

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Planificación Estratégica del Grupo Meta”

Alumno: Ezequiel Gaon Sandgarten

DNI: 39.499.388

Legajo: ADM05358

Tutor: Sofía Rinero

Año 2021

Resumen

En el presente Reporte de Caso se llevó a cabo, por medio de la planificación estratégica una propuesta de mejora de las ventas del Grupo Meta del 20% mediante la selección de las estrategias de crecimiento e integración hacia atrás, sobre dos unidades de negocio, Sauco S.A y Cervezas Argentinas S.A.S. El desarrollo del plan implicó la determinación de una nueva misión y visión acorde a una planificación de una correcta delimitación de los procesos internos junto con los roles y funciones de los integrantes del grupo en primer lugar. En segundo lugar se diseñó el desarrollo de un plan de ampliación de los puntos de comercialización en la Ciudad de Córdoba para mejorar la posición competitiva de la organización. Por último, se diseñó el desarrollo de un plan de integración hacia atrás de la logística de la cervecería y del bar, ubicados en la provincia de Córdoba. Los ingresos de la propuesta alcanzaron un total de \$ 8.072.429, teniendo en cuenta que los egresos resultaron de \$ 4.642.368, se obtuvo un VAN de \$941.715.

Palabras Claves: planificación estratégica, estrategias, crecimiento, integración hacia atrás, Grupo Meta.

Abstract

In this Case Report, a 20% sales improvement proposal for Grupo Meta was carried out through strategic planning by selecting growth and backward integration strategies on two business units, Sauco SA and Cervezas Argentinas SAS The development of the plan implied the determination of a new mission and vision according to a planning of a correct delimitation of the internal processes together with the roles and functions of the members of the group in the first place. Second, the development of a plan to expand the commercialization points in the City of Córdoba was designed to improve the competitive position of the organization. Finally, the development of a backward integration plan for the logistics of the brewery and the bar, located in the province of Córdoba, was designed. The income of the proposal reached a total of \$ 8,072,429, taking into account that the expenses were \$ 4,642,368, a NPV of \$ 941,715 was obtained.

Keywords: strategic planning, strategies, growth, backward integration, Grupo Meta.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	3
Análisis del macroentorno: PESTEL.....	3
Factores Políticos	3
Factores Sociales	4
Factores Tecnológicos.....	5
Factores Ecológicos.....	5
Factores Legales	6
Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter	6
Amenaza de entrada de nuevos competidores:	7
Poder de negociación de los proveedores	7
Poder de negociación de los compradores:	8
Amenaza de ingresos por productos sustitutos:	8
Rivalidad entre competidores:.....	8
Análisis interno: Cadena de Valor	9
Actividades Primarias Sauco S.A.....	9
Actividades de Apoyo Sauco S.A	11
Actividades Primarias Cervezas Argentinas S.A.S.....	12
Actividades de Apoyo Cervezas Argentinas S.A.S.....	12
Marco Teórico	14
Conclusiones Diagnósticas	17
Plan de Implementación	19
Análisis de Misión y Visión.....	19
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Alcance	21
Estrategias	22
Plan de Acción de Delimitación de Roles y Funciones	22
Plan de Acción de Puntos de Venta	24
Plan de Acción de logística	25
Recursos Involucrados	27
Marco Temporal	28
Evaluación y medición.....	28
Conclusiones y Recomendaciones	30

Bibliografía.....	32
Anexos	34
Anexo I	34

Índice de Tablas

Tabla 1: Recursos Involucrados del plan.....	24
Tabla 2: Recursos Involucrados del plan puntos de venta.....	25
Tabla 3: Planilla de recepción de pedidos	26
Tabla 4: Recursos Involucrados del plan de logística	27
Tabla 5: Recursos Involucrados	27
Tabla 6: Rendimiento del plan.....	28
Tabla 7: Diagrama de Gantt	28
Tabla 8: Flujo de Fondos	34

Introducción

En el presente Reporte de Caso se aborda la temática de crecimiento e integración hacia atrás del Grupo Meta, por medio de la aplicación de la herramienta de planificación estratégica. El abordaje de esta temática se hace visible por la necesidad de obtener un mejor rendimiento para el grupo.

