería Checa: Cuenta con las instalaciones y el equipamiento necesario para el desarrollo y la fabricación del producto (macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador).

- Bar Casa Negra y restaurante La Jirafa: Poseen cocinas equipadas, hornos industriales, heladeras, mobiliario, mantelería, utensilios y electrodomésticos para la elaboración y servicio de comidas, además de computadoras para la gestión operativa.

Recursos Humanos: No existe un departamento dedicado de recursos humanos interno o externo, ni procesos establecidos para la selección y el desarrollo de carrera del personal. Son los dueños y miembros del directorio quienes deciden qué puestos es necesario cubrir, según el aspecto que deseen potenciar de las distintas unidades de negocio. Luego se encargan también de las contrataciones, basando sus decisiones cuestiones de afinidad y personalidad, como la calidad humana, preparación y perfil proactivo de los candidatos. Una vez contratados, realizan evaluaciones para determinar en qué deben ser capacitados.

En la cervecería se nota la falta de división de tareas y definición de puestos, ya que los coordinadores de producción están involucrados en la parte operativa, logística y actividades de apoyo como compras o gestión de recursos humanos.

Desarrollo Tecnológico: Ambos establecimientos gastronómicos utilizan el sistema informático “Mr. Comanda” para facilitar su gestión. La oficina central utiliza también software administrativo.

Por su parte, Cervecería Checa cuenta con la tecnología necesaria para elaborar cerveza de calidad y realizar los controles necesarios durante el proceso productivo.

Compras: Las actividades de aprovisionamiento para el sector gastronómico se centran en la gestión de las relaciones con los proveedores y la definición y ejecución de las políticas de compra. Si bien es posible que se utilice el mismo sistema informático disponible para este fin, no se encuentra información disponible para aseverar esto ni analizar las particularidades del caso en lo que refiere a estos procesos.

Al observar los distintos componentes de forma integral, se concluye que los puntos que agregan más valor a la cadena se encuentran en la parte operativa, con una marcada vocación a la calidad de los productos, y la parte de servicios, ya que ambos establecimientos gastronómicos se esfuerzan en ofrecer tipos de entretenimiento que van más allá de lo esencial del rubro. Se observan también algunos eslabones a mejorar. Si bien se expresa que desea generar una identidad y presencia que unifique a las unidades de negocio bajo el manto del grupo, las actividades de marketing no aparentan dirigirse en esa dirección. Por otra parte,



queda expuesta la informalidad de los procesos de recursos humanos, los cuales deberían revisarse y diseñarse de forma acorde a las perspectivas de crecimiento de la empresa.

#### *Nivel corporativo*

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

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

#### *Valores:*

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

#### *Diagnóstico organizacional – FODA*

El diagnóstico FODA muestra que, si bien existe un contexto macro que no favorece el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, esta tiene puntos fuertes que permiten elaborar un plan que haga frente a las amenazas.

Una lectura que se desprende, al analizar las fortalezas con relación a las oportunidades, es la posibilidad de ingresar a nuevos mercados a través de la exportación. La combinación del *expertise* del directorio en materia de comercio exterior, la tecnología disponible y el proceso de certificaciones en curso, tanto para ISO 9001 como para Buenas Prácticas de Manufactura, abren el acceso a mercados internacionales. La aceptación que el público tiene del producto y el lugar que este se ha ganado entre sus competidores, algunos de los cuales ya han incursionado en esta dirección, dan aún más impulso a la iniciativa. El ingreso de divisas contribuiría a la estabilidad comercial del grupo en sí, dado que ciertos costos operativos están atados al tipo de cambio. También es importante destacar que, ante un mercado interno profundamente afectado por la crisis y la pérdida del poder adquisitivo de los clientes, puede

resultar beneficioso ingresar en otro que no se encuentre tan golpeado y goce de otro tipo de estabilidad y previsibilidad.

En el tambo se observa una situación comercial favorable, ya que existen acuerdos comerciales con productores lácteos que aseguran la venta del 100% de la producción. Sin embargo, al existir costos de insumos dolarizados, atados al tipo de cambio, esto no resulta suficiente para asegurar la rentabilidad de la operación.

En cuanto a puntos a mejorar, se detecta que el objetivo expresado por el grupo de generar una imagen de marca que represente al conjunto de sus unidades de negocio y tenga presencia no está acompañado de una estrategia de branding acorde. Por ejemplo, al revisar las redes sociales más importantes, se observa la atomización de las marcas, sin presencia del logotipo del grupo o enlaces hacia su perfil principal. Luego, el desarrollo de las plataformas de e-commerce permite tener un canal directo con el cliente final. Esto podría aprovecharse con la cervecería, cuya presencia en el mercado disminuye a medida que uno se aleja de su zona de cercanía, dado que no hay una red de distribución desarrollada.

Por último, queda expuesta una debilidad estructural de la empresa con relación a sus procesos de recursos humanos. Estos son informales y requieren del involucramiento de los miembros del directorio, quienes actúan también como gerentes en las distintas unidades de negocio, para tareas que podrían ser delegadas. De esta forma, se genera un modelo difícilmente escalable para aprovechar las oportunidades de crecimiento en los nuevos mercados a los que se pretende acceder.

Tabla 1 - Diagnóstico organizacional - FODA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos capacitados en especialidades relevantes para el crecimiento del grupo.</li> <li>• Certificaciones ISO 9001 y BPM en estado avanzado.</li> <li>• Tecnología de avanzada para la elaboración y producción de cerveza.</li> <li>• Buena relación con los proveedores.</li> <li>• Buen posicionamiento y concepción de los clientes tanto en el bar como en el restaurante.</li> <li>• Ubicación estratégica de locales gastronómicos.</li> <li>• Buena recepción del público meta para la cerveza. Competencia directa con marcas establecidas de más larga tradición.</li> <li>• Alianza comercial que asegura la venta del 100% de la producción del tambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ingreso de divisas a través de la exportación de productos.</li> <li>• Mercado creciente de <i>e-commerce</i> permite tener relación comercial directa con el consumidor para ciertos productos (cerveza).</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca atomizada. No hay cohesión de las UEN bajo la cara del grupo.</li> <li>• Insumos dolarizados.</li> <li>• Procesos informales de definición de puestos, reclutamiento y desarrollo de RRHH.</li> <li>• Baja presencia web en general. Poca actividad y no parece seguir un plan u objetivos concretos.</li> <li>• Disminución de market-share de Cervecería Checa fuera de sus zonas de cercanía. Red de distribución deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en la perspectiva devaluatoria hacia 2022 crea presión en las actividades con costos dolarizados.</li> <li>• Inversiones en sectores altamente competitivos.</li> <li>• Reducción del poder adquisitivo de los clientes a causa del contexto de crisis.</li> <li>• Disminución de volumen de ventas a causa de la pandemia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### *Matriz BCG*

Interrogante: Se observa que la Tregua S.A. obtuvo como utilidad neta del ejercicio una en el año 2020 una ganancia de \$5.694.196,72. Se concluye que corresponde a un producto interrogante debido a su alto crecimiento y poca participación en el mercado.

Vaca: En cuanto a Sauco S.A. su utilidad neta fue una pérdida de \$7.772.599,90 correspondiente al año 2020. Se llega a la conclusión de que es un producto vaca, debido a que tiene una alta cuota de mercado, y un bajo crecimiento.

Con respecto a la Unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A., no hay información para poder determinar en cual componente de la matriz BCG se encuentra.

### *Matriz de Ansoff*

Penetración de mercado: La empresa posee un técnico de marketing el cual se encarga de medir la satisfacción de clientes. Además, Sauco S.A, la cual contiene a la Cervecería Checa, Restaurante la Jirafa, tiene presencia en redes sociales, y carta online en el caso del restaurante, a través de su sitio web. Lo mismo ocurre con el bar Casa Negra. Esto impulsa su

crecimiento en el mercado. En cuanto a La Tregua S.A., esta no cuenta con redes sociales ni presencia online, lo cual no favorece la captación de clientes y el crecimiento en el mercado.

Desarrollo de producto: Cervecería Checa cuenta con la siguiente línea de productos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color. Casa Negra se caracteriza por ser un bar de tipo nocturno juvenil en donde se sirve comida rápida y cerveza artesanal. La Jirafa ofrece platos tradicionales de la gastronomía del sur argentino. Se focaliza en la atención a contingentes turísticos y a residentes de la ciudad de Bariloche que buscan comer sano y nutritivo, con la opción de elegir menús ejecutivos. La Tregua, por su parte, tiene un establecimiento tambero que se caracteriza por su trabajo coordinado para la producción de leche, comercializa la totalidad de la producción a la marca Cremac.

