

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica para el Grupo Meta con el fin de generar una maximización en la fidelidad de sus clientes”

Profesor: Vittar, Carlos

Autor: Alvarez, Diego

Legajo: VADM15849

DNI: 27077324

2021

Resumen

Con el presente reporte de caso se tuvo como objetivo ayudar a la empresa Grupo Meta con la profesionalización de las operaciones llevadas a cabo de manera interna en la organización, con el propósito de que éstas ayuden a alcanzar los objetivos propuestos en el mediano plazo.

Dicha propuesta fue presentada debido a las fallas de la empresa, entre las que se detecta que muestra una débil imagen de marca como grupo unificado ante sus clientes, proveedores y la comunidad en la cual opera. Por este motivo, se buscó ofrecer el desarrollo de una planificación estratégica, por medio de una estrategia de crecimiento y de diferentes tácticas innovadoras para la fidelización de sus clientes. La implementación de esta planificación estratégica llevará a la empresa a invertir un monto de \$4.017.891,83 para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión (ROI) a razón del 152% para el plazo estimado en el objetivo general. Por lo tanto, se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable de llevarse a cabo.

Palabras Claves: Planificación estratégica - Estrategia de crecimiento - Fidelización de clientes - Tácticas innovadoras.

Abstract

The objective of this case report was to assist the company Grupo Meta with the professionalisation of the organisation's internal operations in order to help them to achieve their medium-term objectives.

This proposal was presented due to the company's shortcomings, including the fact that it had a weak brand image as a unified group in the eyes of its customers, suppliers and the community in which it operates. For this reason, it was necessary to offer the development of a strategic planning, through a growth strategy and different innovative tactics for customer loyalty. The implementation of this strategic planning will lead the company to invest an amount of AR\$4,017,891,83 for its start-up, obtaining a return on investment (ROI) at a rate of 152% for the term estimated in the general objective. Therefore, it can be said from the point of view of the quantitative variable, that this case report is feasible to be carried out.

Keywords: Strategic planning - Growth Strategy - Customer Loyalty - Innovative Tactics.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	6
Análisis del macro-entorno	6
Análisis del micro-entorno.....	10
Análisis interno - Cadena de Valor sobre el Grupo Meta.....	13
Análisis interno –Matriz FODA.....	16
Análisis Específico de la carrera – Matriz BCG por Unidad de Negocio	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Propuesta Profesional.....	24
Lineamientos estratégicos actuales	24
Objetivo General	24
Fundamentación del Objetivo General	24
Objetivos Específicos	25
Alcance de la propuesta.....	26
Tácticas a desarrollar	26
Presupuesto Final	32
Diagrama de Gantt.....	33
Retorno de la Inversión.....	34
Conclusiones Finales.....	35
Recomendaciones Profesionales.....	36
Bibliografía.....	37
Anexos.....	40

Índice de Imágenes

Ilustración 1, Táctica 1	28
Ilustración 2, Táctica 2	30
Ilustración 3, Táctica 3	32
Ilustración 4, Presupuesto Final.....	32
Ilustración 5, Diagrama de Gantt.....	33
Ilustración 6, Retorno de la Inversión	34
Ilustración 7, Matriz BCG	40

Introducción

En el siguiente reporte de caso correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se desarrollará una planificación estratégica para el Grupo Meta, una empresa familiar del interior de la provincia de Córdoba; con el fin de proveerle de estrategias de crecimiento en donde, por medio de tácticas de acción innovadoras, la empresa pueda lograr una fidelización de sus clientes consumidores maximizando su imagen corporativa como empresa y no como unidades de negocio independientes; logrando así cumplir con su misión de alcanzar un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Grupo Meta es una empresa situada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba. Fue fundada en el año 2019 por tres hermanos inspirados en el amor de su abuelo por el trabajo del campo. La organización está conformada por cuatro unidades de negocios diferenciadas, entre las que encontramos:

La Tregua S.A., que incluye actividades de tambo y producción agrícola en las localidades de Sacanta y El Arañado. Su actividad productiva está basada en el arrendamiento del 100% de las hectáreas a trabajar.

Sauco S.A., conformado por “Cervecería Checa” en la localidad de Sacanta y el restaurante “La Jirafa” que se encuentra en la zona céntrica de la ciudad de Bariloche. Un hito importante es que la cervecería que integra esta unidad de negocio, fue creada desde cero y se ha puesto en marcha un proceso para la implementación y aprobación de las normas de calidad ISO 9001 con el fin de mejorar los procesos de producción. Con respecto al restaurante, desde su adquisición como fondo de comercio, se ha recuperado y repuntado.

Cervezas Argentinas S.A.S, participando en el 50% de los bares “Casa Negra Güemes” y “Buen Pastor”, ambos situados en Córdoba capital y además incluye el 50% de participación en la unidad de Brewing S.A.S.

Por último, Brewing S.A.S, unidad que se encuentra en proceso de apertura y que integrará un bar propio de la cerveza marca “Checa”.

Actualmente, Grupo Meta cuenta con más de 40 empleados repartidos entre sus diferentes unidades de negocio.

Luego de conocer la trayectoria, ubicación, organización, administración y gestión; se deducen los siguientes puntos de mejora que la empresa debería tener en cuenta a futuro para seguir siendo competitiva:

En primer lugar; con la pandemia del covid-19, se presenta el problema de que tres de sus unidades de negocios fueron afectadas, al ser consideradas actividades no esenciales, durante el aislamiento obligatorio decretado por el gobierno argentino. Esto resultó en que las ventas del grupo cayeran muy por debajo de la media habitual, generando en el presente la visión de proponer alternativas para maximizar dicha situación económica-financiera que excedió a la gestión habitual de la empresa. Cabe mencionar que solamente la unidad de La Tregua, dedicada al tambo y al agro, pudo continuar con sus actividades habituales al ser consideradas como esenciales.

En segundo lugar, en la actividad que comprende a la agricultura, si bien desde la organización afirman tener una buena aceptación por parte de clientes y competidores, se detecta el problema de que la empresa no cuenta con demasiados parámetros para medir el grado de aceptación y, por lo tanto, no sabe cuál es la satisfacción de éstos en cuanto a su mercado, así como la fidelización de los mismos en cuanto a rendimiento y competitividad.

Finalmente, otro problema que se vislumbra, es que la empresa posee serios inconvenientes de fidelización de clientes, tanto de los actuales como de los potenciales, ya que posee una débil presencia como grupo en el mercado. Lo anterior es respuesta a que los clientes identifican a Grupo Meta como una empresa individual y separada de todas sus unidades de negocio sin percatarse que es su empresa madre; entonces, al consumir un producto, los clientes entienden que pertenece a una empresa, unidad de negocio diferente y que nada tiene que ver con Grupo Meta. Lo anterior permite interpretar que dicha falta de valoración como débil posicionamiento en el mercado; lleva a la empresa a no poder posicionarse ante los clientes, proveedores, competencia y la población en general dando como resultado un crecimiento lento y muy paulatino del grupo, donde cada vez más le costará generar poder de negociación con proveedores y sobre todo clientes, ante esta falta de diferenciación.

Una vez enumerados los principales problemas de la empresa, con este reporte de caso se tiene la intención de solucionar el último problema indicado en el párrafo anterior, implementando una planificación estratégica que le permita a la compañía mejorar su posicionamiento como grupo para lograr una mayor fidelización de sus clientes actuales como identificación de sus posibles potenciales que consumen la marca pero que aún no la identifican con la empresa madre. Este proceso es fundamental llevarlo a cabo en la actualidad, año 2021, ya que Grupo Meta es una marca naciente en

el mercado y tiene todas las cualidades para iniciar el proceso de penetrar en la mente del público objetivo como una sola unidad productiva y no varias; generando de esta manera un mayor volumen de clientes y, con ello, mayor rentabilidad.

En base a lo explicado; es necesario citar antecedentes. Como antecedente teórico; podemos mencionar que en el contexto de los negocios actuales en donde cada vez existe mayor competencia, con públicos más exigentes y experimentados; las empresas deben estar atentas y dispuestas a desarrollar una relación positiva y de confianza con sus clientes, que debe ser sostenida para perdurar en el tiempo en donde la fidelización es la característica de una estrategia con el fin de hacer que los consumidores sean leales al producto, al servicio, a la marca y al punto de ventas, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la organización (Cruz, 2011).

Con lo anterior se puede agregar que la ventaja de implementar una fidelización de clientes, entre otras, se traduce en el beneficio directo del ahorro en la gestión comercial, debido a que puede resultar hasta 17 veces más caro venderle un producto o servicio a un cliente nuevo que a uno que actualmente ya tenga la empresa (Alcaide Casado, 2015).

Finalmente, como antecedente de campo se cita el ejemplo de Starbucks, la famosa cadena mundial de cafeterías estadounidense fundada en el año 1971 donde, su estrategia de fidelización de la marca, incluyó acciones de cercanía y personalización, entre las que se destacó en la de poner el nombre del cliente en el rótulo de sus jarros de café. Es una acción que parece simple, pero que hizo la diferencia en la relación de la marca con sus clientes generando un vínculo emocional. Esto dio como resultado un evidente éxito de la marca Starbucks en las redes sociales, situación manifestada cada vez que los clientes publican una foto de su vaso (Da Silva, 2020).

Análisis Situacional

Luego de haber analizado las principales problemáticas ante las cuáles se enfrenta Grupo Meta, es relevante aplicar una estrategia de crecimiento que le permita mediante tácticas innovadoras maximizar su fidelización de mercado, con el fin de generar en el público objetivo una imagen de marca sólida como empresa que les será de gran utilidad para aumentar su reputación y, por ende, lograr una mayor rentabilidad. Además, obtendrá un mayor reconocimiento de los consumidores y el mercado como una empresa consolidada, lo que será una ventaja competitiva ante la competencia.

Para que lo explicado anteriormente se pueda llevar a cabo de manera exitosa, en primer lugar, es necesario conocer cómo se encuentra la compañía en relación al contexto externo, en donde se hará uso de la herramienta PESTEL para analizar el macro-entorno; y seguidamente, por medio de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, se llevará a cabo un análisis del micro-entorno enfocándose en cada una de las industrias de la cual forman parte las unidades de negocio de la empresa. En tercer lugar, será necesario realizar un estudio interno a través de un análisis de fortalezas y oportunidades, como de debilidades y amenazas (FODA) y de Cadena de Valor de la empresa.

Análisis del macro-entorno

PESTEL

Factor político

La Nación Argentina es un país que adopta para su gobierno la forma representativa republicana federal. En diciembre de 2019 asumió como presidente del país Alberto Fernández, con la promesa de volver a poner a la economía argentina de pie luego de un largo período de recesiones económicas. Ya en el año 2020, el gobierno nacional logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones de dólares de la deuda externa argentina, lo que significó un gran paso para el crecimiento del país según renombrados especialistas de la temática (Santander Trade, 2021).

Sin embargo, al crecimiento del país anterior redactado; el mismo se vio afectado y retrocedió debido a la aparición de la pandemia a nivel mundial donde para respuesta de ello y apaciguar sus efectos; una de las medidas que tomó el gobierno para enfrentar la crisis, fue la de implementar el denominado impuesto a la riqueza con la

intención de reducir el déficit fiscal del país. Este tributo al mes de agosto de este año, ya lleva recaudado unos \$230.000.- millones (Cronista.com, 2021).