Grupo Meta se creó en el año 2019 teniendo como fundadores a, Paula, José y Juan Cruz Fernández tres hermanos que se unieron para hacer lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones, adentrándose en el rubro de la cervecería, gastronomía y bares, como así también el desarrollo agropecuario.

Ellos se inspiraron en su abuelo, Tecilio Fernández, el cual se lo describe como un trabajador incansable y comprometido por el trabajo del campo, por lo cual dos generaciones después, se mantuvo esta pasión por medio de la continuidad a través de la unidad de negocio, La Tregua S.A la cual fue la primera del grupo, donde luego se le fueron sumando otras unidades más, de diferentes rubros. Las unidades de negocio que tiene en la actualidad Grupo Meta son cuatro:

- La Tregua S.A., unidad que integra tambo y agro.
- Sauco S.A., que incluye La Jirafa y Cervecería Checa.
- Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye Casa Negra.
- Brewing S.A.S., que va integrar el bar propio Checa.

Grupo Meta tiene como objetivos, generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Tal es el objetivo que el Grupo Meta incluye varias unidades económicas que se encuentran dispersas geográficamente, aunque en su oficina de Sacanta, Provincia de Córdoba se concentra la administración de todas las unidades. En la oficina central se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable y comercial, entre otras, de todas las unidades económicas. En la localidad en que se asienta el grupo, la comunidad aún no reconoce o identifica en sí al grupo, sino por sus unidades de negocios. A pesar de que el grupo fue creado en 2019, recién en el año 2021 se han activado las acciones para darse a conocer en el medio en el que se desarrolla.

En la búsqueda de reconocimiento primero, y posterior posicionamiento, es posible señalar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa para reunir bajo un solo nombre todas las unidades. Dentro de cada unidad se puede nombrar como hito importante la compra del fondo de comercio de La Jirafa, su recuperación y repunte en

la Ciudad de Bariloche. Otro punto significativo y memorable es la fundación desde cero de la fábrica de cervezas checa, la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción, bajo la unidad de negocio Sauco S.A. A pesar de la iniciativa de crecimiento, el grupo no resultó ajeno a los vaivenes provocados por la actual pandemia del COVID-19, que afectó a todas las unidades, salvo las de La Tregua que pudieron seguir sus actividades por ser esenciales.

La diversidad de unidades de negocio que cuenta el Grupo Meta, permitió seleccionar, para la intervención profesional, dos de ellas, Cervezas Argentinas S.A.S y el Sauco S.A. La justificación de dicha selección resultó debido a la proximidad de actividades que en ellas se desempeñan relacionadas con el rubro de la gastronomía, por lo que sobre ellas se direccionarán las propuestas de mejora. Ambas unidades no cuentan con estrategias necesarias para llegar al camino del éxito, siendo necesarias directrices que ayudarán a elegir las acciones adecuadas para alcanzar un correcto posicionamiento en el mercado local e incrementar el crecimiento. En este camino de mejora, la planificación estratégica, por medio de la técnica de integración hacia atrás podrá lograr que ambas unidades de negocio incrementen su rentabilidad y establezcan una gestión de procesos adecuada para ser referentes en el mercado actual.

En relación a posibles antecedentes que hubieran aplicado la planificación estratégica para empresas del mismo rubro se encuentra el realizado Padilla (2018) quien aplica dicha herramienta, enfocada a un plan de marketing para la Cervecería Fonck, en Buenos Aires. Si bien el autor realiza un plan específico dentro de los posibles planes de la planificación estratégica en el mismo plantea que la ventaja central en la competencia de las cervecerías artesanales se encontraría en la aplicación de una identificación de marca mediante la innovación de diferentes canales de venta que aún no se encuentran explotados, específicamente el online.