Desarrollo de mercado: Si bien las actividades del grupo están en la provincia de Córdoba, el Restaurante La Jirafa, correspondiente a la unidad de negocio Sauco S.A. está ubicada en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro.

## Marco teórico

Dado que la herramienta elegida para este caso es la implementación de una planificación estratégica, a continuación, se expondrán conceptos y desarrollos teóricos de autores que han estudiado el tema en profundidad. El objetivo es que, al concluir esta sección, se pueda observar una relación directa entre la situación de la empresa y el camino propuesto.

(Davara Rodríguez, 2015) cita en su trabajo a (Ansoff, 1965), considerado uno de los padres de la planificación estratégica moderna, para definirla como “un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos” (p.195).

Según (Porter, 1991), “la estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional” (p.42). Así, la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selección de los negocios de la organización o de aquellos en los que va a estar en el futuro, así como el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.

(Mintzberg, 1987) ofrece, a través de un artículo publicado en California Management Review, su definición de estrategia. La separa en 5 conceptos, a los que denomina “las 5 P de la estrategia”. Estos la definen como:

- Plan: Curso de acción deliberado para lidiar con una situación.
- Ardid: Maniobra diseñada para burlar a un competidor u oponente.
- Patrón: Consistencia en el comportamiento a través del accionar.
- Posición: Ubicación de la organización dentro de un entorno o ecosistema.
- Perspectiva: La define como un concepto abstracto, similar a la personalidad en los individuos, compartido por los miembros de la organización.

Años más tarde, en otro artículo, publicado por Harvard Business Review, (Mintzberg, 1994) (también autor del libro “El ascenso y la caída de la planificación estratégica”) sugiere que “La planificación estratégica como se ha venido practicando ha sido realmente una programación estratégica, la articulación y elaboración de estrategias o visiones que ya existen” (p.1). El artículo plantea también una serie de falacias (de predicción, separación y formalización), que explican por qué, desde su punto de vista, la concepción clásica de

planificación estratégica no es practicable y está condenada a perder adeptos, o bien a desaparecer.

Sin embargo, como concluye el estudio de (George, Walker, & Monster, 2019), la oposición a la planificación estratégica no parece estar basada en evidencia empírica. Su vigencia, a 25 años de las predicciones de Mintzberg, se explica a través de los resultados obtenidos y el impacto positivo en el desempeño de las organizaciones.

Desde el punto de vista de las estrategias a aplicar, Porter propone tres estrategias genéricas (Porter, 1991):

- Liderazgo en costo: Propone reducir los costos en todas las áreas a su mínima expresión posible. Su objetivo es obtener una estructura de costos menor a la de la competencia.
- Diferenciación: Tiene como objetivo ofrecer un producto o servicio distintivo en el mercado. Esto se puede lograr mediante las características principales o también servicios agregados. Suele involucrar un enfoque multidisciplinar, con gran peso de investigación y desarrollo, para generar un producto o servicio innovador, así como de marketing, para comunicar claramente al público qué es lo que lo hace único.
- Enfocada: Como característica, busca un segmento específico del mercado y le dedica el 100% de sus esfuerzos.

El fin de estas estrategias es la generación o potenciación de ventajas competitivas en la cadena de valor, las cuales (Porter, 1991) establece que se obtienen “desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que los competidores” (p.51).

En este sentido, también se puede mencionar la visión de (Moses, 2010), quien trata la diferenciación en empresas familiares, “Una de las formas que actualmente utilizan las empresas para diferenciarse entre sí, es a través de la calidad del producto, la tecnología, la innovación, la marca, la reputación de la empresa y el servicio al cliente”.

Otro aspecto estratégico por considerar es la decisión de en qué mercados participar, y cómo hacerlo. (Chiavenato, 2017), describe en su libro las estrategias de crecimiento de producto-mercado propuestas por Ansoff (Ansoff, 1976):

- Estrategia de penetración en el mercado, donde la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo de mercado, donde la organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados.

- Estrategia de desarrollo del producto, esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales
- Estrategia de diversificación, donde la organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados.

En cuanto a los cambios de paradigma observados en los últimos años, se pueden mencionar las observaciones de (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014), quienes indican que comercio electrónico “se refiere a las transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que tenga tratos” (p. 20). La forma que se conocía antes de internet ha pasado a llamarse marketing tradicional, pero no es otro tipo marketing en el cual los actos operativos son modificados drásticamente; internet solo es el añadido a la estrategia. Desde el momento en que la empresa decide adoptar internet en su estrategia corporativa, inicia procesos de cambio en su política de hacer negocios, modifica sus decisiones en términos de costos y tiempo. “Nadie podría haber imaginado jamás el impacto que la tecnología tendría en la información o en el mundo de los negocios” (Ohmae, 2005).

A su vez, (Hill C. , 2011) manifiesta que un impulsor de lo que se conoce como globalización es el cambio tecnológico, en particular lo relacionado con los adelantos en la tecnología de la comunicación, el transporte y el procesamiento de información. En ese proceso de cambio aparece internet y la World Wide Web (www), que en estos momentos se ha convertido en la columna fundamental de las decisiones empresariales y, por ende, comerciales. Tanto es así que da nacimiento a una nueva forma de comercializar: e-commerce o comercio electrónico, que de por sí modifica el modo en que la empresa puede llegar a los consumidores.

Para fines de este trabajo, se tomará la visión de Michael Porter, quien establece a la estrategia como un patrón de decisiones y acciones interrelacionadas, con el objeto de obtener ventajas competitivas, y describe las estrategias genéricas que se utilizarán para tal fin. También se tomará la definición de Mintzberg de estrategia como perspectiva. Esta definición es importante, porque establece que la estrategia es un concepto compartido entre los miembros de una organización, que se evidencia a través de intenciones o acciones. Según Mintzberg, esto generará una suerte de “mente colectiva”, homogénea en pensamiento y comportamiento.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

Como se ha anticipado en secciones previas, el problema central que enfrenta Grupo Meta es la pérdida de rentabilidad causada por la caída de las ventas durante los últimos 18 meses. Si bien el análisis establece que gran parte de esta contracción se debe a factores externos, potenciados por la pandemia y las subsecuentes disposiciones que paralizaron al país (y por qué no al mundo), existen también cuestiones de índole interna que contribuyen a esta situación.

El diagnóstico FODA muestra que, más allá del problema detectado, esta no es una empresa particularmente debilitada. Todas sus unidades de negocio presentan puntos fuertes a partir de los cuales se puede construir.

Las características de los miembros del directorio, el estado de las operaciones de producción de la cervecería y la situación macroeconómica abren la posibilidad de implementar una estrategia de desarrollo de mercado, a través de la exportación de los productos que se comercializan. Incluso en el mercado interno, se podría intentar una penetración de mercado utilizando canales de *e-commerce* para ofrecer el producto directo al cliente, sin necesidad de una distribuidora como intermediaria.

La unidad de negocio agrícola de la empresa, por otro lado, tiene el potencial de reducir costos a su mínima expresión, a través de la integración vertical hacia atrás, dedicando hectáreas productivas a la generación de forraje para alimentar a las vacas del tambo, y completando el restante con bagazo de cebada, subproducto de la fabricación de cerveza artesanal. Como consecuencia, se mitigaría el riesgo que se ha identificado al tener costos atados a un factor externo tan volátil en el país como es el tipo de cambio.

En el sector gastronómico, se destacan la ubicación geográfica de los establecimientos, que aprovechan las tendencias de entretenimiento nocturno de su público meta, y el atractivo turístico natural en Bariloche, la relación con los proveedores y clientes, y el nivel de servicio. La oportunidad en este caso se detecta por el desarrollo de la tecnología de *e-commerce*, para aprovechar las nuevas tendencias de consumo que se observan en la sociedad.

El análisis también descubre ciertas debilidades o áreas de mejora que no guardan relación con factores externos. Los procesos de recursos humanos, por ejemplo, son extremadamente informales (o incluso inexistentes). Esto es frecuente en empresas familiares



y pequeñas, pero puede convertirse en un importante obstáculo para las perspectivas de crecimiento, porque su carácter personalista no representa un modelo escalable.

Por otra parte, hay una desconexión entre el objetivo planteado por la empresa de: “crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva” y las estrategias de branding empleadas, como el enfoque adoptado en el manejo de las redes sociales, por ejemplo. Este es un desafío común a las empresas que tienen inversiones diversificadas: el público identifica a sus productos y servicios con las unidades de negocio, pero no las asocian con el grupo en sí.