Además de lo anterior; se implementaron otros paquetes de medidas para reducir el impacto de la pandemia al mínimo beneficiando tanto a la sociedad como a empresas. Uno de estos ejemplos fue ampliar el uso de las superficies cerradas, autorizándose el 50% de su capacidad con la intención en unos meses de llevarlo al 80 o al 100%, si es posible, sin dejar de generar programas de empleo como el programa ATP para salarios y contribuciones en donde el Gobierno abonará, en algunos meses, el 50 a 60% de los sueldos de los empleados privados para aquellas empresas que lo necesiten (Argentina.gob.ar, 2021).

Factor Económico

La situación económica actual del país se encuentra en un momento en donde la inflación se mantiene muy alta (en torno al 50% anual, una de las más altas a nivel mundial) dando como resultado que la mitad de la población esté en situación de pobreza (BBC News Mundo, 2021).

Dentro de este contexto inflacionario, que se ha visto agravado por las consecuencias de la pandemia, desde el gobierno se han tomado medidas de índole económico para ayudar a pymes entre las que se destacan: créditos para el capital de trabajo a una tasa del 24%, que van desde los \$500.000.- para pequeñas empresas y \$250.000.- para microempresas; créditos a tasa cero y de modalidad convertibles a tasa subsidiada; y, prórrogas de moratorias de planes para cancelar deudas de pymes y monotributistas en plazos de hasta 10 años y en 120 cuotas, generando un incentivo en empresas y, sobre todo, en emprendedores de diferentes rubros desde el turismo hasta gastronómicos, alguno de los más golpeados, a que continúen con sus trabajos y empresas (Argentina.gob.ar, 2021).

Por último, las perspectivas económicas anticipan que Argentina crecerá un 8% en el año 2021, modificándose la proyección original que se ubicaba en el 7%. Según las palabras del titular del Palacio de Hacienda, Martín Guzmán: “la Argentina está viviendo un proceso sólido de recuperación económica, también con características heterogéneas, pero con una clara proyección de crecimiento vigoroso para lo que es el año 2021” (Franco, 2021, p. 5).

Factor Social

Sin dudas, el impacto social y económico que se generó en el contexto de pandemia, profundizaron la vulnerabilidad de las poblaciones mundiales. En Argentina, en base a datos del segundo semestre del 2020, la población bajo la línea de la pobreza se situó en 42% y los hogares bajo la línea de pobreza en 31,6%. Dentro de este conjunto, se distingue por debajo de la línea de indigencia al 10,5% de las personas (Indec, 2021).

Es decir, en relación a lo anterior y respecto del ingreso familiar promedio de los hogares pobres, este fue de 322 dólares, mientras que la canasta básica total promedio fue de 553 dólares. Esto significa que, además de sumarse nuevos pobres, los que ya estaban bajo la línea de pobreza vieron empeorada su situación por la creciente brecha entre los ingresos y la canasta básica (Lombardo, 2021).

En concordancia con lo descrito anteriormente, el impacto social se tradujo en el cierre de 8.000 entidades hotelero/gastronómicas, llevando a que desaparezcan 170.000 puestos de trabajo, los cuales representaban la cuarta parte de los trabajadores de este sector. Además, se estima que los proveedores sufrieron pérdidas similares, lo cual se convierte en un círculo vicioso que lleva a que el consumo en general disminuya y, por ende, afecte negativamente los ingresos de esta industria como a otras (Izaguirre, 2021).

Factor Tecnológico

En cuanto a los factores tecnológicos, en primer lugar, es necesario hacer mención al Big data, en donde es fundamental el almacenamiento masivo de datos por parte de las empresas, lo que les permitirá tener información valiosa de sus clientes para que luego de analizarla les sea útil para tomar mejores decisiones y poder así satisfacerlos de manera más eficiente y, más aún, en los tiempos actuales en donde éstos exigen respuestas inmediatas independientemente de la industria que sea pero, sobre todo, en aquella en que el producto necesita de un plazo para consumirse como lo es en la industria gastronómica (La Nación, 2021).

Segundo, otro factor tecnológico ligado a la publicidad que se presenta como económico y efectivo es el denominado marketing digital, que está dando resultados significativos y, al ser de bajo costo, está al alcance de la mayoría de las personas. En tercer lugar; referido a la innovación, se debe tener en cuenta a la realidad inmersa, la cual consiste en que; por medio de imágenes, videos, recorridos virtuales, etc., se le

provea al cliente un acercamiento con el producto o servicio a adquirir. Y, por último; plantear de manera correcta estrategias que puedan ser factibles para la fidelización de clientes y lograr así que se alcance una preferencia por productos y servicios, como puede ser ofreciendo algo único que no existe en la competencia (La Nación, 2021).

Factor Ecológico

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en constante desarrollo de soluciones sustentables en sus actividades diarias, a la vez que los consumidores están cada vez más atentos y activos en lo que refiere a las responsabilidades de dichas empresas en relación con la sustentabilidad. Por ello, resulta fundamental que se incluya en los valores de toda empresa un accionar responsablemente (Zamaro, 2020).

En línea con lo anterior, en el período de aislamiento obligatorio debido a la pandemia del covid-19, un aspecto favorable a destacar es que disminuyó la generación y uso de papel necesarios para confeccionar las cartas de menús de restaurantes, en donde se migró hacia un proceso digital mediante el uso de códigos QR para acceder a dichas cartas. A modo de ejemplo, se puede citar la tecnología ofrecida por la aplicación Zoombarley, la cual reconoce e identifica en tan solo 5 minutos las diferentes variedades de la cebada (News Agrofyt, 2019).

Factor Legal

El presidente Alberto Fernández firmó 65 Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) desde el comienzo de su gestión, el 10 de diciembre de 2019. Más del 38% de esas normas están relacionadas con las medidas excepcionales tomadas en el contexto de la pandemia y sus prórrogas (Corral, 2020).

Cabe aclarar, en relación a lo anterior y la situación sanitaria actual, que para hacer frente a la inestabilidad laboral producto de la pandemia, el 28 de junio de 2021 por medio del DNU 413/2021 publicado en el Boletín Oficial, desde el Poder Ejecutivo Nacional se prorrogó la prohibición de los despidos y suspensiones hasta el próximo 31 de diciembre (Boletín Oficial, 2021).

Conclusión del macro entorno

En base a lo analizado, en un macro-entorno inmerso en un clima de pandemia y con los impactos negativos que ésta ha generado en lo social y económico, se observa que desde este segundo semestre del año en la Argentina se vislumbra una recuperación

en diversos sectores. Por otra parte; el sector tecnológico, a contramano de otras industrias, ha experimentado un crecimiento exponencial.

Todos estos factores del entorno deben ser tenidos en cuenta por la gerencia de Grupo Meta ya que repercutirán en su planificación y toma de decisiones y les será de utilidad para estar mejor preparados, poder adaptarse con rapidez a los cambios y alcanzar de manera eficiente sus objetivos los cuales, ante una acción de posicionamiento de marca efectiva, le puede generar una eficiente penetración en su mercado y, por ende, una gran fidelización de clientes actuales como potenciales, mayor que sus competencias ante la mirada del público receptor.

Análisis del micro-entorno

Para el análisis del micro-entorno se utiliza la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, para medir el impacto que tienen las fuerzas de la industria en la rentabilidad de cada una de las unidades de negocios (UN) de la empresa que son parte del mismo sector. En el caso de la UN La Tregua S.A., la misma pertenece a la industria láctea. Con respecto a las UN Grupo Sauco S.A. y Cervezas Argentinas S.A.S., ambas pertenecen al sector gastronómico y de bebidas. Cabe aclarar que la UN Brewing S.A.S. no será tenida en cuenta ya que la misma se encuentra en un proceso de apertura.

Poder de negociación de los proveedores

Sector Lácteo

Los principales proveedores de la industria láctea son los tambos. El sector se caracteriza por presentar una estructura primaria (sector primario) compuesto por unos 8700 tambos, una industria procesadora (sector industrial) estratificada que cuenta con pocas grandes empresas y centenares de pymes asociadas a ellos; y un sector de distribución minorista fuertemente concentrado en pocos hiper y supermercados, mayormente de capitales extranjeros. Teniendo en cuenta el sector primario de la industria, al ser numerosos los tambos; el poder de negociación de los proveedores es bajo con respecto a la industria ya que cuenta con pocos oferentes ante la cantidad de demandantes que existen.

Sector Gastronómico y de bebidas

Los proveedores en este sector son numerosos y se encuentran atomizados. Los mismos se pueden clasificar como aquellos asociados a la gestión administrativa del

local, aquellos encargados de proporcionar la materia prima, los insumos, alimentos. Finalmente, y en función de lo anteriormente expuesto, en términos generales, el poder de negociación de los proveedores es considerado bajo, sin embargo, el mayor o menor poder depende del bien o servicio que se adquiera.

Poder de negociación con los clientes

Sector Lácteo

La demanda de la leche cruda está altamente concentrada en las empresas más grandes del sector secundario o industrial que elaboran una variada gama de productos. De hecho, las cuatro firmas más grandes de la industria láctea captaron entre 2013 y 2015 en promedio el 55% de la leche cruda del sector primario (Petrecolla, 2016). Por lo tanto, al ser unos pocos grandes clientes quienes compran el producto en el sector, tienen mayor poder en la industria pudiendo así regatear el precio, lo que lleva a los productores a obtener menos utilidades.

Sector Gastronómico y de bebidas

En el sector gastronómico los clientes se encuentran atomizados, por lo que disminuye el poder de negociación a los clientes de forma directa, sustentado principalmente por los bajos costos de cambio en donde la posibilidad de mantener cautivo a un cliente/consumidor es mínima. Por otra parte, si bien la oferta es variada y diversa, mayormente se pueden encontrar alternativas en la industria pudiendo inferir que el servicio, en términos generales, es relativamente “estándar” o no se encuentra claramente “diferenciado”.

Sustitutos

Sector Lácteo

Es la industria láctea la que procesa la leche cruda que se obtiene de los tambos para la elaboración de sus productos. Esta demanda de leche cruda no tiene posibilidades de sustitución, debido a que es la materia prima fundamental y elemental de este tipo de bienes.

Sector Gastronómico y de bebidas

Este es un sector en donde la variedad de productos sustitutos es muy alta. Tanto sea que el cliente compre productos en tiendas o supermercados, los reemplace por

productos orgánicos, etc. Al existir infinitudes de sustitutos, las empresas del sector no pueden exigir precios muy altos ya que sus clientes se van hacia un sustituto, por lo tanto, no es un punto atractivo para esta industria.

Rivalidad entre competidores

Sector Lácteo

El sector primario está muy atomizado al contar con numerosos tambos, lo que se traduce en que el nivel de utilidades del sector sea menor con la competencia media al ser pocos oferentes y muchos demandantes.