El análisis de los antecedentes, como así también el planteo de las actividades de la empresa permite dar cuenta de que, el Grupo Meta se encuentra dividido en su conformación por un total de cuatro unidades de negocio que llevan a cabo tareas similares abasteciendo sectores que se encuentran relacionados entre sí, pero que en sí mismas las unidades no se encuentran aprovechando las ventajas que cada una posee. Específicamente se desea, por medio de la presente intervención profesional dotar a la organización de una planificación estratégica que le permita, especialmente a Cervezas Argentinas S.A.S y el Sauco S.A. alcanzar una integración que impacte de manera positiva en el crecimiento del grupo, potenciando las mismas.

Análisis de Situación

Análisis del macroentorno: PESTEL

El análisis de la matriz PESTEL se realiza a los fines de obtener una aproximación de cómo es el entorno de la empresa e influencia en las principales características que ella posee.

Factores Políticos

Los factores políticos que agrupan a diferentes acciones por parte del gobierno nacional, por medio del Ministerio de Desarrollo Productivo (2021) resultan respuestas a la dinámica económica y sanitaria que impuso la pandemia provocada por el Covid-19. Estas políticas se destinaron principalmente a PyMEs de todos los sectores, para las cuales los primeros meses de fase 1 en el aislamiento social, preventivo y obligatorio hizo caer sus niveles de facturación a cero. Estas acciones fueron direccionadas a mantener el poder adquisitivo de los trabajadores como así también su fuente de trabajo. Uno de los planes que intentó cumplir dicho objetivo dictaminado por el ministerio a través de un apoyo al salario de los trabajadores es el programa REPRO II.

En complementariedad con esta política desde el portal Argentina.gob (2021) se observan políticas que comenzaron en el año 2020 y que por medio de diferentes decretos se fueron renovando en los meses siguientes, como la prohibición de despidos sin causa para disminuir el personal contratado hasta el 31 de diciembre del 2021. A la vez de que aún sigue vigente el pago de doble indemnización para todos los trabajadores que fuesen despedidos sin causa alguna.

En función de las intenciones del gobierno nacional, como así también de planes similares para el caso del gobierno provincial, es posible afirmar que la política se direccionó a intentar mantener el poder adquisitivo de los trabajadores. En sí misma esta situación resulta una ventaja para Cervezas Argentinas S.A.S y el Sauco S.A., ambas unidades PyMEs, que podrían beneficiarse del programa REPRO II, pero con la desventaja de que ante la necesidad de disminuir el personal se encuentran vigentes dos decretos que volverían a esta actividad costosa o no aplicable. Sin embargo, las variables políticas darían cuenta de que existe una posibilidad de reactivar el consumo en el corto y mediano plazo, variable real de la economía que afecta directamente las ventas de ambas unidades.

Factores Económicos

En concordancia con la visión de la variable política es que la economía, según Szafranko (2021) puede diagnosticarse a través de una variable representativa como el Producto Bruto Interno. Para el país implicó un desafío aún adicional en el contexto de deterioro que ya acuciaba al país desde años anteriores. En especial el autor remarca que las perspectivas de crecimiento de esta variable para el año 2021 que intentarían contrarrestar la caída del 10% del PBI, no serían suficiente si no se modifican ciertas variables esenciales. Entre estas variables se encuentran la posibilidad de revertir los altos niveles de inflación que ya marca más de tres meses con valores superiores al 4% y que arrojarían un valor anualizado del 50%. A este contexto la falta de previsibilidad sobre las decisiones políticas frente al aumento de casos son algunas de las variables que mayor incertidumbre genera el contexto. En esta misma línea, el autor remarca que la evolución de la inflación, en lo que transcurrió del año 2020 y los primeros meses del año 2021, no fue acompañado con un crecimiento del salario nominal de los trabajadores, razón por la cual se mantiene la histórica pérdida de los salarios reales frente a la inflación.

Los anteriores factores, afectan como amenaza al grupo y su entorno dado que el consumo es la principal variable que se ve ralentizada con el crecimiento de la inflación y la caída del salario real, producto de la misma. La perspectiva de que el crecimiento de los precios y la caída del salario son situaciones que van a ocurrir, generando la necesidad que las empresas reconozcan esta amenaza y se proponga un desafío para volver lo más estable posible las ventas. En este punto, es que para el grupo y para las unidades de negocio en particular se requiere de un esfuerzo adicional para proveer un bien y servicio competitivo para el mercado, teniendo en cuenta que la actualización de costos que sufre el proceso productivo no siempre es posible de trasladar en la misma cuantía a los precios.