#### *Conclusión diagnóstica*

Realizado el análisis, queda claro que, si la empresa desea no solo mantener sus actividades, sino también potenciar su crecimiento, es necesario un cambio de rumbo. La planificación estratégica surge entonces como respuesta natural, dado que permite trazar un camino hacia objetivos que han sido claramente definidos y requiere que la compañía actúe de forma integral, involucrando a todas las áreas para alcanzarlos. Las estrategias seleccionadas para cada unidad de negocio son:

- Tambo: diferenciación, a través del desarrollo tecnológico que aumente la eficiencia de la producción, y liderazgo en costos, mediante integración vertical hacia atrás, utilizando el potencial agrícola del campo para alimentar al ganado lechero.
- Sector gastronómico: diferenciación + penetración de mercado. En este caso se pretende desarrollar la tecnología para aprovechar los cambios en el comportamiento del consumidor relacionados al crecimiento del *e-commerce*.
- Cervecería: diferenciación + desarrollo de mercado. Se buscará desarrollar el mercado internacional a través del comercio exterior.

## Propuesta de aplicación

Tras haber analizado el contexto en el que la empresa se desarrolla, su situación interna y realizado el diagnóstico, se presenta la siguiente propuesta para solucionar los problemas de rentabilidad identificados y aprovechar las oportunidades de crecimiento detectadas.

Al examinar las bases corporativas, se encuentra una declaración de visión que no transmite la dirección en la que se desea ir, por lo que resulta difícil que genere una sensación de pertenencia en los empleados que deben actuar en consecuencia. Se propone entonces una revisión y reformulación.

**Visión:** Ser una empresa en constante crecimiento, con proyección internacional, que genere valor a través de la innovación y tenga un impacto positivo en las familias y comunidades de sus zonas de influencia.

Se propone también la ampliación de la declaración de misión, para incluir aspectos claves relacionados con el plan estratégico a implementar.

**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. Añadir valor a las inversiones a través del desarrollo tecnológico, el conocimiento técnico y el compromiso con la calidad.

Los valores planteados por la organización son coherentes con la visión, misión y objetivos dispuestos. No se considera necesaria su modificación, pero se agregan dos ítems:

- Responsabilidad social y ecológica
- Orientación al cliente

### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad general de Grupo Meta a 7% para el período 2023, a razón de 1,5% anual en base a las estimaciones para el ejercicio 2021, a través de la reducción de costos en el tambo, el desarrollo de e-commerce en los locales gastronómicos y el desarrollo de mercado para la cerveza Checa.

**Estrategia:** Se propone utilizar estrategias de liderazgo en costos a través de integración vertical, y penetración y desarrollo de mercado, por medio de soluciones integradas de e-commerce y marketing.

**Fundamentación:** El análisis de los estados de resultados para La Tregua S.A. y SAUCO S.A. muestran que la utilidad neta de Grupo Meta sufrió una caída de 136,35% entre los ejercicios de 2019 y 2020. La causa principal es una disminución de ingresos por ventas y

servicios de más de 50% en SAUCO S.A., como consecuencia de las restricciones a la actividad gastronómica a raíz de la pandemia de Covid-19. Si bien se considera que, tras la desaparición de estos factores, se generará una recuperación a una situación similar a la era pre-pandémica, el foco principal de esta propuesta se coloca sobre no solo sobre la recuperación de la rentabilidad perdida, sino también la construcción de los cimientos para el crecimiento a futuro. Se utilizará para el análisis de SAUCO S.A. el estado de resultados de 2019 actualizado por inflación, al haber sido 2020 un año atípico, condicionado por factores externos que afectaron a todas las empresas de forma global.

### *Objetivos específicos*

1. Reducir costos del tambo en 10% durante 2022, a través del autoabastecimiento del alimento para el ganado (integración vertical hacia atrás).

Estrategia: Integración vertical hacia atrás. Se pretende utilizar una combinación de la producción de granos del campo y la reutilización del bagazo de cebada procedente de la cervecería para alimentar al ganado y reducir los costos de insumos.

Fundamentación: Se observan sinergias a aprovechar entre las distintas unidades de negocio del grupo. Existen antecedentes de la utilización del bagazo para alimentación de ganado vacuno, especialmente vacas lecheras, como el caso de la cervecera española Damm, la cual destina el 100% de este subproducto para tal fin (Retema, 2017). La implementación de esta iniciativa también representa un paso firme en la responsabilidad ecológica del grupo, al reciclar subproductos y reducir los desperdicios de su actividad industrial, en concordancia con la visión, misión y los valores de la empresa.

2. Incrementar los ingresos por ventas en 20% para los locales gastronómicos hacia diciembre de 2022, a través de la implementación de soluciones de e-commerce y marketing.

Estrategia: Diferenciación y penetración de mercado, a través del diseño, desarrollo e implementación de una solución *web* y *mobile* para la oferta gastronómica. También se pretende generar imagen de marca a través del empaquetado de los productos, que haga referencia tanto al restaurante o bar, como a Grupo Meta.

Fundamentación: La recuperación de la estabilidad financiera del grupo depende en gran medida de la capacidad de volver a generar los ingresos perdidos durante 2020. Si bien las restricciones sanitarias comienzan a desaparecer, se considera oportuno emplear una estrategia más agresiva, que aproveche la explosión de los canales de venta digitales. Es un

hecho que la pandemia de Covid-19 aceleró el crecimiento de esta modalidad, pero las proyecciones indican que este continuará incluso más allá de la pandemia (Mercado, 2021).

3. Incrementar las ventas de cerveza Checa en 10% durante 2022, a través de plataformas de venta directa a nivel nacional, y 15% durante 2023 accediendo al mercado internacional.

Estrategia: Diferenciación y desarrollo de mercado. Utilizar plataformas de *e-commerce* para la venta directa de los productos con el fin de ampliar el alcance territorial. Luego, dedicar una parte de la producción al mercado de países limítrofes.

Fundamentación: La venta de productos online ha crecido durante los últimos años. Durante la pandemia se ha visto como muchas empresas productoras han optado por vender sus productos directamente a los consumidores, sin necesidad de intermediarios. Un ejemplo de esto es Arcor, con su programa “Arcor en casa”, el cual, tras una prueba piloto en Rosario, se extendió a todo el territorio nacional (Ámbito, 2020). Luego, las certificaciones ISO y BPM en curso permiten proyectar un producto con potencial de exportación. Esta oportunidad se hace más tangible aún al contar con una persona especializada en el tema en el directorio. Se puede mencionar los casos de las marcas Rabieta y Bierhaus, quienes exportan sus productos a China y España, como antecedentes exitosos (Ámbito, 2021).

4. Mejorar el desempeño de los empleados en 50% para diciembre de 2022, a través de la optimización de la estructura organizacional y la formalización de los procesos de recursos humanos.

Estrategia: Diferenciación y modificación de estructura organizacional, mediante la contratación de un responsable de recursos humanos que se encargue de profesionalizar los procesos existentes y prepare a los empleados para el crecimiento de la empresa.

Fundamentación: El diagnóstico FODA muestra que, si se desean aprovechar las oportunidades de crecimiento detectadas, es necesario generar una estructura escalable. Esto no resulta posible con el grado de informalidad observado en las actividades de recursos humanos. Del mismo modo, con el fin de liberar el tiempo de los miembros del directorio, quienes también ocupan roles de gestión en las unidades de negocio, se decide centralizar todas estas actividades en una sola persona, especializada para tal fin.

*Alcance*

*Alcance geográfico*

Esta propuesta tiene como alcance las unidades estratégicas de negocio de Grupo Meta, y sus zonas de acción en Sacanta, ciudad de Córdoba y Bariloche, con perspectivas de crecimiento a nivel nacional e internacional para cervecería Checa.

#### *Alcance temporal*

La implementación del plan se desarrollará durante un período de dos años (2022-2024), siendo 2022 el de mayor actividad.

#### *Alcance de contenido*

Esta propuesta describe las actividades a realizar en Grupo Meta, con el fin de recuperar la rentabilidad de sus operaciones y asegurar sus perspectivas de crecimiento futuro. Para ello se revisan sus bases corporativas, estructuras de costos, estrategias comerciales de forma integral, a través de las herramientas que propone la planificación estratégica.

#### *Plan de acción*

A continuación, se describen las actividades del plan de acción:

- Selección y contratación de un responsable de recursos humanos (1), con el objetivo de desarrollar la estructura organizacional de la empresa y cimentar su perspectiva de crecimiento. Esta persona tendrá a su cargo la creación y documentación de procesos (descripción de roles y responsabilidades, reclutamiento, inducción, capacitación inicial, evaluación de desempeño y capacitación continua) (2) para formalizar una estrategia de recursos humanos, que permita mayor eficiencia y escalabilidad. En paralelo, deberá desarrollar y ejecutar, en forma conjunta con el directorio, un plan de comunicación enfocado en las nuevas bases corporativas (misión, visión y valores) (3), dado que los cambios impulsados por esta propuesta abarcan a todas las unidades de negocio de forma integral y es necesario que todos sus integrantes se comprometan con la nueva dirección que se pretende tomar.