Sector Gastronómico y de bebidas

En este sector, se observa la existencia de una gran cantidad de competidores debido al elevado número de establecimientos existentes y la variedad de servicios ofrecidos, lo que conlleva a un menor nivel de utilidades para esta industria y la obligación de innovar constantemente para generar una diferencia y liderar el mercado con respecto a las otras organizaciones de la industria.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Sector Lácteo

En el sector lácteo argentino se identifican barreras de entrada que tienen distinta relevancia, sean en el sector primario o en la industria. Por un lado, coexisten un gran número de productores tamberos y al ser un segmento muy competitivo, las barreras de entrada más significativas son de índole económicas y tecnológicas. En cuanto a las empresas industriales, las barreras de entrada más importantes son: económicas, debido al alto costo de instalar una planta procesadora y, técnicas, ya que deben cumplimentar estrictas normas de calidad y sanitarias.

Sector Gastronómico y de bebidas

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es considerada media, principalmente dado por las barreras de entradas que constituyen materializar un proyecto gastronómico o la producción de cerveza artesanal. Entre esas barreras se pueden mencionar: la experiencia y curvas de aprendizaje; disminución de los costos, principalmente producto de la experiencia adquirida en la gestión operacional; como los

requerimientos de capital debido a que se requiere de una inversión intensiva en capital, dado principalmente por la infraestructura, mobiliario y equipamiento.

Análisis interno - Cadena de Valor sobre el Grupo Meta

Actividades primarias

Logística interna:

En cuanto al abastecimiento de stock para la cervecería, es realizado por tres jóvenes que coordinan la producción y se encargan de la compra de insumos en base al stock de los productos demandados sin una fecha pactada, mensual o semanal. Por el lado de los restaurantes, se cuenta con un servicio tercerizado de contabilidad que realiza la carga de datos y análisis de gestiones para llevar la gestión de la empresa más ágil y rápido, en donde para las demás tareas se encarga la administración de esa UN en particular. Y para el abastecimiento de los insumos agrícolas y de tambo, existen dos responsables de sub áreas que organizan y controlan la logística y gestión interna de la empresa y, por ende, a los responsables de cada actividad. Visualizado lo anterior; se puede denotar que tener un departamento con mayor coordinación en todas las funciones, puede ser un pilar estratégico para que la compañía sea más rentable, contando con el menor costo y pérdidas posibles a nivel grupo organizacional.

Operaciones:

La dirección del grupo es llevada a cabo por los fundadores de la empresa, quienes son además los encargados de contratar al personal y de administrar las diferentes UN. En cuanto al análisis de los parámetros productivos de cada unidad, se encarga un agente externo que recaba la información ubicada en los sistemas y en los archivos de la administración, para poder confeccionar los informes de cada UN. También poseen un servicio de asesoría externa conformada por ingenieros agrónomos para que éstos les brinden capacitación en temas agrícolas.

Logística externa:

- Actividad tampera: Es importante hacer mención a que existe una acertada coordinación con Crelac, principal cliente, para el envío de la leche. Esta acción se gestiona por medio de actores independientes, los cuales son contratados para llevar a cabo los envíos.
- Actividad gastronómica: Los productos son despachados en el salón. La forma de distribuirlos es a través de fletes y, en la parte de restaurantes y

bares, la logística interna se da en el sitio o también a través del servicio de delivery.

- Actividad cervecera: Aquí existe una tercerización de distribución de los productos, los cuales son vendidos a comercios en la zona de influencia. También despachan sus productos en el salón.

Marketing y ventas:

La empresa cuenta con contador y con una consultora y técnica en recursos humanos, quienes son los que recaban la información de las distintas UN y van marcando los indicadores de éstas, como ser las ventas de cervezas o la venta de los menús en sus restaurantes, para luego procesar dicha información y analizar cómo se encuentran las ventas en cada UN de la empresa. En cuanto al marketing, existe un técnico encargado de medir la satisfacción de clientes, además de otras variables, pero fundamentalmente en la cervecería. El directorio del grupo también realiza apoyo a estas actividades discutiendo los avances en reuniones mensuales. También, en el área de marketing se analiza en mayor parte la cervecería, por lo que se está descuidando las demás unidades económicas. Esto deriva en una desventaja debido a que, al no publicitar las demás unidades, no se logra alcanzar una imagen sólida como grupo.

Servicio Post Venta:

Cabe mencionar que en las UN que integran Grupo Meta, no se indica si existe o no un servicio post venta. En tal caso, es recomendable contar con tal servicio ya que sería de mucha utilidad para poder ofrecer un servicio integral a sus clientes y, de esta manera, aumentar la satisfacción de los mismos.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa:

El grupo está constituido por cuatro sociedades, de las cuales tres se encuentran en funcionamiento y una próxima a abrir. El directorio está compuesto por los tres socios fundadores y, además, poseen un estudio contable y uno de gestión, ambos externos. Cada unidad tiene sus responsables (en su mayoría a cargo de los socios fundadores) y sub encargados. Si cabe aclarar que no se cuenta con un departamento de marketing, lo que supone una desventaja para cumplir con la meta de tener de una imagen unificada y ser visto como un grupo en su conjunto y no solo como unidades separadas.

Administración de RRHH:

Los fundadores del grupo se dedican a la selección y evaluación del personal. Si bien no cuentan con un departamento específico, el objetivo que tiene es eficiente, al menos de momento, debido a que indican que lo realizan para brindar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

Desarrollo tecnológico:

La empresa invierte en tecnología, lo hace principalmente en la parte de la producción de cerveza debido a que cuenta con la mayor tecnología disponible para empresas de su tipo. En cuanto a los restaurantes, se utiliza un sistema informático para comidas “MR Comandas” y, en relación al tambo, se implementó la tecnología dry-lot. De todas maneras, se observa que por el momento se da mucha mayor relevancia a la industria cervecera, lo que es una desventaja si se quiere avanzar y cumplir con el objetivo que se plantea el grupo de ser una empresa con un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Aprovisionamiento:

En la cervecería “Checa”, en cuanto a las compras de insumos, esta actividad se realiza por única vez para cada lote de producción; por otra parte, no se hace mención al tipo de relación que se tiene con los proveedores, la cual debería estar dada por una excelente coordinación ya que en este sector el tiempo de entrega de los productos es muy importante. Por otra parte, en lo que refiere a la actividad del tambo, no se cuenta con información suficiente para determinar cómo es el aprovisionamiento. Por último, en cuanto al restaurante “La Jirafa”, este cuenta con un proceso de abastecimiento constante para asegurar la correcta conservación de los alimentos e insumos necesarios para la elaboración de sus menús. La compañía tiene como política el orden y la limpieza estricta donde se garantiza la calidad de sus productos.

Conclusión de la cadena de valor

De acuerdo con lo descrito en las actividades de la cadena de valor y haciendo hincapié sobre aquellas en las que se tiene información fehaciente; se concluye que Grupo Meta tiene como puntos fuertes las actividades de apoyo o secundarias en general, pero con puntos débiles en las actividades primarias de la cadena de valor, sobre todo en aquellas gestiones que inciden en la relación con el público exterior y darse a conocer como tal. Es por esto que se le recomienda a la organización trabajar en

acciones de fidelización de mercado, implementando tácticas específicas para lograr la apelación del público como grupo en sí, permitiéndoles contar con una imagen sólida que repercuta en que el grupo sea identificado como una sola unidad en conjunto, ya que esta acción sería una de las que mayor impacto puede generar en sus clientes.

Análisis interno –Matriz FODA

Fortalezas

- *Ubicación estratégica de los restaurantes del Grupo:* El restaurante “Casa Negra” se encuentra ubicado en la zona Güemes/Nueva Córdoba en la ciudad de Córdoba en donde hay mucha afluencia de jóvenes estudiantes, principales consumidores de cervezas. Por su parte, el establecimiento de “La Jirafa” está situado en una zona céntrica de Bariloche en donde confluyen el grueso de los contingentes turísticos.
- *Producto cerveza con alto grado de aceptación:* en un mercado tan competitivo como el de las cervezas artesanales, la cerveza “Checa” tiene una aceptación en donde el 80% de los clientes la recomendaría.
- *Normas ISO de calidad y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):* frente a la alta competencia existente en el sector de las cervezas, contar con certificaciones fortalece a la imagen y calidad de sus productos.
- *Nivel de aceptación del producto-servicio en el bar “La Jirafa”:* altas puntuaciones en reseñas en internet acerca de los productos y servicios ofrecidos en el establecimiento.

Debilidades

- *Débil imagen como grupo unificado:* esta debilidad se traduce en que los clientes, proveedores y comunidad, identifica a las unidades de negocios individuales generando una débil fidelización del mercado existente.
- *No posee un equipo de marketing propio:* no se realizan acciones de fidelización de clientes, ni mediciones del grado de satisfacción de los mismos, ni análisis para las demás UN de la firma.
- *Ausencia de área o encargado de RRHH:* lo que no les permite hacer un trabajo eficiente y centralizado sobre los procesos de la organización como tampoco realizar eficientes formaciones y capacitaciones tanto a los nuevos empleados como a los actuales.

- *Altos costos de logística y comercialización:* estos costos se trasladan al precio de los productos dificultando en gran medida la fidelización como la captación de clientes.
- *Ausencia de un eficiente proceso de control de gestión interna:* lo que no le permite mejorar el proceso de toma de decisiones, en cuanto al tiempo de iniciar un inconveniente y ser resuelto generando las menores pérdidas posibles.

Oportunidades

- *Auge del consumo de cervezas artesanales:* dentro de los principales productos del grupo, la cerveza constituye una oportunidad de crecimiento debido al aumento sostenido de la demanda de estos productos artesanales en los últimos años.
- *Aumento del precio de los commodities (materias primas) a nivel mundial:* se traduce en una oportunidad para el aumento sostenido de ingresos de divisas para la empresa derivados de la actividad agrícola y láctea.
- *Aumento constante de nuevas tecnologías para maximizar los procesos productivos:* aquí la empresa puede invertir en desarrollar aplicaciones o unirse a plataformas para comercializar sus productos y servicios llegando de manera más eficiente a diferentes públicos objetivos.

Amenazas

- *Regulaciones/restricciones para la exportación de productos agrícolas:* no permitiendo la expansión de la UN del grupo relacionada con el sector agrícola.
- *Cambios climáticos, calentamiento global:* es una amenaza tanto para la producción de leche como para las actividades de agricultura debido a sequías, inundaciones, cambios bruscos en el clima, entre otros.
- *Alta inflación y carga impositiva:* Importante amenaza para el funcionamiento normal de los negocios actuales del grupo y futuros emprendimientos.

Análisis Específico de la carrera – Matriz BCG por Unidad de Negocio

Se concluye que Sauco S.A. es una UN “estrella” debido a que las empresas que la integran tienen una alta participación en el mercado y su tasa de crecimiento se encuentra en alza como, por ejemplo, por medio de estadísticas realizadas por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), que indican que en la Argentina se consume por año aproximadamente 1850 millones de litros de cerveza. Con respecto a Brewing S.A.S. es un “interrogante” porque es una UN que no se encuentra operativa y, aunque aún está en proceso de creación, puede tener una buena capacidad de receptividad en el mercado objetivo.