Factores Sociales

En un análisis de la dinámica social, según Álvarez (2021) desde la pandemia se heredaron un combo de situaciones críticas que afectan de manera considerable la actividad social. Las principales variables fueron un nivel de desocupación del 13,1% que aún se mantiene en dicho valor a pesar de los esfuerzos del gobierno de no poder despedir por parte de los empleadores. Sin embargo, se observó que el peor indicador se encontró en materia del crecimiento de la pobreza que implicó que en el segundo semestre el año 2021, el 42% no alcancen a superar la línea de pobreza. Esta dinámica

afecta de manera negativa al grupo y al sector ya que nuevamente dependen del consumo y si el mismo se ve afectado por falta de empleo y por falta de necesidades básicas cubiertas, la colocación de los productos en el mercado se vuelve más desafiante.

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos en el año 2020 que vienen a mantener una situación para el año 2021, lo planteó Prince (2021) quien mencionó que ocurrió una revolución cognitiva relacionada al renacimiento digital. Este cambio positivo se generó en el aumento de las fuentes digitales para llevar a cabo las transacciones por parte del consumo, como así también para llevar a cabo la prestación de servicio. Esta situación provocó según el autor en que muchas empresas debieran de emprender en la incorporación de diferentes soportes de este tipo para que se pueda llevar a cabo la adecuación a la situación actual, como así también aquellas relacionadas a la forma de trabajo. En el caso particular de las unidades de negocio seleccionadas, tanto para La Jirafa, como para Cervecería Checa, que sus ventas durante la pandemia debieron ser realizadas de manera online y bajo la modalidad de *take away*. Mientras que para el caso de la Casa Negra el desafío fue aún superior por la necesidad de la presencialidad en la fábrica y la combinación con el teletrabajo, lo que provocó y continúa siendo un desafío al momento de la producción.

Factores Ecológicos

En cuanto a los diferentes factores ecológicos que se encuentran dentro de la situación de pandemia, es necesario distinguir, en materia del sector particular al cual pertenecen las dos unidades de negocio del Grupo Meta, gastronómico y producción de cerveza, que el tratamiento de residuos es esencial para aminorar el impacto ambiental que el mismo genera dentro de la sociedad. En particular, según la Comunidad RSE (2021) se observó en el corredor que corresponde al Paseo Güemes y a diversos bares de la zona céntrica de la Ciudad de Córdoba, el comienzo de la implementación de un tratamiento especial de los residuos a los fines de disminuir el impacto ambiental instaurando Ecopuntos que no sólo aminoran la carga de basura del propio local, sino que también integran a los vecinos a separar la basura y colocarlos en dichos puntos para su posterior tratamiento de reciclado. En materia del tratamiento de los residuos de la fabricación de cervezas artesanales, según Brindicci (2021) se observa que los

residuos orgánicos de dicha producción podrían ser reutilizados para la generación de alimentos mediante las toneladas de bagazo que se genera.

Si bien el contexto de pandemia implicó el incremento de desechos por parte de ambos tipos de actividades por el cuidado que han debido tener por los contagios, existen iniciativas que podrían entenderse como oportunidad para el Grupo y sus dos unidades estratégicas a los fines de mejorar su impacto en la comunidad y diferenciarse de otros competidores por el compromiso con una variable de la Responsabilidad Social Empresaria, como lo es el medio ambiente.

Factores Legales

Por último, en cuanto a los factores legales se observó que durante el año 2020 y el año 2021, la situación legal que atravesó el país se concretó por medio de la utilización de los decretos de necesidad y urgencia emitidos por el poder ejecutivo donde se modificaron algunas de las condiciones para la contratación y relación con las PyMEs, como así también la movilidad libre o no dentro de las fronteras del país y de las provincias. Según Argentina.gob (2021);

- Decretos de necesidad y urgencia para decretar el aislamiento social, preventivo y obligatorio, como así también el distanciamiento en este sentido.
- Prohibición de los despidos y la aplicación de la doble indemnización
- Ley 27.555 de realización de actos de prestación de servicio desde la modalidad de teletrabajo.