- Desarrollo e implementación de una plataforma personalizada de *e-commerce* (4), para la venta directa al público de la cerveza, así como para el restaurante La Jirafa en Bariloche y el bar Casa Negra. Para este fin, también será necesaria la integración con MercadoPago, como sistema de pago online (5), el cual centralizará todas las transacciones realizadas a través de la plataforma. El proyecto se llevará a cabo de forma tercerizada, a través de un consultor IT especializado, quien luego se encargará del mantenimiento mensual de la solución (6). Este incluirá las actividades de rutina necesarias para garantizar el funcionamiento

y la seguridad, tales como actualizaciones, pruebas, modificaciones, administración de usuarios, monitoreo de disponibilidad del servicio, etc.

- Desarrollo (7) y ejecución (8) de una estrategia de *social media marketing* que unifique e impulse a todas las unidades de negocio bajo la identidad del grupo, a través de la contratación de una consultora de marketing. Esta consultora también se involucrará en el diseño del nuevo *packaging* para *delivery* (9), para incorporar la nueva imagen de marca del grupo a los productos ofrecidos, incluyendo su logotipo e información de redes en los empaques junto a los de las marcas de las unidades de negocio. Se opta por utilizar materiales ecológicos y biodegradables y eliminar plásticos, acorde a los principios de sustentabilidad propuestos en las bases corporativas. El lanzamiento del *packaging* rediseñado (10) se realizará en conjunto con la campaña de redes sociales, a fin de instalar la nueva identidad de marca en los consumidores.

- Rediseño del plan de alimentación del ganado lechero para incluir bagazo de cebada proveniente de la cervecería en la dosis recomendada de 20% (11), de forma conjunta con el asesoramiento del veterinario. Para este fin, será necesario que la cervecería desarrolle y defina el proceso de recolección de este subproducto en pellets transportables (12), y que se planifique la logística para trasladarlos hasta el tambo (13), situado a aproximadamente 20 km. Se recomienda la adquisición de un rodado, dado que, en principio, se proyecta una frecuencia de traslado semanal, con una carga promedio de 4 toneladas por viaje. La operación del rodado estará a cargo de los empleados de La Tregua, quienes ya tienen experiencia en el manejo de granos y alimento para ganado. El plan de alimentación será luego implementado con asistencia inicial del veterinario (14), y su impacto en la producción monitoreado por la gerencia de La Tregua durante el resto del año (15).

- Por último, la licenciada en comercio exterior (miembro del directorio y gerente de administración de la cervecería) definirá los procesos internos para la exportación de cerveza Checa (16) y realizará el alta para utilizar el programa "Exporta Simple" en AFIP (18). En paralelo, el gerente comercial se encargará de generar acuerdos con distribuidores en España y Uruguay (17), siguiendo el modelo de otras cervecías artesanales nacionales. Una vez concretados estos, se utilizará la plataforma para coordinar la logística de envío y la documentación pertinente (19). Durante el último trimestre de 2023 se evaluará el éxito de este programa (20) y se determinará si su continuación resulta beneficiosa para el grupo.

El siguiente gráfico detalla los plazos, responsables y recursos necesarios para la realización las actividades descritas anteriormente. Se ha tomado la determinación de generar

un único cuadro para toda la empresa dado que el plan se ha concebido de forma integral, con varias actividades que aprovechan sinergias comunes a todas las unidades de negocio y las afectan por igual.

### Recursos

Ilustración 1 - Planes de acción.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
1 Contratación de responsable de RRHH	1-1-2022	28-2-2022	Directorio	Escritorio, silla, computadora	\$4,281,500.00		Sueldo mensual \$135.000 + aguinaldo
2 Creación y documentación de procesos de RRHH (descripción de roles y responsabilidades, reclutamiento, inducción, capacitación inicial, evaluación de desempeño y capacitación continua).	1-3-2022	30-4-2022	Responsable RRHH				
3 Desarrollo y ejecución de plan comunicación de las nuevas bases corporativas (misión, visión y valores)	1-3-2022	31-3-2022	Directorio, responsable RRHH				
4 Desarrollo e implementación de plataforma de e-commerce	1-1-2022	31-3-2022	Gerente Comercial Checa, asesor externo	sitio web, interfaces con software existente	\$270,000.00	Consultora IT	90hs x \$3.000 (hora promedio CPCIPC)
5 Implementación de sistema de pago online	1-3-2022	31-3-2022	Gerente Administración Checa, Gerente Administración La Jirafa, asesor externo	interfaces con software existente		Consultora IT	
6 Mantenimiento de plataforma de e-commerce	1-4-2022	31-12-2023	Asesor externo		\$379,800.00	Consultora IT	\$15.000 mensual (basado en 5 hs/mes)
7 Desarrollo de estrategia de social media marketing	15-1-2022	31-3-2022	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa, asesor externo		\$150,000.00	Consultora Marketing	60hs x \$2.500 (estimación)
8 Campaña publicitaria en redes sociales	1-4-2022	31-12-2023	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa, asesor externo		\$506,400.00	Consultora Marketing	\$20.000 mensual (basado en 8 hs/mes)
9 Diseño de packaging para delivery	1-1-2022	28-2-2022	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa, asesor externo			Consultora Marketing	
10 Lanzamiento de nueva imagen de marca a través del packaging	1-4-2022	15-4-2022	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa	Contenedores, papelería, utensilios	\$4,336,206.98		
11 Re-diseño del plan de alimentación para incluir begazo en un 20%	1-2-2022	28-2-2022	Gerente Producción La Tregua, asesor externo		\$34,800.00	Veterinario	6 consultas
12 Desarrollo de proceso de recolección y pelleteado de bagazo de cebada	1-2-2022	31-3-2022	Gerente Producción Checa				
13 Planificación de logística de transporte de pellets de bagazo al tambo	1-2-2022	31-3-2022	Gerente Administración La Tregua, Gerente Producción La Tregua, Gerente Producción Checa	Rodados para transporte	\$2,466,000.00		
14 Implementación del nuevo plan de alimentación para el ganado lechero	1-4-2022	15-4-2022	Gerente Producción La Tregua, asesor externo		\$23,200.00	Veterinario	4 consultas
15 Evaluación del impacto del nuevo plan de alimentación en la producción	1-7-2022	31-12-2022	Gerente Producción La Tregua				
16 Definir procesos internos para exportación	1-10-2022	31-12-2022	Gerente Administración Checa				
17 Generar acuerdos con distribuidores en Uruguay y España	1-1-2023	31-3-2023	Gerente Comercial Checa				
18 Alta del programa "Exporta Simple" en AFIP	1-1-2023	15-1-2023	Gerente Administración Checa				
19 Coordinar logística de envío a través de la web "Exporta Simple"	1-4-2023	31-9-2023	Gerente Administración Checa				
20 Evaluación del programa piloto de exportación	1-10-2023	31-12-2023	Gerente Administración Checa				

Fuente: elaboración propia

*Marco de tiempo para la implementación:*

**Ilustración 2 - Diagrama de Gantt**

Actividad	Responsables	Duración (semanas)	2022												2023			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Q1	Q2	Q3	Q4
Contratación de responsable de RRHH	Directorio	8	■	■														
Creación y documentación de procesos de RRHH	Responsable de RRHH	8			■	■	■											
Desarrollo y ejecución de plan comunicación de las nuevas bases corporativas (misión, visión y valores)	Directorio, Responsable de RRHH	4			■	■												
Desarrollo e implementación de plataforma de e-commerce	Gerente Comercial Checa, Consultor IT	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación de sistema de pago online	Gerente Administración Checa, Gerente Administración La Jirafa	4			■	■												
Mantenimiento de plataforma de e-commerce	Consultor IT	N/A																
Desarrollo de estrategia de social media marketing	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa, Consultor Mkt	10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ejecución de campaña en redes sociales	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa, Consultor Mkt	N/A																
Diseño de packaging para delivery	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa, Consultor Mkt	8	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento de nueva imagen de marca a través del packaging	Gerente Comercial Checa, Gerente Comercial La Jirafa	2				■	■											
Re-diseño del plan de alimentación para incluir begazo en un 20%	Gerente Producción La Tregua, Veterinario (asesor externo)	4		■	■	■	■											
Desarrollo de proceso de recolección y pelleteado de bagazo de cebada	Gerente Producción Checa	8		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificación de logística de transporte de pellets de bagazo al tambo	Gerente Administración La Tregua, Gerente Producción La Tregua, Gerente Producción Checa	8		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación del nuevo plan de alimentación para el ganado lechero	Gerente Producción La Tregua, Veterinario (asesor externo)	2				■	■											
Evaluación del impacto del nuevo plan de alimentación en la producción	Gerente Producción La Tregua	24																
Definir procesos internos para exportación	Gerente Administración Checa	12																
Generar acuerdos con distribuidores en Uruguay y España	Gerente Comercial Checa	12																
Alta del programa "Exporta Simple" en AFIP	Gerente Administración Checa	2																
Coordinar logística de envío a través de la web "Exporta Simple"	Gerente Administración Checa	24																
Evaluación del programa piloto de exportación	Gerente Administración Checa, Gerente Comercial Checa	12																