Por otra parte, La Tregua S.A. es una UN “vaca” ya que siguió generando ingresos a pesar de las restricciones por la pandemia y, por lo tanto, se considera la más rentable en donde, según especialistas, el agro creció en este año un 22%. Finalmente, no se detectó alguna UN para ser identificada como producto “perro”, situación en la que se aconseja desinvertir o vender. Para mejor entendimiento del lector su explicación gráfica se encuentra en el Anexo 1.

Marco Teórico

A continuación, se brindará un respaldo teórico a dicho reporte de caso mediante estudios de diferentes autores, desde lo más general o lo más específico, con el fin de obtener herramientas que permitan brindarle a la empresa en estudio, una propuesta profesional en busca de resolver la debilidad primeramente planteada.

Planificación estratégica

Comenzando con este análisis, es importante hacer referencia a dicha herramienta desde la visión de dos autores diferentes a la temática con el fin de estudiar su teoría y determinar cuál es la más acertada para guiarse en respuesta al logro que se quiere obtener.

En primer lugar, se puede decir que la planificación estratégica consiste en definir en el presente de lo que se quiere ser en el futuro en cuanto a la gestión de una organización. Para lograrlo, es necesario adoptar como herramienta un plan estratégico para definir lo que se hará en, aproximadamente, los próximos tres años y satisfacer así las expectativas de los grupos de interés de la compañía. A su vez, su aplicación les permite a las empresas adecuarse a distintos cambios y demandas que el entorno les impone, buscando obtener una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que ofrecen (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

En relación a esta definición, la cual es de tres años y no varió en la práctica, se puede considerar la visión de otro autor para maximizar el entendimiento sobre dicha herramienta. Para ello, se puede decir que la planificación estratégica es aquella herramienta que en estos últimos tiempos fue mutando en cuanto a su uso. El mismo pasó de ser un medio único para llegar a un fin determinado y, en los últimos tiempos, año 2020, se la considera como aquel medio que no solo sirve para proyectar lo que una empresa quiere ser en un futuro, sino también para mitigar los impactos negativos sobre todo en la índole económica que transcurren en estos años, buscando por medio de un plan eficiente, el uso responsable de recursos internos y reduciendo los costos innecesarios a nivel interno de la empresa (Acevedo, 2020).

Una vez descripta dicha herramienta desde la visión de dos autores diferentes; es momento de expresar los beneficios de la planificación estratégica entre las que se encuentran, la correcta comprensión de un contexto altamente cambiante y competitivo; claridad en la visión estratégica de la empresa; poder comportarse proactivamente ante

los componentes del entorno externo, independientemente de los del entorno interno; y generar un comportamiento de la organización como un sistema integrado y no solamente la suma de sus partes (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Estrategia de crecimiento

Luego de haber definido el concepto de planificación estratégica, debemos mencionar como principal estrategia a utilizar en este trabajo a la estrategia de crecimiento.

La estrategia de crecimiento es aquella que le permite a la empresa expandir sus operaciones. Entre las más usadas se encuentran las diseñadas para alcanzar el crecimiento en lo que refiere a ventas, beneficios, y/o activos; buscando la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos y así lograr tener un crecimiento continuo y, por ende, aumentar los beneficios de una firma. Por otra parte, es importante tener en cuenta que el crecimiento se puede dar por medio de la integración, ya sea horizontal o vertical, o por la diversificación, concéntrica o de conglomerado, donde una organización puede crecer expandiendo sus operaciones (internamente) o a través de alianzas, fusiones o adquisiciones (externamente) (Wheelen & Hunger, 2013).

Una vez dicho lo anterior, se puede decir que la ventaja de implementar una estrategia de crecimiento es la de incrementar el volumen de las ventas de la compañía. Si es aplicada de manera correcta, le permitirá a la empresa obtener una mayor participación en el mercado. Sin embargo y, de todas maneras, una desventaja a tener en cuenta es que, al aplicarla, se debe considerar un alto costo de inversión en lo que refiere a la adquisición de nuevas tecnologías necesarias para que la organización siga siendo competitiva (Hax & Majful, 2012).

Fidelización de clientes

En relación con el punto anterior, una táctica para alcanzar la estrategia de crecimiento es la de fidelizar a los clientes. Cuando una empresa fideliza a sus clientes se establecen vínculos sólidos permitiendo así mantener relaciones a largo plazo con los mismos. La fidelización de clientes ayuda a la necesidad que tienen las organizaciones de fortalecer el posicionamiento de sus marcas y los productos en cuanto a la percepción de valor (Schnarch Kirberg, 2017).

Cabe mencionar que el desafío de toda organización es el de analizar qué tipo de acciones son necesarias para aumentar la cantidad de clientes fieles, ya que, si esto se logra, el beneficio de brindar un servicio a clientes que ya son fieles a una empresa; se traduce en un costo mucho menor que el de realizar acciones para captar nuevos clientes (Kotler & Kotler, 2015).

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica se concibe como el proceso fundamentado en la colaboración entre diferentes actores para alcanzar el desarrollo de mejoras en la competitividad de las compañías en el mercado, teniendo en cuenta factores tecnológicos, de innovación de productos y procesos específicos, considerando las mejoras competitivas que derivan de la misma donde como beneficio se indica que la empresa podrá lograr un mayor incremento de sus ingresos monetarios (Burgoa Delgado & Escobar Vásquez, 2009).

Por último, es importante destacar que cuando las organizaciones logran innovar de manera sostenible, pueden obtener y desarrollar una ventaja competitiva en el mercado; lo cual se percibe como algo exclusivo y único, lo que conlleva a que la empresa obtenga un plus y se sitúe en un lugar predilecto en la mente de sus clientes (Muñoz & Guambi Espinos, 2018).

Conclusión del marco teórico

De acuerdo con lo expresado por el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) la planificación estratégica será de suma importancia para la empresa, en concordancia con (Acevedo, 2020), debido a que esta herramienta le permitirá a la organización ser sostenible adecuándose a los cambios de la manera más rápida y eficientemente posible; y, siguiendo el lineamiento propuesto por (Schnarch Kirberg, 2017) poder lograr una fidelización de clientes, lo cual le permitirá desarrollar una ventaja competitiva para que el nombre de la empresa sea percibido como único y ser reconocida como un grupo unificado, en donde se coincide con el autor (Muñoz & Guambi Espinos, 2018) desde la mirada de una eficiente estrategia de crecimiento, tal como propone (Wheelen & Hunger, 2013).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

De acuerdo con la información previamente analizada y en base a cada una de las herramientas presentadas en el apartado del análisis de situación, sobre todo haciendo énfasis en el análisis FODA, es que se puede exponer lo siguiente:

En primer lugar, teniendo en cuenta el análisis de los factores externos a la empresa y como éstos pueden tener efecto sobre la misma, cuando se hace referencia a las oportunidades; una que se presenta como crucial es el auge en el consumo de las cervezas de tipo artesanal del mercado, sobre todo el grupo de personas denominadas jóvenes o adolescentes. Esto se potencia con otras dos oportunidades que la empresa debe aprovechar y tener en cuenta; por un lado, la explosiva aparición y desarrollo de nuevas tecnologías en el mercado; y, por otra parte, el aumento del precio internacional de las materias primas, situación que le puede generar un importante aumento en ingresos de divisas para el Grupo. Sin embargo, a la hora de diseñar estrategias para lograr dichas oportunidades; no se deben descuidar las amenazas a las que debe hacer frente la empresa, entre las cuales se presentan la fuerte carga impositiva en un contexto con alta inflación, las restricciones a las exportaciones de materias primas y productos elaborados por la empresa y, los factores climáticos que pueden afectar también a la producción agrícola de la firma, lo cual constituye una amenaza incontrolable pero a tener en consideración.

Una vez analizado el sector externo y, para que la empresa pueda alcanzar y aprovechar al máximo las oportunidades que en la actualidad se le presentan, es necesario contrarrestar una clara debilidad interna que es la que repercute en una débil fidelización de mercado de la firma en sus diferentes actividades como consecuencia de tener una débil imagen de marca como un grupo unificado. Dicha situación afecta en cómo se relaciona con sus clientes, proveedores y con la comunidad en la que se encuentra inserta, sumado a la carencia de no contar con un equipo de marketing, lo que potencia dicha situación. De todas maneras y siguiendo con los aspectos internos de la empresa, es de relevancia destacar que, para mitigar el efecto de estas debilidades, se cuentan con importantes fortalezas como las de tener una ubicación geográfica privilegiada de sus restaurantes y, además, una alta aceptación de su producto cerveza con certificaciones que avalan su producción, una gran ventaja en este sector.

Por todo esto, es fundamental que para poder valerse con las oportunidades que se le presenten a la empresa en el mercado, se implemente una estrategia de crecimiento y así poder diferenciarse de la competencia, generando una fidelización de sus clientes actuales y potenciales como grupo empresario unificado y no como unidades de negocio individuales.

Justificación del problema

Es relevante para este reporte de caso que el problema a solucionar sea resuelto para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia y, además, poder generar una mayor fidelización de clientes para poder seguir creciendo de manera sostenida a largo plazo. Esta profesionalización le permitirá a la organización poder tener un vínculo emocional más estrecho con sus clientes actuales y lograr en la mente de éstos y, de sus potenciales clientes, una imagen de marca unificada como grupo para poder así también posicionarse de manera más sólida ante sus proveedores, competencia y la comunidad en general, incrementando de esta manera su presencia en el mercado y rentabilidad de la misma unidad productiva.

Conclusión diagnóstica

Cabe aclarar que para lograr todo lo anterior; es vital el utilizar de la planificación estratégica en este trabajo para que por medio de la misma; poder proveerle a la empresa una herramienta que le permitirá definir en el presente lo que quiere lograr en el mediano y largo plazo, definiendo objetivos, elaborando estrategias y luego detallando y concretando acciones que le permitan estar mejor preparada para hacer frente a cambios en el contexto y poder lograr así de manera más eficiente los objetivos que anteriormente se haya propuesto. En línea con lo anterior, la definición e implementación de una estrategia de crecimiento facilitará que la empresa pueda ampliar sus actividades pudiendo de esta manera incrementar su volumen de ventas. Adicionalmente, por medio de la aplicación de una táctica de fidelización de clientes y un cimentado proceso de innovación tecnológica, le suministrará a la compañía una ventaja competitiva para poder así continuar con su proceso de crecimiento.

Para concluir, es importante poner de manifiesto que, a través de la planificación estratégica, se le facilitará a Grupo Meta tener una visión estratégica clara para afrontar cambios en contextos altamente competitivos, reduciendo de esta manera la incertidumbre y minimizando riesgos.

Propuesta Profesional

En primer lugar, es necesario examinar algunos datos básicos de la empresa para dar comienzo con el proceso del plan de implementación, corroborando si dichos datos están relacionados con sus respectivos lineamientos estratégicos actuales del Grupo y analizar si los mismos son afines al plan de implementación o si es necesario que sean modificados.

Lineamientos estratégicos actuales

Misión Actual: “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”.

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

Conclusión de los lineamientos estratégicos

Luego de analizar los lineamientos estratégicos actuales de la empresa, se puede observar que los mismos están en concordancia con el plan estratégico que se le quiere brindar a Grupo Meta debido a que, tal cual se indicó en la introducción de este reporte de caso, se refieren a que la empresa logre el máximo crecimiento y que el mismo sea sustentable a largo plazo; por lo tanto, no es necesario generar una nueva misión y visión para la compañía.

Objetivo General

Incrementar en un 40% las utilidades de la empresa Grupo Meta por medio de la implementación de un plan estratégico, cuyo propósito sea lograr un mayor crecimiento sustentable, mediante la aplicación de tácticas innovadoras de fidelización y captación de clientes en el mercado argentino en el período de tiempo comprendido entre los meses de diciembre de 2021 y diciembre del año 2024.

Fundamentación del Objetivo General

Este objetivo se determinó mediante el análisis de los balances proporcionados por la empresa de dos de sus UN más representativas. Por un lado, La Tregua S.A. tuvo un importante crecimiento si se compara el ejercicio 2018 con 2019 y un crecimiento más lento en 2020, en comparación con el año anterior, de alrededor del 6,9% promedio. Sin embargo, por otra parte, la UN correspondiente a Sauco S.A. entre 2018

y 2019 creció 116%, gran crecimiento sobre todo de la demanda por parte de los jóvenes sobre cervezas artesanales; pero en el año 2020 por los efectos de la pandemia bajó 57% sus utilidades, dando un promedio de crecimiento entre estos tres periodos de 59%; sin considerar a la unidad de negocio Cervezas Argentina S.A. ya que es una empresa comprendida por varios grupos inversores y su información no está disponible.

Con todo esto, sumado a que en el país existen muchas fluctuaciones políticas y económicas; y, considerando que en el año 2023 hay una elección presidencial, es que se considera viable ganar un 40% en el horizonte de tiempo marcado y que la empresa siga siendo sustentable en concordancia con lo expresado en su misión y, más aún, considerando que será difícil volver a la rentabilidad origen pese a la pandemia, sobre todo en la UN Sauco S.A.

Objetivos Específicos

- Aumentar en un 15% la relación con el cliente por medio de la aplicación de factores sorpresa para fines del año 2021 y el primer trimestre del año 2022.

Justificación: La implementación de factores sorpresa va a repercutir de manera positiva en las relaciones con los clientes, ya que, al sorprenderles con un detalle personalizado, una iniciativa inesperada o una invitación de carácter exclusivo, repercutirá en fijar en la mente de los mismos una valoración y asociación positiva de la imagen de marca de la empresa.

- Incrementar en un 20% la venta total de la empresa por medio de acciones de venta cruzada o “cross-selling” en el periodo comprendido entre abril de 2022 y mediados del año 2023.

Justificación: Por medio de la aplicación de esta táctica y como acción de fidelización, al ofrecer productos o servicios adicionales al momento de la compra, contribuirá en aumentar el porcentaje deseado el volumen de ventas de la compañía y acompañar el objetivo general de incremento de utilidades.

- Maximizar en un 30% la retroalimentación en la relación cliente – empresa desde el segundo semestre del año 2023 hasta fines del año 2024, mediante un innovador sistema de servicio al cliente que maximice la calidad en la manera de relacionarse con los mismos por parte de la organización.

Justificación: Implementar un servicio de atención al cliente que esté presente antes, durante y después de la compra, en donde este servicio sea personalizado, ágil y resolutivo, por medio del uso de la tecnología aplicando la introducción de *chatbots* y el apoyo de la inteligencia artificial; ayudará en el proceso de construir una imagen unificada de la empresa.

Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: el alcance temporal de la propuesta tendrá un plazo de 3 años de acuerdo con lo expresado en el objetivo general, iniciando en el mes de diciembre de 2021 y finalizando en diciembre del año 2024.
- Alcance geográfico: la propuesta profesional está determinada para ser implementada en todo el territorio de la República Argentina debido a que Grupo Meta posee diferentes unidades de negocios que se encuentran ubicadas en distintas provincias del país y se tiene la intención de que su imagen como grupo sea reconocida a nivel nacional.
- Alcance de contenido: Para realizar el alcance de contenido y poder responder a la propuesta profesional en tiempo y forma, será necesario basarse en la teoría de la planificación estratégica junto con la estrategia de crecimiento para obtener una eficaz fidelización de mercado mediante métodos de acción innovadores.

Tácticas a desarrollar

Una vez definida la propuesta profesional, en este apartado se describirán los planes de acción y los pasos necesarios para su implementación, en donde se indicarán tanto los plazos como los recursos que se necesitan y luego hacer una evaluación de la propuesta, la cual oficiará de guía para la empresa para poder lograr de esta manera sus objetivos, tanto el general como los específicos.

Táctica 1: “Aplicación de factores sorpresa”

Descripción de la acción

Dicha táctica está orientada al producto de la cerveza artesanal y la misma consiste en agregar algún producto/servicio único junto con lo que ya se ofrece al cliente como producto principal y que permita añadir valor al demandante que compra y consume de la firma.

Estas acciones serán implementadas desde la misma compañía junto a la venta de sus cervezas a través de los restaurantes “Casa Negra” y “La Jirafa”, además de ser tenido en cuenta en un futuro cuando se concrete la apertura del bar propio de la cerveza “Checa”.

Para concertar esta táctica, es importante contar con el apoyo de la tecnología, para lo cual se tercerizará el servicio contratando un software brindado por la empresa SurveyMonkey y, a través de tablets compradas por la empresa, se les solicitará a los clientes llenar una breve encuesta para evaluar el servicio recibido (aquí obtendremos, además, importantes datos como la fecha de cumpleaños, gustos preferidos de cervezas, etc.) y luego premiarles con la entrega de un vaso cervecero con el logotipo que Grupo Meta ya viene trabajando. Por otra parte, para las fechas de cumpleaños, días antes se les enviará un mail a clientes para ofrecerles una cerveza gratis para el/la cumpleaños/a (haciendo foco en el gusto especial de cerveza indicado en la encuesta previa) y para los acompañantes que lleve, en el caso de que festeje el cumpleaños en algunos de los establecimientos de la empresa; además de obsequiarle algo extra, como una pequeña torta o postre, en el caso de que supere un monto de compra a definir por la compañía.

Con la implementación de estas acciones se busca romper con las estructuras, lo previsible y lo cotidiano y, que resulte en un beneficio para la empresa conectando con el cliente desde las emociones, ofreciéndoles algo personalizado; y lograr de esta manera fijar en la mente de los mismos una experiencia positiva con la marca del Grupo, con el beneficio adicional de lograr un aumento en las utilidades.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 1, Táctica 1

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Elegir los productos y servicios para que provoquen el efecto sorpresa	12/2021	12/2021	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Buscar 5 empresas diferentes por cada producto/servicio seleccionado que se dediquen a diseñar/confeccionar los productos/servicios elegidos	12/2021	12/2021	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Solicitar presupuestos a las empresas elegidas y elegir las convenientes	12/2021	01/2022	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Contactar a las empresas elegidas	01/2022	01/2022	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones	no	\$ 0,00	.
Compra de tablets	02/2022	02/2022	Comercial	Juan Cruz Fernández	Tablets (8 unidades)	si	\$ 60.792,40	Mercadolibre (Ver Anexo 2)
Compra de vasos cervecedores con el logotipo impreso del Grupo	02/2022	02/2022	Comercial	Juan Cruz Fernández	Vasos pinta stout con logo de la empresa (5000 unidades)	si	\$ 970.000,00	Mercadolibre (Ver Anexo 3)
Contratación de la empresa para implementar software de encuestas	02/2022	02/2022	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares/tablets conexión a internet y proyector	si	\$ 4.788,00	Survey Monkey (Ver Anexo 4)
Capacitación del personal de ventas/at al cliente y puesta en marcha	02/2022	03/2022	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, proyector, iluminación, colaciones	no	\$ 9.000,00	Panaderia "Italia"
TOTAL							\$ 1.044.580,40	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

El control y seguimiento será llevado a cabo por el área comercial de la empresa con su jefe a cargo, Juan Cruz Fernández, que a su vez realizará reportes quincenales para ser analizados por el área de Gestión a cargo de Cesar Torres y Pilar Maure.

Táctica 2: “Venta cruzada o cross-selling”

Descripción de la acción

La venta cruzada o “cross-selling”, es una técnica de venta que consiste en sugerirle al cliente la compra de un producto complementario al que le interesa, con el objetivo de incrementar el valor del ticket de la compra. A diferencia de la primera

táctica descrita anteriormente, en ésta se incluirá también a la UN La Tregua S.A., en donde se tendrán en cuenta los productos lácteos que elabora la empresa.

Para llevar a cabo esta táctica, primero se propondrá la implementación de una tienda online para que Grupo Meta pueda llevar a cabo estas acciones de manera más profesional y automatizada. Para ello se contratarán los servicios de un diseñador web y el servicio de la empresa Tienda Negocio para la creación, mantenimiento y soporte del sitio online. El funcionamiento será el siguiente: cuando los clientes entren a la nueva página online de la firma y se encuentren visualizando productos de la UN del tambo, por ejemplo, quesos; se le sugiera algún producto similar como otro tipo de queso, ricota o manteca, entre otros. Por otra parte, cuando sean productos correspondientes a la UN de la cerveza, al comprar dichos productos, al cliente se le sugerirá agregar productos similares o que acompañen, como algún snack o ya sean vasos, copas, gorras, llaveros o algún otro tipo de *merchandising* que la empresa desee ofrecer.

Por otra parte, para los restaurantes “La Jirafa” y “Casa Negra”, se realizará la suscripción a la plataforma de la empresa PedidosYa, para poder así ofrecer sus productos y servicios; y lograr concretar acciones de cross-selling directamente desde dicha aplicación. Por ejemplo, si eligen algún menú online, que cuenten con la posibilidad de agregar productos complementarios como condimentos, bebidas, postres, etc.

Cabe aclarar que esta táctica se podrá realizar tanto de manera online como en los establecimientos físicos que actualmente posee la empresa (cervecería y restaurantes) como en futuros establecimientos.