Fuente: elaboración propia

*Presupuesto*

**Ilustración 3 - Presupuesto.**

Presupuesto 2022-2023		
Plan de Acción	2022	2023
Sueldo responsable de RRHH	\$1,755,000.00	\$2,386,800.00
Equipos de oficina	\$139,700.00	
Honorarios consultor IT proyecto e-commerce	\$270,000.00	
Honorarios consultor IT mantenimiento	\$135,000.00	\$244,800.00
Honorarios consultora marketing para desarrollo de estrategia	\$150,000.00	
Honorarios consultora marketing para ejecución de estrategia	\$180,000.00	\$326,400.00
Materiales packaging para delivery	\$1,541,305.80	\$2,794,901.18
Honorarios veterinario	\$58,000.00	
Rodados	\$2,466,000.00	
<b>Totales</b>	<b>\$6,695,005.80</b>	<b>\$5,752,901.18</b>

Fuente: elaboración propia



### *Evaluación del proyecto de inversión – Indicadores*

Nota: Se considera para el análisis que, durante el ejercicio 2021, SAUCO S.A. regresará a valores de 2019 tras haberse eliminado las restricciones relacionadas con la pandemia de Covid-19. Se toman para la estimación de 2021 los valores de 2019 actualizados por índice inflacionario REM.

Se utilizarán 3 indicadores para evaluar el proyecto que se ha propuesto en este trabajo: VAN, TIR y ROI. Todos estos han sido calculados en base al flujo de caja que se observa en el Anexo 2: Flujo de caja e indicadores (p.43).

#### VAN

Mide el excedente que resulta de un proyecto tras recuperar la inversión inicial y obtener la rentabilidad deseada por el inversor. En este caso, el VAN observado es de \$18,608,564. Esto indica que el proyecto recuperará la inversión realizada y obtendrá una ganancia más allá de la tasa de retorno exigida.

#### TIR

Es la tasa interna de retorno. Mide el rendimiento del proyecto en forma porcentual, y representa la tasa máxima exigible que hace que el VAN sea igual a 0. Para este proyecto se obtiene una TIR de 139%. Considerando la tasa de referencia de 38%, esto equivale a una ganancia de 101%.

#### ROI

El ROI, o retorno de inversión, permite analizar la relación entre el beneficio obtenido y el capital invertido en un proyecto. En otras palabras, la relación costo-beneficio. En este caso, la propuesta detallada en este trabajo tiene un ROI estimado de 447%. Esto significa que por cada peso invertido se obtendrá una ganancia de \$4,47.

Como se puede observar, los indicadores muestran que es aconsejable llevar a cabo la propuesta, dado que los beneficios a obtener exceden a los costos asociados con su implementación.

## Conclusiones

El presente reporte de caso sobre Grupo Meta muestra una empresa profundamente afectada por la coyuntura del último año. El análisis realizado indica que su rentabilidad ha decrecido considerablemente a causa del impacto que las normativas sanitarias relacionadas con la pandemia de Covid-19 ha tenido sobre el sector gastronómico. Si bien la empresa tiene actividad en otros sectores, menos golpeados por los factores externos que se han enumerado como parte de este trabajo, los ingresos que esta ha generado no han sido suficientes para contrarrestar la situación. Surge así la necesidad de crear un plan estratégico que fortalezca al grupo, conduzca a su recuperación financiera, y construya un futuro con un horizonte claro de crecimiento.

Las bases de esta propuesta se centran en una mirada holística e integral, con el fin de aprovechar las sinergias existentes y potenciales que se observan entre las distintas unidades de negocio. En consecuencia, las acciones a realizar se han concebido de forma transversal, y la responsabilidad de la ejecución de muchas de estas se encuentra compartida entre los distintos gerentes. La creación de un canal electrónico servirá como herramienta para lograr penetración de mercado tanto para la cervecería como para los locales gastronómicos, impulsando así los ingresos por ventas. Asimismo, la generación de una estrategia de marketing integrado para todo el grupo permitirá el crecimiento de todas las unidades en conjunto.

En cuanto a la redefinición de las bases corporativas de la empresa, la prevalencia actual de las iniciativas de responsabilidad social empresaria dan sentido a la profundización del concepto de sustentabilidad. De este modo, resulta lógico que este sirva de hilo conductor para la mayor parte de las actividades propuestas en este plan estratégico, a través de la utilización de materiales ecológicos en lugar de plásticos y derivados de petróleo y el reciclaje de subproductos de procesos de manufactura. Este punto es especialmente aplicable a otras empresas con intereses similares, ya que las regulaciones sobre el impacto ambiental de las actividades comerciales y de manufactura son cada vez más estrictas. Es importante destacar que este cambio no necesariamente implica un costo extra para las empresas. El caso estudiado demuestra que es posible lograr reducciones de costos en un rubro, mediante el aprovechamiento del material de desperdicio de otro, logrando así una economía circular.

Finalmente, el desarrollo de este trabajo permite observar el efecto que la planificación estratégica puede tener sobre una empresa. Al revisar los niveles corporativo, estratégico y táctico, formular y alinear objetivos de corto, mediano y largo plazo y plasmarlos en un plan sistémico y metódico, se puede establecer una clara hoja de ruta. Esto, instrumentado a través

de un plan de comunicación institucional, permitirá que todo el engranaje de la empresa trabaje de forma integral para conseguir los objetivos propuestos en los plazos determinados.

Tal como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, tanto las estrategias propuestas como la metodología de la planificación estratégica tienen numerosos antecedentes exitosos y una extensa justificación teórica. Sin embargo, es necesario destacar que el éxito o fracaso del plan dependerá del control y seguimiento que se realice, y de la capacidad de quienes lo implementen de ajustar o corregir las desviaciones que se puedan detectar.

## Recomendaciones

El plan estratégico aquí desarrollado marca un camino; una serie de acciones a ser ejecutadas en forma sistemática durante un horizonte temporal de dos años. Como se ha mencionado, el grado de éxito y concreción de los objetivos propuestos depende de su implementación. Con esto en mente, se realizan las siguientes recomendaciones, para tener en cuenta:

- Evitar complejidad innecesaria: Este es un problema frecuente para las empresas jóvenes. Al experimentar crecimiento, toman ejemplos y modelos de empresas ya consolidadas o multinacionales y se agregan capas de complejidad en los procesos o en la estructura misma. El resultado suele ser burocratización, ruido en la comunicación y pérdida de agilidad.

- Flexibilidad: La empresa está inmersa en un contexto altamente volátil y cambiante. Los ciclos democráticos de 2 años de la Argentina implican constantes modificaciones en las reglas de juego y escasa previsibilidad. Esto significa que, para ser exitosas, las empresas deben ser flexibles y adaptables para poder pivotar cuando la situación así lo requiera.

- Comunicación: Los cambios propuestos por este plan afectan a todos los niveles de la empresa. Para que su implementación sea efectiva, es necesario un esfuerzo en la comunicación que integre a todos los miembros y los haga sentir partícipes de la transformación.

- Compromiso: La transformación solo será posible si quienes la deben llevar a cabo creen en el camino que se ha propuesto. Será responsabilidad de la dirección liderar con el ejemplo y aprovechar cada oportunidad para demostrar su convencimiento detrás de las medidas aplicadas.

*Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso:*

Si bien el alcance de este trabajo se ha limitado a la creación de un plan estratégico para Grupo Meta, esto no quiere decir que no existan otras herramientas complementarias a considerar de cara al futuro. Los siguientes puntos exceden a este reporte de caso, pero pueden ser tomados como nuevas discusiones, aplicables tanto a la empresa en cuestión como a otras que se encuentren en situaciones similares.

Se recomienda, como medida de profundización de la propuesta realizada, la creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral (o *Balanced Scorecard*), a ser utilizado para la gestión y el control de las mejoras que se han sugerido. Este permitirá realizar el seguimiento

del impacto de las actividades que se han planteado, a través de indicadores cuidadosamente seleccionados, y nutrirá a la dirección de la información necesaria para la toma de decisiones.