Una ventaja de aplicar esta acción es que la venta es 100% personalizada ya que solo se ofrece al adquirir un determinado producto o servicio, por lo tanto, potenciará la fidelización con los clientes debido a que, cuantos más productos/servicios adquieran, más ligado estarán a la marca de la empresa. Por otra parte, al ofrecerle más productos, el cliente tendrá más necesidades satisfechas, lo que representa un plus de valor añadido.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 2, Táctica 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Buscar empresas que se dedique al hosting y mantenimiento de tiendas online	04/2022	04/2022	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Contactar con profesionales que diseñen websites	05/2022	05/2022	Producción	Jose Agustin Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Elegir al diseñador web y a la empresa del hosting del sitio web	06/2022	08/2022	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Contratar al diseñador web	09/2022	11/2022	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, iluminación, colaciones	si	\$ 86.049,00	Honorarios - Glassdor (Ver Anexo 5)
Contratar a la empresa de hosting y mantenimiento de la tienda online	11/2022	12/2022	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	si	\$ 10.788,00	Tienda Negocio (Ver Anexo 6)
Reunion con el diseñador web y representantes de la empresa de hosting	11/2022	12/2022	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, iluminación, colaciones	no	\$ 5.000,00	Panaderia "Italia"
Buscar una aplicación que haga delivery	01/2023	01/2023	Producción	Jose Agustin Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Elegir la app de delivery	02/2023	02/2023	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Contratar app de delivery	02/2023	02/2023	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones	si	\$ 560.000,00	Pedidos Ya (Ver Anexo 7)
Capacitación al personal de ventas y puesta en marcha	03/2023	06/2023	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, proyector, iluminación, colaciones	no	\$ 9.000,00	Panaderia "Italia"
TOTAL							\$ 670.837,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Es necesario aclarar que, para poder presupuestar la actividad correspondiente a PedidosYa, debido a que esta empresa se maneja con comisiones por ventas a través de su aplicación y, en base a información proporcionada por Canvas y analizando los balances de Grupo Meta, se estima que las ventas anuales en este sector serán de un monto aproximado de \$40.000.000.- (pesos argentinos) si se tiene en cuenta niveles previos a la pandemia y, de ese monto, se calcula que \$4.000.000.- pueden corresponder a ventas a través de delivery; por lo tanto, si se calcula que en el periodo la inversión necesaria para comisiones se ubicará en torno a un promedio 14 % del monto estimado de ventas, esto resultará en \$560.000.-

Control

La encargada del control y seguimiento será Paula Fernández, gerente de Administración, que a su vez hará reportes semanales para ser analizados por los equipos de Gestión a cargo de Cesar Torres y Pilar Maure.

Táctica 3: “Servicio innovador de atención al cliente”

Descripción de la acción

Con el fin de lograr satisfacer las necesidades del mercado actual, el servicio de atención al cliente en las organizaciones necesita de innovación y poder reinventarse.

Para llevar a cabo esta táctica, será necesario valerse del apoyo y uso de nuevas tecnologías que permitan agilizar los procesos, optimizar y estandarizar el servicio, reduciendo los márgenes de error y poder así aprovechar oportunidades para incrementar las utilidades. Puntualmente se utilizará la tecnología de “chatbot”, la cual se define como una herramienta de atención al cliente en donde, por medio del uso de la inteligencia artificial, posee la capacidad para generar conversaciones textuales cumpliendo con la función de asistentes virtuales. Este chatbot se instalará en la tienda online, previamente implementada en la táctica anteriormente descrita. Será tercerizada a través de la contratación de la empresa de software Cliengo y para su implementación se contratará, además, a un diseñador web.

Los beneficios de implementar esta acción se traducen en poder ofrecer una mejor calidad de servicio, consiguiendo adaptarse así a las necesidades del mercado, diferenciándose de los competidores y, de esta manera, generar vínculos prósperos y duraderos con sus clientes. Por otra parte, con la aplicación de esta táctica, se reducirá de manera significativa la dependencia de personal humano para que, al mismo tiempo, se pueda aumentar la productividad de los mismos.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 3, Táctica 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Buscar empresas que diseñen chatbots	07/2023	09/2023	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	no	\$ 0,00	.
Elegir a la empresa que diseñe chatbots	10/2023	11/2023	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, iluminación, colaciones	no	\$ 2.500,00	Panaderia "Italia"
Contratar a la empresa de chatbots	12/2023	01/2024	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	si	\$ 2.097,36	Cliengo (Ver Anexo 8)
Reunion con el diseñador web	02/2024	03/2024	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, proyector, iluminación, colaciones	no	\$ 2.000,00	Panaderia "Italia"
Contratación del diseñador web	04/2024	05/2024	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet	si	\$ 86.049,00	Honorarios - Glassdor (Ver Anexo 5)
Capacitación al personal de ventas y puesta en marcha	06/2024	12/2024	Administración	Paula Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones, proyector, iluminación, colaciones	no	\$ 10.000,00	Panaderia "Italia"
Implementación del chatbot y puesta en marcha	11/2024	12/2024	Comercial	Juan Cruz Fernández	Computadoras/celulares y conexión a internet, sala de reuniones	no	\$ 0,00	.
TOTAL							\$ 102.646,36	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control: El encargado del control y seguimiento será Juan Cruz Fernández, gerente Comercial, que a su vez hará reportes semanales para ser analizados por los equipos de Gestión a cargo de Cesar Torres y Pilar Maure.

Presupuesto Final

Ilustración 4, Presupuesto Final

Presupuesto N° 1100			
Asesor externo Diego Alvarez Ituzaingo 572 - Córdoba CUIT: 23-27077324-9 Teléfono: 351-3051706 E-mail: diegotec15@gmail.com		Datos del cliente Nombre: Grupo Meta Dirección: Sacanta - Provincia de Córdoba CUIT: Teléfono: E-mail:	
Fecha presupuesto	03/03/2022	Validez:	15 días
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
Factores Sorpresa	1,00	\$ 1.044.580,40	\$ 1.044.580,40
Ventas Cruzadas o "Cross-selling"	1,00	\$ 670.837,00	\$ 670.837,00
Servicio Innovador de Atención al Cliente	1,00	\$ 102.646,36	\$ 102.646,36
Honorarios Profesionales *	1,00	\$ 1.502.508,00	\$ 1.502.508,00
		SUB-TOTAL	\$ 3.320.571,76
		IVA %	21%
		Importe de IVA	\$ 697.320,07
		TOTAL PRESUPUESTADO	\$ 4.017.891,83
Firma de la persona que confecciona el presupuesto		Firma de aceptación del cliente	

* Fuente: CPCE de Córdoba (Ver Anexo 9)

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Retorno de la Inversión

Ilustración 6, Retorno de la Inversión

ESTADO DE RESULTADOS

	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas					
Total Ventas del Ejercicio	196.677.797,94	142.210.989,11	102.827.902,47	74.351.339,46	53.760.910,67
Resultados por valuación bs. de cambio a VNR	16.647.220,17	12.037.035,55	8.703.568,73	6.293.252,88	4.560.435,92
Costos					
Costos de Venta	69.196.358,05	50.033.519,92	36.177.527,06	26.158.732,51	18.914.484,82
Otros costos de venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Costos de Ventas	69.196.358,05	50.033.519,92	36.177.527,06	26.158.732,51	18.914.484,82
Resultado Bruto	144.128.660,07	104.214.504,75	75.353.944,14	54.485.859,83	39.396.861,77
Gastos					
Administración	29.861.850,44	21.592.082,75	15.612.496,56	11.288.862,30	8.162.590,24
Comercialización	127.998.191,49	92.551.114,60	66.920.545,62	48.387.957,79	34.987.677,36
Resultado Actividad Principal	-13.731.381,86	-9.928.692,59	-7.179.098,04	-5.190.960,26	-3.753.405,83
Resultado Financiero	42.028.907,12	30.389.665,30	21.973.727,62	15.888.450,92	11.488.395,46
Resultado NETO	28.297.525,26	20.460.972,71	14.794.629,58	10.697.490,66	7.734.989,63
Otros Ingresos y Egresos	1.103.637,67	798.002,65	577.008,43	417.215,06	301.673,94
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	29.401.162,93	21.258.975,36	15.371.638,01	11.114.705,72	8.036.663,57
Impuesto a las Ganancias	8.481.363,24	6.132.583,69	4.434.261,52	3.206.262,85	2.318.339,01
Resultado Final	20.919.799,69	15.126.391,68	10.937.376,48	7.908.442,87	5.718.324,56
Utilidad Bruta	127.481.439,90	92.177.469,20	66.650.375,41	48.192.606,95	39.396.861,77
Imp a las Ganancias	44.618.503,96	32.262.114,22	23.327.631,39	16.867.412,43	13.788.901,62
Utilidad Neta con Planes de Acción	82.862.935,93	59.915.354,98	43.322.744,02	31.325.194,52	25.607.960,15

Inflación según (BCRA,2021) promedio para los próximos 3 periodos	38,30%
Objetivo del plan de Implementación: 40%	40%
Valor de la última utilidad (año 2023) junto al 40% a lograr	\$ 8.367.919,88
Nueva utilidad al 2024	\$ 29.287.719,57
Inversión a realizar sin Iva Incluido	\$ 3.320.571,76

Inversión a realizar (sin iva incluido)	-\$ 3.320.571,76
Flujo P1	\$ 25.607.960,15
Flujo P2	\$ 31.325.194,52
Flujo P3	\$ 43.322.744,02
Flujo P4	\$ 59.915.354,98
Flujo P5	\$ 82.862.935,93

Roi	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100}{}$
Roi	152,00%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 127.481.439,90
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 44.618.503,96
Utilidad Neta de Planes de Acción (UB- Imp a Gananc)	82.862.935,93
Tasa de Referencia Leñq	38%
VAN	\$ 41.105.097,09
TIR	796%

Según Banco Nación a Octubre del año 2021

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En base a lo anterior, se puede interpretar que el ROI expresa que, por cada peso invertido, la empresa obtendrá 1,52 pesos de retorno en el plazo estipulado en el objetivo general, por lo que, desde el punto de vista de dicho indicador, la propuesta es viable de llevarse a cabo. Con respecto al VAN y TIR, han resultado en un valor positivo (mayores a cero); en consecuencia, se debería de aceptar el proyecto, indicando el mismo un beneficio extra obtenido. En el Anexo 10 se adjunta la explicación de la inflación que se tuvo en cuenta para este análisis.

Conclusiones Finales

Por medio de este reporte de caso, correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se tuvo como objetivo ofrecer a la compañía Grupo Meta una serie de lineamientos que resulten en la profesionalización de los procedimientos internos de la empresa, con el propósito de proveerle de estrategias de crecimiento y contribuir de esta manera en dar una solución al inconveniente de la fidelización de clientes, tanto de los actuales como de los potenciales, debido a la débil presencia como grupo unificado en el mercado.

La planificación estratégica brindada a la empresa, internamente impactará de manera favorable debido a que la implementación de esta herramienta le permitirá al Grupo poder hacer frente a sus desafíos de manera profesional y que pueda lograr el objetivo general propuesto de incrementar en un 40% las utilidades en un plazo de 3 años y, además, que la empresa logre de esta manera el máximo crecimiento y que el mismo sea sustentable a largo plazo.

En cuanto al impacto a nivel externo en la empresa se puede observar que, si se aprovechan las oportunidades que presenta el mercado de las cervezas artesanales en la actualidad, además del alto precio internacional de los commodities y el auge de nuevas tecnologías para poder maximizar procesos productivos en cuanto a la actividad agrícola; y, por otra parte, si estas oportunidades se tienen en cuenta en forma conjunta con la implementación de las tácticas propuestas a la compañía; derivarán en que la empresa consiga una eficiente relación tanto con proveedores como clientes, que le permitan generar una eficiente diferenciación con respecto a la competencia y así poder realizar su gestión acorde a sus lineamientos estratégicos actuales en cuanto a su visión y misión.

Por último; como futuro licenciado en Administración y desde esta disciplina; dicho plan tiene la finalidad, por medio de una herramienta como lo es la planificación estratégica, de ofrecerle a la organización el contar con una acertada comprensión en un contexto tan cambiante y competitivo como el actual y ver a Grupo Meta como un sistema integrado.