Del mismo modo, se recomienda también acompañar el crecimiento esperado con una revisión completa de la estructura organizacional, a fin de generar un modelo con la flexibilidad necesaria para ser escalable y adaptable a necesidades futuras. Los modelos estándares para este fin han sido tratados por los autores de la bibliografía básica de administración, y se pueden encontrar antecedentes prácticos de casos de éxito en su implementación.

Por último, vivimos en una época marcada por la transformación digital en las empresas. Se considera de suma importancia que Grupo Meta se embarque en este camino y explore qué tipo de herramientas de *analytics* o inteligencia de negocios puede utilizar para incorporar análisis cuantitativos y modelos predictivos a sus procesos de toma de decisiones.

## Referencias

- Ámbito. (4 de Junio de 2020). *Arcor lanza su canal de ventas online para no perder mercado*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/ventas/arcor-lanza-su-canal-online-no-perder-mercado-n5107332>
- Ámbito. (26 de Mayo de 2021). *Cervezas artesanales argentinas ganan mercado en el exterior*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/cerveza/s-artesanales-argentinas-ganan-mercado-el-exterior-n5195458>
- Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. EE.UU.: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Argentina.gob.ar. (Julio de 2020). *Teletrabajo*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>
- BAE Negocios. (29 de Junio de 2020). *Cerraron 450 cervecerías artesanales y 120 fábricas de cerveza en la pandemia*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza-en-la-pandemia-20200629-0062.html>
- BioPackaging. (23 de Octubre de 2021). *Catálogo*. Obtenido de <https://biopackaging.com.ar/catalogo/>
- Boletín Oficial. (19 de Marzo de 2020). *AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO - Decreto 297/2020*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- CANVAS - Siglo 21. (2021). Obtenido de Canvas - Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital, estrategia, implementación y práctica*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica, fundamento y aplicaciones*. Mexico DF: McGraw Hill - Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica - Fundamentos y Aplicaciones. En *Planeación Estratégica - Fundamentos y Aplicaciones* (pág. 28). McGraw Hill.
- Colegio de Médicos Veterinarios de Santa Fe. (1 de Agosto de 2021). *ARANCELES PROFESIONALES MINIMOS*. Obtenido de <http://www.colveterinariossfe.com.ar/2016datos/aranceles/ARANCELES-PROFESIONALES-MINIMOS.pdf>
- CPCIPC. (1 de Agosto de 2020). *Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Agosto 2020)*. Obtenido de <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

- Davara Rodríguez, F. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*. Fundación Dialnet. Obtenido de Dialnet.
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*.
- Glassdoor. (19 de Octubre de 2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_IL.0,7\\_IC2224506\\_KO8,36.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,7_IC2224506_KO8,36.htm)
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales, competencia en el mercado global*. México: McGraw-Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica 8va Edición*. McGraw Hill.
- INDEC. (Septiembre de 2021). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_21623FA598FC.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pdf)
- INDEC. (Septiembre de 2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim216D4D22FF6B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6B.pdf)
- INDEC. (30 de Septiembre de 2021). *Principales indicadores del INDEC*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/20210930\\_Principales\\_indicadores\\_INDEC.xlsx](https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/20210930_Principales_indicadores_INDEC.xlsx)
- InfoLEG. (Julio de 2002). *GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS INDUSTRIALES Y DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS - Ley 25.612*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>
- Infortambo. (24 de Julio de 2020). *TAMBEROS MANTIENEN PEDIDO AL GOBIERNO DE FLEXIBILIZAR COBRO DE RETENCIONES LÁCTEAS PARA SOSTENER PRECIO DE LA LECHE CRUDA*. Obtenido de <https://www.infortambo.com/blog/tamberos-mantienen-pedido-al-gobierno-de-flexibilizar-cobro-de-retenciones-lacteas-para-sostener-precio-de-la-leche-cruda/>
- KPMG. (30 de Abril de 2020). *La crisis y los efectos en el consumo y el retail*. Obtenido de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/04/la-crisis-y-los-efectos-en-el-consumo-y-el-retail.html>
- La Nación. (13 de Julio de 2020). *Tambos: poner el foco en el manejo responsable de los efluentes*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/tambos-poner-foco-manejo-responsable-efluentes-nid2394953/>
- LADEVI. (3 de Septiembre de 2020). *Proveedores: nuevos productos y estrategias ante la crisis*. Obtenido de <https://argentina.ladevi.info/proveedores/proveedores-nuevos-productos-y-estrategias-la-crisis-n24979>
- MARK3TING.COM.AR. (2021). *Tarifario: Marketing Digital*. Obtenido de [https://www.mark3ting.com.ar/tarifario\\_marketing\\_digital/](https://www.mark3ting.com.ar/tarifario_marketing_digital/)

- Matellanes Lazo, M. (Septiembre de 2017). *Caso Heineken. Cuando el producto no es lo más importante: un original proceso de selección de personal para difundir los valores de marca*. Obtenido de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/caso-heineken-cuando-el-producto-no-es-lo-mas-importante-un-original-proceso-de-seleccion-de-personal-para-difundir-los-valores-de-marca>
- Mercado. (2 de Septiembre de 2021). *El comercio electrónico: 56% más en otros 5 años*. Obtenido de <https://mercado.com.ar/management-marketing/el-comercio-electronico-56-mas-en-otros-5-anos/>
- Mercadolibre. (23 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/>
- Mercadolibre. (23 de Octubre de 2021). *Iveco Tector 170e28*. Obtenido de [https://vehiculo.mercadolibre.com.ar/MLA-911156647-iveco-tector-170e28-\\_JM#reco\\_item\\_pos=0&reco\\_backend=msd-item-homes&reco\\_backend\\_type=function&reco\\_client=home\\_navigation-recommendations&reco\\_id=950f4121-34c2-46cc-81f3-ffef596a89ef&c\\_id=/home/navigation](https://vehiculo.mercadolibre.com.ar/MLA-911156647-iveco-tector-170e28-_JM#reco_item_pos=0&reco_backend=msd-item-homes&reco_backend_type=function&reco_client=home_navigation-recommendations&reco_id=950f4121-34c2-46cc-81f3-ffef596a89ef&c_id=/home/navigation)
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y el ascenso de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*, 1.
- Moses, A. (2010). *Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships*. *Conference on Entrepreneurship in Africa*.
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Madrid: McGraw-Hil.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei.
- Retema. (21 de Noviembre de 2017). *Damm transforma el 100% del bagazo de la fabricación de cerveza en alimento para ganado*. Obtenido de <https://www.retema.es/noticia/damm-transforma-el-100-del-bagazo-de-la-fabricacion-de-cerveza-en-alimento-para-ganad-pqHfP>
- Statista. (Junio de 2017). *Perceived level of ROI generated by selected digital marketing channels according to marketers worldwide as of June 2017*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/736848/roi-digital-marketing-channels/>
- Télam. (3 de Octubre de 2020). *Crece el uso de apps de delivery, pero hay pocos datos sobre sus trabajadores y usuarios*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202010/520878-crece-el-uso-de-apps-de-delivery-pero-hay-pocos-datos-sobre-sus-trabajadores-y-usuarios.html>
- Télam. (30 de Septiembre de 2021). *El índice de pobreza se ubicó en el 40,6% en el primer semestre del año*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202109/570185-indec-pobreza-indigencia-coronavirus-pandemia.html>



Télam. (27 de Mayo de 2021). *En el rubro hotelero y gastronómico ya quebraron 11.800 establecimientos*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202105/555654-en-el-rubro-hotelero-y-gastronomico-ya-quebraron-por-la-pandemia-11800-establecimientos.html>

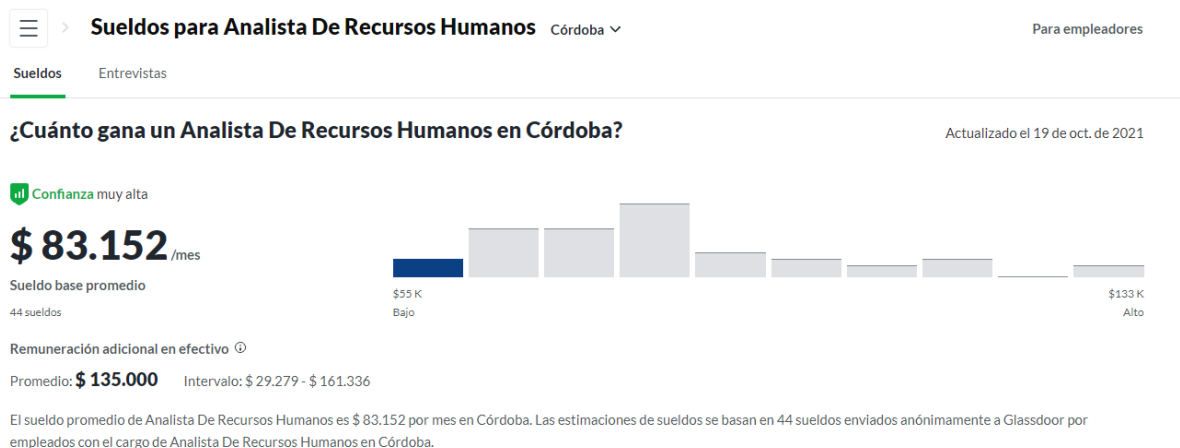
Tramon, L. (30 de Marzo de 2018). *La Integración Vertical: Grupo DANONE como caso de éxito*. Obtenido de <https://www.luistramon.com/la-integracion-vertical-grupo-danone-como-caso-de-exito/>

## Anexos

### Anexo 1: Presupuestos

#### Anexo 1.1: Sueldo analista de recursos humanos

##### Ilustración 4 - Anexo 1.1: Sueldo analista de recursos humanos



Fuente: (Glassdoor, 2021)

#### Anexo 1.2: Materiales oficina

##### Ilustración 5 - Anexo 1.2: Materiales oficina

Artículo	Precio
Escritorio	\$9,000.00
Silla	\$14,000.00
Computadora	\$116,700.00
<b>Total</b>	<b>\$139,700.00</b>

Fuente: elaboración propia en base a (Mercadolibre, 2021)

## Anexo 1.3: Consultoría e-commerce

## Ilustración 6 - Anexo 1.3: Consultoría e-commerce

Consultoría				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Consultor Informático	\$ 117.430	\$ 157.355	\$ 2.808	\$ 5.115
Consultor Infraestructura	\$ 107.969	\$ 144.678	\$ 2.583	\$ 4.704
Consultor Seguridad de la Información	\$ 124.223	\$ 166.458	\$ 2.972	\$ 5.412
Consultor BI / IA	\$ 124.223	\$ 166.458	\$ 2.972	\$ 5.412
Consultoría Comercio Electrónico	\$ 93.411	\$ 125.170	\$ 2.235	\$ 4.070
Especialista en Comercio Electrónico	\$ 135.286	\$ 208.436	\$ 3.182	\$ 5.412

Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba (CPCIPC, 2020)

## Anexo 1.4: Insumos delivery gastronómico (mensual)

## Ilustración 7 - Anexo 1.4: Insumos delivery gastronómico (mensual)

Artículo	Precio unitario	Cantidad	Total
Ecotenedor (100 u)	\$855.46	10	\$8,554.60
Ecocuchillo (100 u)	\$667.69	10	\$6,676.90
Ecocuchara (100 u)	\$1,125.38	10	\$11,253.80
Sorbetes De Papel Biodegradables (200 u)	\$1,147.60	5	\$5,738.00
Servilletas Ecológicas 18x18 (1000 u)	\$303.69	10	\$3,036.90
Bolsa Papel Madera 32x20x36 Personalizada (100 u)	\$5,500.00	10	\$55,000.00
Caja Hamburguesa 23x15x9 Personalizada (100 u)	\$2,652.00	10	\$26,520.00
Papel Envoltorio Parafinado Para Hamburguesas (500 u)	\$3,898.00	2	\$7,796.00
Caja Minuta 25x25x9 Personalizada (100 u)	\$4,668.00	10	\$46,680.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$171,256.20</b>

Fuentes: elaboración propia en base a (Mercadolibre, 2021) y (BioPackaging, 2021)

## Anexo 1.5: Honorarios consultoría de marketing

### Ilustración 8 - Anexo 1.5: Honorarios consultoría de marketing

#### Marketing: "Tarifas por hora"

Detalles	Clientes "A"	Clientes "B"	Clientes "C"
Consulta y capacitación	U\$D 20	U\$D 17	U\$D 14
1 hora de trabajo	U\$D 20	U\$D 17	U\$D 14
3 horas de trabajo (precio por hora)	U\$D 60	U\$D 51	U\$D 42
Desplazamiento por hora, sin gastos y viáticos	U\$D 20	U\$D 17	U\$D 14
Asesoramiento / Supervisión	U\$D 20	U\$D 17	U\$D 14
Asesoramiento en comunicación visual para SRL / SA por hora	U\$D 20	U\$D 17	U\$D 14
Supervisión de tomas fotográficas por hora	U\$D 20	U\$D 17	U\$D 14

CLIENTES "A": Empresas o instituciones con más de 20 empleados.  
 CLIENTES "B": PyMES o instituciones de cualquier índole.  
 CLIENTES "C": Instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente: (MARK3TING.COM.AR, 2021)

## Anexo 1.6: Honorarios consulta veterinaria

## Ilustración 9 - Anexo 1.6: Honorarios consulta veterinaria



## ARANCELES PROFESIONALES MINIMOS

Cuota Colegiación	20
Movilidad : Valor Nafta Especial por km. de ida	60%
Consulta Nocturna y Feriados	60
Consulta a Campo	45
Por hora muerta	20
Consulta Profesional	100
Valor Básico Día Veterinario	340
Hora Veterinario (Trabajos de Rutina, vacunaciones,desparasitaciones)	40
Estadia (Estadía a cargo del cliente) Peritaje Valor % tomar referencia día veterinario	3
Tasaciones Valor %	1
Verificaciones (Proporcional al día veterinario, por hora como mínimo el valor de una consulta)	
Necropsias con informe	80
Estudio Epidemiológico completo (Incluye necropsia, informe)	120
Si requiere estudios complementarios: según aranceles de laborarotio	
C.M.T.: Se cobrará 1 gavet por vaca. Cuando sean menos de 40 vacas se agregará una consulta.	

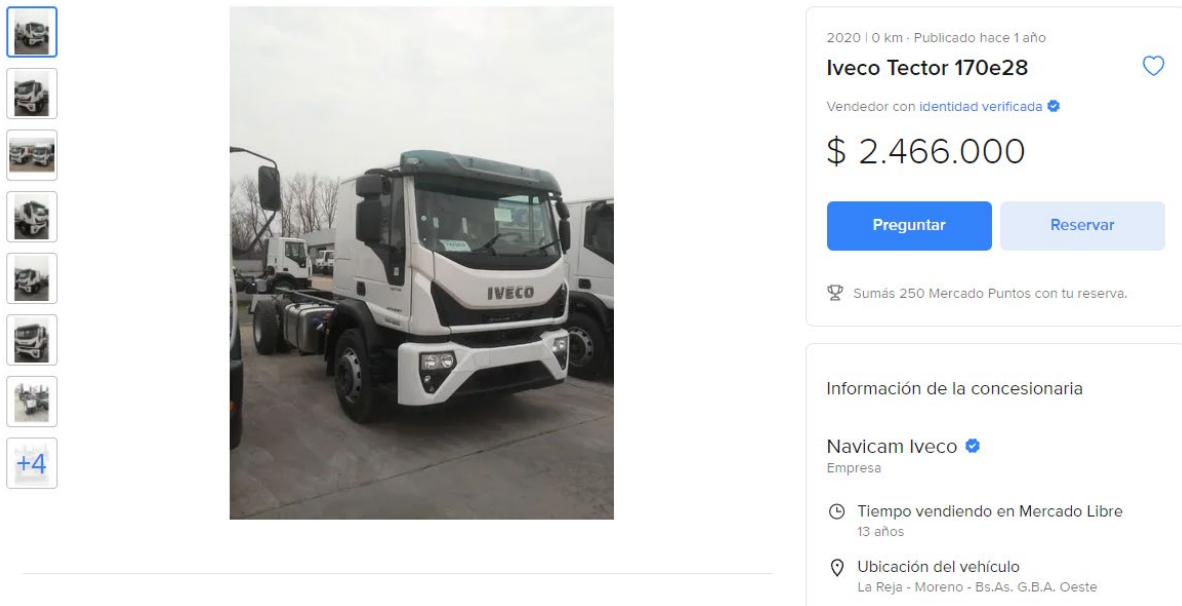
Gavet \$58,00

A partir del 1/08/2021


Fuente: (Colegio de Médicos Veterinarios de Santa Fe, 2021)


## Anexo 1.7: Rodado para transporte de bagazo

Ilustración 10 - Anexo 1.7: Rodado para transporte de bagazo




2020 | 0 km · Publicado hace 1 año

**Iveco Tector 170e28** 


Vendedor con identidad verificada 

**\$ 2.466.000**


[Preguntar](#) [Reservar](#)


 Sumás 250 Mercado Puntos con tu reserva.