Recomendaciones Profesionales

Para concluir con este trabajo, se presentan una serie de recomendaciones profesionales en base a diferentes acciones que Grupo Meta debería tener en cuenta a futuro con el propósito de continuar mejorando y, de esta manera, mantener y aumentar su rentabilidad a largo plazo una vez cumplimentado el plan de acción anteriormente propuesto. Estas acciones no se tuvieron en cuenta dentro de este proceso de la planificación estratégica que se le proporcionó a la empresa a lo largo de este reporte de caso; sin embargo, las debería aplicar para cumplimentar su estrategia de crecimiento. Es importante aclarar que estas recomendaciones, además, pueden ser aplicadas y ayudar a otras empresas del mismo sector. Las acciones recomendadas son las siguientes:

- I. Implementar vínculos estratégicos con empresas amigas como mayorista y minorista de venta de bebidas alcohólicas. Con dicha acción se buscará optimizar y ampliar la cartera de clientes actuales de la firma, lo que respaldará de manera positiva a la estrategia de crecimiento implementada por la compañía.
- II. Por otra parte, también se sugiere profesionalizar las redes sociales de la empresa con el fin de incrementar el manejo y traspaso de la información cliente – empresa, permitiendo una comunicación externa efectiva.
- III. Además, se recomienda la implementación y puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que le permitirá al Grupo gestionar su estrategia a largo plazo y poder transformar el objetivo y la estrategia de sus UN en objetivos e indicadores tangibles; adicionalmente, este sistema resultará beneficioso para la organización ya que le permitirá contar con una clara visión en cuanto a la situación interna y externa de la misma, contribuyendo con el crecimiento en cada área de la compañía y de las personas involucradas.
- IV. Por último, aplicar una estrategia de precios bajos. La aplicación de esta estrategia permite aumentar las ventas, permitiendo que un número mayor de personas se sientan atraídas ante estos bajos precios, transmitiendo el deseo de comprar el servicio aún más. Además, esto permite alcanzar a nuevas audiencias (consumidores sensibles a cambios en la economía).

Bibliografía

- Alcaide Casado, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Argentina.gob.ar. (13 de agosto de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Argentina.gob.ar. (6 de marzo de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Argentina.gob.ar. (6 de abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/solicitar-prestacion-basica-universal-y-obligatoria-pbu-para-celulares-internet-television-por-cable>
- Argentina.gob.ar. (16 de mayo de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico>
- BBC News Mundo. (14 de Agosto de 2021). <https://www.bbc.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.bbc.com>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-58211722>
- Boletín Oficial. (25 de Junio de 2021). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar>:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- Burgoa Delgado, F., & Escobar Vásquez, C. G. (2009). *Innovación tecnológica, soberanía y seguridad alimentaria*. Plural Editores.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill Education.
- Corral, I. (30 de SEPTIEMBRE de 2020). <https://chequeado.com>. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de <https://chequeado.com>: <https://chequeado.com/verificacionfb/es-falso-que-alberto-fernandez-ya-dicto-620-dnu-y-que-alcanzo-lo-dictado-por-8-presidentes-en-24-anos/>
- Cronista.com. (26 de Agosto de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/finanzas->

mercados/impuesto-a-la-riqueza-250-personas-aportaron-la-mitad-de-los-casi-200-000-millones-recaudados/

- Cruz, M. (2011). *Manual de Marketing Directo e Interactivo* (Tercera ed.). Buenos Aires: AMDIA.
- Da Silva, D. (25 de Agosto de 2020). <https://www.zendesk.com.mx>. Recuperado el 2021 de Agosto de 2021, de <https://www.zendesk.com.mx>: <https://www.zendesk.com.mx/blog/marketing-de-fidelizacion/>
- Franco, L. (26 de Agosto de 2021). <https://www.ambito.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/economia/martin-guzman/anticipo-que-la-argentina-crecera-8-este-ano-n5261658>
- Grosz, M. (22 de Abril de 2021). <https://www.clarin.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.clarin.com>: https://www.clarin.com/servicios/ayudas-crisis-covid-podran-cobrar-dinero-extra-accede_0_gRAUEhybc.html
- Indec. (31 de Marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 29 de agosto de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- INDEC. (11 de MARZO de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- Kotler, P., & Kotler, M. (2015). *8 Maneras de Crecer* . Mexico : Lid Editorial Empresarial.
- Maggio, M. (13 de FEBRERO de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202102/544531-docentes-tecnologia-pandemia-especial-educacion-clases-opinion.html>
- Muñoz, G. D., & Guambi Espinos, D. (2018). *La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones*. Primateas.
- Ospat. (22 de Diciembre de 2020). <https://www.ospat.com.ar>. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://www.ospat.com.ar>: <https://www.ospat.com.ar/blog/que-esta-haciendo-argentina-para-frenar-la-crisis-climatica/>

- Petrecolla, D. (6 de Septiembre de 2016). *https://www.ocla.org.ar*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de *https://www.ocla.org.ar*:
https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico En La Práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Santander Trade. (2 de Agosto de 2021). *https://santandertrade.com*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de *https://santandertrade.com*:
https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia
- Schnarch Kirberg, A. (2017). *MARKETING DE FIDELIZACIÓN. Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables* (Segunda ed.). Mexico: ECOE Ediciones.
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Decimoctava ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Anexos

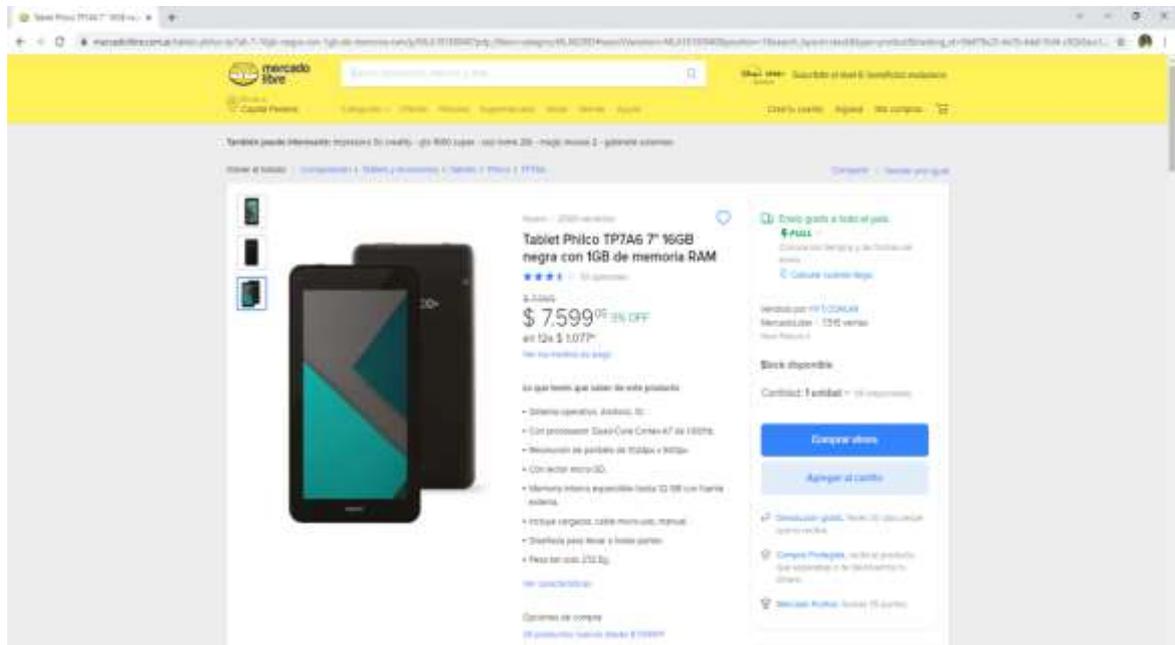
Anexo 1. Matriz BCG

Ilustración 7, Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Anexo 2. Mercado Libre - Tablets



Tablet Philco TP7A6 7" 16GB negra con 1GB de memoria RAM

\$ 7.599 ~~EN OFF~~ con 12x \$ 1.077*

Características:

- Sistema operativo: Android 10
- Con procesador Dual Core Cortex A7 de 1.6GHz
- Memoria de trabajo de 1GB y 16GB
- Conector microSD
- Memoria interna expansible hasta 32 GB con tarjeta externa
- Teclado táctil, cámara frontal, manual
- Disponible para niños y bebés
- Peso neto: 232 g

Comprar ahora

Añadir al carrito

(https://www.mercadolibre.com.ar/tablet-philco-tp7a6-7-16gb-negra-con-1gb-de-memoria-ram/p/MLA18160040?pdp_filters=category:MLA82085#searchVariation=MLA18160040&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=9d479e25-4e76-4def-9cf4-c92b0acc1715).

Anexo 3. Mercado Libre – Vasos Pinta Stout 473

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Capital Federal

Categorías > Ofertas > Historial > Supermercado > Moto > Ventas > Ayuda

Crear tu cuenta > Ingresar > Mis compras

También puede interesarte: sillón diván cama - juego de comedor - conbio matero - sile escritorio juvenil - pizzas empaquetado - sika tulip

Volver al listado > Hogar, Muebles y Jardín > Cocina y Cocina > Vajilla y Artículos de Serrín > Vajilla > Vasos > Vidrio

Compartir > Vender uno igual

Nuevo | 6 vendidos

Vaso Pinta Stout 473 Con Logo Cerveza

★★★★☆ 210 opiniones

\$ 194

en 12x \$ 27^P

Ver los medios de pago

Llega mañana

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís

Conocer más

Color: Transparente

Stock disponible

Cantidad: 2 unidades (94 disponibles)

(<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1100143361-vaso-pinta-stout-473-con-logo-cerveza- JM?searchVariation=173546722008&quantity=2>).

Anexo 4. SurveyMonkey – Software para encuestas

The screenshot displays the SurveyMonkey pricing page with three main subscription plans. The 'Avanzado anual' plan is highlighted with a green ribbon indicating it is the recommended option for 'Grupos Meta'.

Plan	Precio	Facturación anual
Premier anual	\$999 ARS/mes	\$11.988 ARS
Avanzado anual	\$399 ARS/mes	\$4.788 ARS
Estándar mensual	\$449 ARS/mes	-

Each plan includes a list of features:

- Premier anual:**
 - Cambios ilimitados de encuestas
 - Preguntas ilimitadas por encuesta
 - 7,500 respuestas al mes*
 - Atención por correo electrónico en inglés 24/7 y por teléfono
 - Atención por correo electrónico en español
 - Tests con comentarios personalizados
 - Logotipo, colores y URL de encuestas personalizadas
 - Exportación de datos (CSV, PDF, PPT, XLS)
 - Lógica de exclusión, canalización de preguntas y respuestas
 - Análisis de texto e importancia estadística
 - Exportaciones avanzadas de datos (SPSS)
 - Pruebas A/B, distribución aleatoria, cupos
 - Variables personalizadas
 - Aceptación de pagos
 - Carga de archivos
 - SurveyMonkey Industry Benchmark
- Avanzado anual:**
 - Cambios ilimitados de encuestas
 - Preguntas ilimitadas por encuesta
 - 5,000 respuestas al mes*
 - Atención rápida por correo electrónico en inglés 24/7
 - Atención por correo electrónico en español
 - Tests con comentarios personalizados
 - Logotipo, colores y URL de encuestas personalizadas
 - Exportación de datos (CSV, PDF, PPT, XLS)
 - Lógica de exclusión, canalización de preguntas y respuestas
 - Análisis de texto e importancia estadística
 - Exportaciones avanzadas de datos (SPSS)
 - Pruebas A/B, distribución aleatoria, cupos
 - Variables personalizadas
 - Aceptación de pagos
 - Carga de archivos
 - SurveyMonkey Industry Benchmark
- Estándar mensual:**
 - Cambios ilimitados de encuestas
 - Preguntas ilimitadas por encuesta
 - 1,000 respuestas al mes*
 - Atención por correo electrónico en inglés 24/7
 - Atención por correo electrónico en español
 - Tests con comentarios personalizados
 - Logotipo, colores y URL de encuestas personalizadas
 - Exportación de datos (CSV, PDF, PPT, XLS)
 - Solo lógica de exclusión
 - Análisis de texto

*El precio de las respuestas puede variar según el tipo de encuesta.

Por las características de Grupo Meta se recomienda el plan “avanzado anual” (https://es.surveymonkey.com/pricing/individual/?ut_source=pricing-teams-details&ut_source2=take-a-tour&ut_source3=hero).

Anexo 5. Diseñador Web – Honorarios (Glassdoor)

The screenshot shows the Glassdoor website interface. At the top, there is a search bar with 'diseñador web' entered and a dropdown menu set to 'Sueldos'. Below the search bar, the page title is 'Sueldos para Diseñador Web Argentina'. A main heading asks '¿Cuánto gana un Diseñador Web?' with a subtext 'Actualizado el 10 de oct. de 2021'. A large green box displays '\$86.049 /mes' as the average salary. To the right, a bar chart shows the distribution of salaries. Below the chart, there is a section titled 'Sueldos en Argentina' with filters for location and company. Two specific salary listings are visible: 'Inversor Global' offering '\$100.000 /mes' and 'Sodimac' offering 'Sobres \$80 K - \$98 K'. A Windows advertisement is partially visible on the right side of the page.

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/dise%C3%B1ador-web-sueldo-SRCH_KO0,13.htm.

Anexo 6. Tienda Negocio – Tienda online

Para negocios de todos los tamaños.
Emprendedores, startups, pymes y grandes marcas.

Armá o te armamos tu tienda. Probá 30 días gratis.

Mensual ^{-15%} Trimestral ^{-25%} Anual

BÁSICO FULL	PLUS AVANZADO (recomendado)	PLATINO
Para los que recién comienzan.	Para los que buscan vender más y más.	Para los que ya están consolidados.
\$489/mes	\$899/mes	\$5.500/mes
<ul style="list-style-type: none"> • Productos, vistas y ventas sin límites. • Integración con medios de pagos y envío. • Atención humana y personalizada por email y chat. • Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones. • Promociones y descuentos. • Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las ventajas del plan Básico Full. • Diseños 100% flexibles. • Atención humana y personalizada por WhatsApp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las ventajas del plan Plus Avanzado. • Múltiples idiomas y monedas. • Soporte para integrar marketplaces como MercadoLibre.
Probar 30 días gratis	Probar 30 días gratis	Probar 30 días gratis

Activar Windows
Ver instrucciones para activar Windows

Para el tamaño y características de Grupo Meta se sugiere el plan “plus avanzado”

(<https://tiendanegocio.com/precio>).

Anexo 7. Pedidos Ya - Comisiones

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.ambito.com/economia/pedidosya-extiende-acuerdo-gastronomicos-comisiones-n5213941>. The page features a navigation bar with categories like DÓLAR, ECONOMÍA, FINANZAS, POLÍTICA, NEGOCIOS, and EDUCACIÓN IMPRESA. A top banner for FUDO software includes the text "¡Crea una cuenta ahora!" and "PRUEBA GRATIS". The main headline reads "PedidosYa extiende acuerdo con gastronómicos por comisiones", dated 05 Julio 2021. The sub-headline states: "Sigue hasta septiembre el tope máximo de 10% y 18% a aplicar sobre las ventas a través de la plataforma de delivery." Below the text are social media sharing icons for Facebook, Twitter, WhatsApp, and Email. A large image shows a hand holding a smartphone displaying the PedidosYa app interface. To the right, there is a vertical sidebar with various news snippets and a "Lo que se lee ahora" section. A Windows watermark is visible in the bottom right corner.

(<https://www.ambito.com/economia/pedidosya-extiende-acuerdo-gastronomicos-comisiones-n5213941>).

Anexo 8. Cliengo – Chatbots

The screenshot shows the pricing page for Cliengo chatbots. The browser address bar indicates the URL is plans.cliengo.com/pricing. The page title is "Tus clientes tienen consult" and the subtitle is "Selecciona el plan que se adapte a las necesidades de tu negocio. 14 días sin necesidad de pagar". A dropdown menu is set to "Mensual".

Plan	Precio	Contactos	Chatbots	Usuarios	Acción
Free	\$0 /mes	Hasta 10 contactos	1 Chatbots	Hasta 3 usuarios	Comienza ahora
Starter	Desde \$18 /mes (pagando anualmente)	50 contactos incluidos	2 Chatbots	3 usuarios incluidos	Pruébalo gratis 14 días

Incluye:

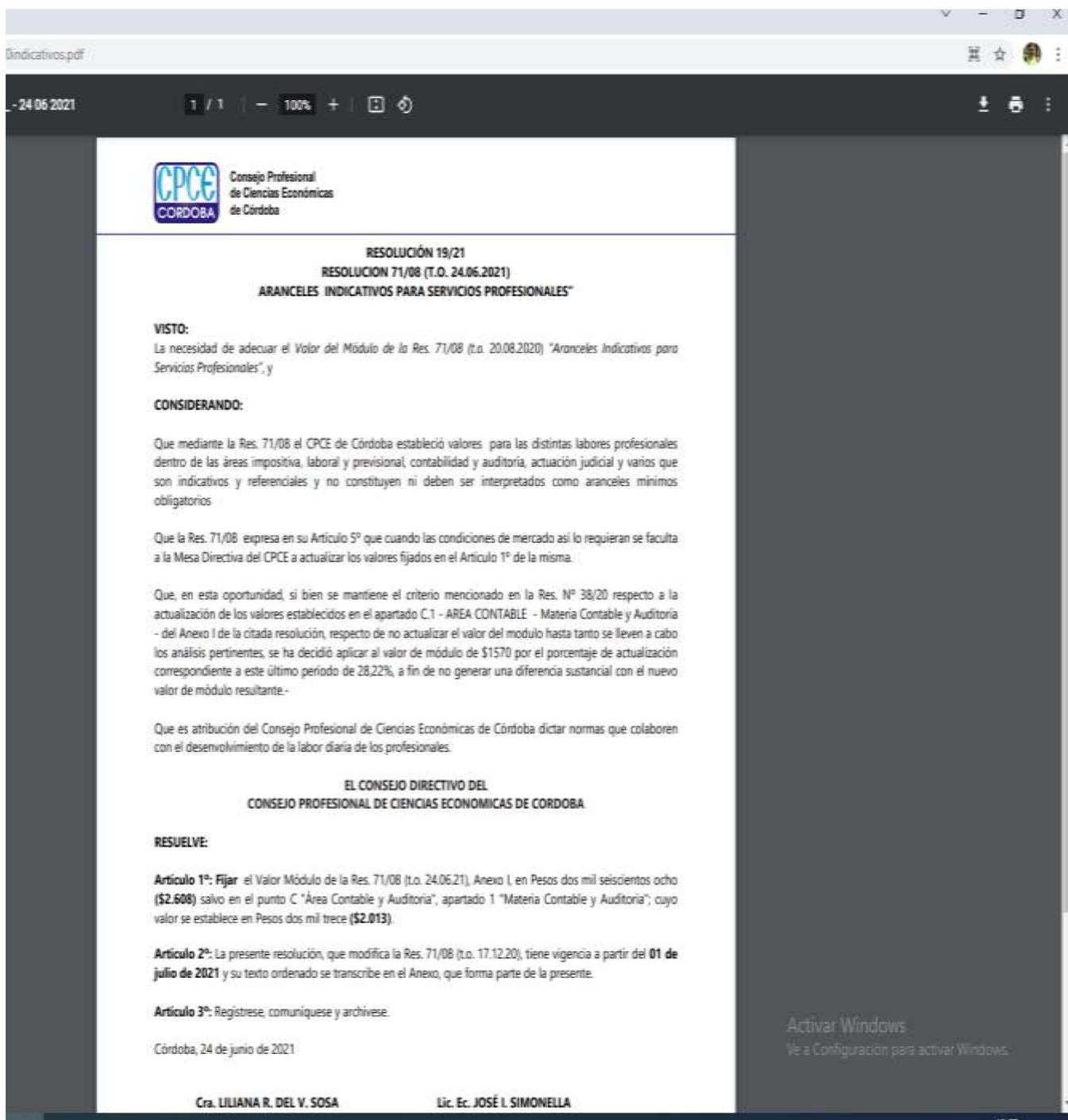
- ✓ Chatbot en sitio Web
- ✓ WhatsApp en sitio web
- ✓ Plataforma de gestión de leads

Todo lo del Plan Free más:

- ✓ Chatbot en Facebook Messenger
- ✓ Live chat
- ✓ Chatbot personalizados
- ✓ Reporte de gestión comercial
- ✓ Export de clientes .csv o Excel
- ✓ Integraciones nativas y por Zapier

Para el tamaño y características de Grupo Meta se sugiere el plan “Starter” (<https://plans.cliengo.com/en/pricing>). Cabe aclarar que los precios expresados en la página están en USD, por lo tanto, en el presupuesto se realizará la conversión a pesos argentinos que, al momento de la fecha de octubre de 2021, queda en 174,78 pesos argentinos por dólar estadounidense (<https://cotizaciondolarhoy.com.ar/calculadora-dolar-con-impuesto-pais-30-retencion-35>).

Anexo 9. Honorarios Profesionales – CPCE de Córdoba



Para presupuestar los honorarios profesionales, se tiene en cuenta el valor del módulo que corresponde a \$2.608.- Para el asesoramiento y correcta implementación de la planificación estratégica en la empresa, serán necesarios dieciséis meses, a razón de tres horas diarias tres veces por semana, por lo que el monto mensual resulta en \$93.888.-; multiplicado por dieciséis meses se llega a \$1.502.208.- (<https://cpceba.org.ar/media/download/noticias/Res.%2019-21%20Aranceles%20indicativos.pdf>)

Anexo 10. Expectativas de Inflación Anual - BCRA

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM jul-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jul-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	48,2	+0,2 (1)	48,1	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,2	+0,3 (1)	43,0	+0,8 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	42,0	0,0 (1)	43,0	+0,9 (3)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	38,5	-0,3 (1)	38,5	+0,9 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	36,0	+1,0 (5)	35,3	+1,3 (1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jul-21)

A esta inflación reflejada en el promedio a julio 2021, se le añadirán 3 puntos que se estima es en general la brecha entre la diferencia de precios mayorista y minorista, quedando en un porcentaje del 38,3% (<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>).