Información de la concesionaria

**Navicam Iveco** 

Empresa

 Tiempo vendiendo en Mercado Libre  
13 años

 Ubicación del vehículo  
La Reja - Moreno - Bs.As. G.B.A. Oeste

Fuente: (Mercadolibre, Iveco Tector 170e28, 2021)

Anexo 2: Flujo de caja e indicadores

Ilustración 11 - Anexo 2.1: Flujo de caja

<b>CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "GRUPO META"</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Productos y Servicios	\$ 307,474,623	\$ 415,090,741	\$ 547,919,778
Plan de acción 1		\$ 12,576,682	\$ 16,601,220
Plan de acción 2		\$ 16,766,015	\$ 22,131,140
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>			
	\$ 307,474,623	\$ 444,433,438	\$ 586,652,138
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Ventas	\$ 204,266,414	\$ 275,759,659	\$ 364,002,750
Gastos de Comercialización	\$ 70,545,653	\$ 95,236,632	\$ 125,712,354
Gastos Administrativos	\$ 16,458,232	\$ 22,218,613	\$ 29,328,569
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ -	\$ 6,695,006	\$ 5,752,901
Plan de acción 2			
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>			
	\$ 291,270,299	\$ 399,909,910	\$ 524,796,574
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			
	\$ 16,204,324	\$ 44,523,529	\$ 61,855,564
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>			
	\$ 5,671,513	\$ 15,583,235	\$ 21,649,448
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>			
	\$ 10,532,811	\$ 28,940,294	\$ 40,206,117

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12 - Anexo 2.2: Flujo de caja a 12 meses

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO A 12 MESES - EMPRESA: "Grupo Meta" - Año 2022												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>												
Por Ventas de Productos y Servicios	\$ 25,622,885	\$ 26,981,899	\$ 28,412,993	\$ 29,919,992	\$ 31,506,920	\$ 33,178,018	\$ 34,937,748	\$ 36,790,814	\$ 38,742,164	\$ 40,797,012	\$ 42,960,847	\$ 45,239,450
Plan de acción 1	-	-	-	\$ 1,126,383	\$ 1,186,126	\$ 1,249,037	\$ 1,315,284	\$ 1,385,046	\$ 1,458,507	\$ 1,535,865	\$ 1,617,326	\$ 1,703,108
Plan de acción 2	-	-	-	\$ 1,501,585	\$ 1,581,228	\$ 1,665,095	\$ 1,753,410	\$ 1,846,409	\$ 1,944,341	\$ 2,047,467	\$ 2,156,063	\$ 2,270,418
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 25,622,885	\$ 26,981,899	\$ 28,412,993	\$ 32,547,961	\$ 34,274,274	\$ 36,092,149	\$ 38,006,443	\$ 40,022,268	\$ 42,145,012	\$ 44,380,344	\$ 46,734,235	\$ 49,212,975
<b>EGRESOS</b>												
Costo de Ventas	\$ 17,022,201	\$ 17,925,043	\$ 18,875,770	\$ 19,876,923	\$ 20,931,176	\$ 22,041,346	\$ 23,210,399	\$ 24,441,456	\$ 25,737,808	\$ 27,102,917	\$ 28,540,431	\$ 30,054,188
Gastos de Comercialización	\$ 6,878,804	\$ 6,190,611	\$ 6,518,955	\$ 6,864,714	\$ 7,228,812	\$ 7,612,221	\$ 8,015,967	\$ 8,441,126	\$ 8,888,835	\$ 9,360,291	\$ 9,856,752	\$ 10,379,544
Gastos Administrativos	\$ 1,374,519	\$ 1,444,263	\$ 1,520,866	\$ 1,601,531	\$ 1,686,475	\$ 1,775,924	\$ 1,870,117	\$ 1,969,306	\$ 2,073,757	\$ 2,183,747	\$ 2,299,570	\$ 2,421,538
Gastos Financieros												
Otros Egresos												
Plan de acción 1	\$ 414,700	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 341,256	\$ 341,256	\$ 408,756	\$ 341,256	\$ 341,256	\$ 341,256	\$ 341,256	\$ 341,256	\$ 408,756
Plan de acción 2		\$ 34,800	\$ 2,466,000	\$ 23,200								
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 24,687,225	\$ 25,869,717	\$ 29,656,591	\$ 28,707,625	\$ 30,187,719	\$ 31,838,248	\$ 33,437,738	\$ 35,193,145	\$ 37,041,656	\$ 38,988,211	\$ 41,038,009	\$ 43,264,026
<b>UTILIDAD BRUTA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 935,660	\$ 1,112,182	\$ 1,243,597	\$ 3,840,336	\$ 4,086,554	\$ 4,253,901	\$ 4,568,704	\$ 4,829,124	\$ 5,103,356	\$ 5,392,133	\$ 5,696,226	\$ 5,948,949
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 327,481	\$ 389,264	\$ 435,259	\$ 1,344,118	\$ 1,430,294	\$ 1,488,865	\$ 1,599,046	\$ 1,690,193	\$ 1,786,175	\$ 1,887,247	\$ 1,993,679	\$ 2,082,132
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 608,179	\$ 722,918	\$ 806,338	\$ 2,496,218	\$ 2,656,260	\$ 2,765,036	\$ 2,969,658	\$ 3,138,930	\$ 3,317,181	\$ 3,504,886	\$ 3,702,547	\$ 3,866,817



Ilustración 13 - Anexo 2.3: Inversión a realizar y resultados de los Flujos del periodo.

Inversión a realizar	-12,447,907
Flujo del período 1	10,532,811
Flujo del período 2	28,940,294
Flujo del período 3	40,206,117

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14 – Anexo 2.4: Indicadores VAN, TIR, ROI

VAN	18,608,564
TIR	139%
<b>ROI</b>	
Beneficios	68,075,057
Costos	12,447,907
ROI	447%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15 - Anexo 2.5: Rentabilidad 2021-2023

Rentabilidad 2023	6.85%
Rentabilidad 2021	3.43%
Diferencia	3.43%

Fuente: elaboración propia

Anexo 3: Balances Grupo Meta

Ilustración 16 – Anexo 3.1: Estado de resultados La Tregua S.A.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
Ejercicio Económico Cerrado al 31 de Diciembre de 2020, comparativo con el ejercicio anterior, expresado en moneda Homogénea - Pesos - a la fecha de cierre			
	2020	2019	
<b>RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA ( ANEXO B)</b>	27.270.225,52	21.958.414,99	
Ventas de bienes y servicios	80.647.031,13	82.393.065,62	
Costo de ventas...Anexo C	(80.647.031,13)	(82.393.065,62)	
<b>RESULTADO BRUTO DE VENTAS</b>	-	-	
<b>RESULTADO POR VALUACION DE BIENES DE CAMBIO A VNR (ANEXO D)</b>	4.877.555,73	4.550.435,92	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización ( Anexo E)	(20.135.076,21)	(20.591.654,03)	
De Administración (Anexo E)	(5.226.423,96)	(4.714.684,66)	
Resultado Venta Bienes Uso y Otros Resultados	96.395,32	106.350,77	
Resultados financieros y por tenencias incluye RECPAM	1.217.782,62	5.338.563,29	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	8.100.459,02	7.647.426,28	
menos Impuesto a las Ganancias	(2.406.262,30)	(2.303.791,70)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>	5.694.196,72	5.343.634,58	

Véase mi informe de fecha 31 de Marzo de 2021.-

Fuente: (CANVAS - Siglo 21, 2021)

Ilustración 17 – Anexo 3.2: Estado de resultados La Tregua S.A.

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	
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>	13.091.918,87	30.802.495,68	
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	5.073.394,37	11.888.010,86	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
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	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	(7.772.599,90)	389.237,29	
menos Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>	(7.772.599,90)	374.689,99	

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

Fuente: (CANVAS - Siglo 21, 2021)

Ilustración 18 – Anexo 3.3: Resultados producción agropecuaria La Tregua S.A.

<b>Anexo B: Determinación del Resultado Neto de la Producción Agropecuaria</b>		
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Valor de la producción agropecuaria:</b>	77.064.324,88	84.552.773,51
Existencia inicial de bienes a ser consumidos en la producción:	(9.240.133,98)	(7.549.611,15)
Gastos de explotación:	(59.227.168,01)	(63.284.881,34)
Existencia final de bienes a ser consumidos en la producción:	18.673.202,63	9.240.133,98
<b>Costo de producción agropecuaria:</b>	(49.794.099,36)	(61.594.358,52)
<b>Resultado neto de producción agropecuaria:</b>	<b>27.270.225,52</b>	<b>22.958.414,99</b>

Fuente: (CANVAS - Siglo 21, 2021)