En el caso del teletrabajo, Grupo Meta, en estas unidades de negocios seleccionadas, solo en su dimensión administrativa tiene la posibilidad de llevar a cabo esta modalidad, ya que el resto de actividades como la producción o la atención al público en los comercios, no es posible. De esta manera se podría afirmar que la influencia de este factor para el grupo y las unidades de negocio resultó ser controversial dado que implicó trabas al normal funcionamiento de su actividad económica.

Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter

El análisis del microentorno por medio de las Cinco Fuerzas de Porter tiene como principal interés identificar el entorno de competidores, proveedores, productos sustitutos y la rivalidad de la industria para posteriormente determinar, junto con las

conclusiones extraídas del análisis PESTEL, como las que se irán a extraer de la cadena de valor cuáles serán las estrategias a seguir para la planificación estratégica.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El análisis de la amenaza de nuevos competidores, puede afirmarse, para el caso de las dos unidades de negocios analizadas del Grupo Meta como, media-alta en lo que respecta a bares y restaurantes. En Córdoba, específicamente, si bien no se conoce la cantidad de bares que cerraron durante la pandemia y qué cantidad aún permanecen abiertos, si existe una gran concentración de los mismos en los denominados polos gastronómicos, como es el caso de Nueva Córdoba, Güemes y Centro, proximidades de uno de los bares analizados en el presente trabajo. En el caso particular de la fábrica de Cerveza Checa esta amenaza, es media o bien considerada baja por los altos costos iniciales que se necesitan para poder armar la infraestructura, contar con las herramientas, conseguir el espacio físico necesario para poder desarrollar estas tareas de producción. También otra de las barreras que hacen difícil la entrada a nuevos competidores en este rubro es la cantidad de certificaciones legales que se necesitan para estar habilitado para producción con fines comerciales.

Poder de negociación de los proveedores

En relación al poder de negociación con los proveedores es posible afirmar que la fuerza puede dividirse en función de qué empresa se trate, para los insumos necesarios en los bares diferentes a la cerveza que ellos mismos producen, el poder de negociación es medio o bajo. La razón que subyace detrás es que existe, en el mercado, una gran variedad de posibilidades para la compra de los insumos gastronómicos, en función de calidad del producto, el precio del mismo y las necesidades que se desean cubrir. En el caso de Casa Negra, al ser la especialidad la cerveza, la negociación no es necesario, pero los demás insumos sí. En cambio para el restaurante la Jirafa el mismo, especializado en comidas regionales, tiene una impronta especial relacionada a la calidad de los insumos, para así poder contar con una gran aceptación de parte de sus clientes. En esta característica diferencial de sus competidores es que se encuentra en la necesidad de contar con un proveedor que brinde los mejores insumos y en este caso el poder de negociación disminuye del restaurante hacia el proveedor, dado la importancia en la calidad. Por último, en relación a la cerveza, como la que se ofrece forma parte del grupo no dependen de ningún factor externo más que ellos mismos.

Poder de negociación de los compradores:

El bar Casa Negra y la Jirafa cuentan con un público diverso, desde jóvenes, grupos, parejas de todas las edades y familias, aunque cada uno con la especialidad correspondiente a la carta que ofrecen. En el caso de Casa Negra, al ser un bar cervecero en una zona muy concurrida y movida como es Nueva Córdoba, se puede encontrar con gran cantidad de competidores que ofrecen cervezas artesanales en la misma zona, alguno de ellos es Antares y el bar Patagonia que ofrecen su propia producción al público. Adicionalmente a estos tipos de bares se encuentran otros que también ofrecen cervezas artesanales aunque no necesariamente de producción propia, que resulta competidores. En base a la anterior descripción, es posible afirmar que la influencia de esta fuerza es alta para el bar, porque al existir esta gran oferta de este servicio, los consumidores pueden elegir entre las distintas opciones, teniendo que el Grupo adentrarse en la diferenciación por distintas variables para atraer clientes y que el poder de negociación se revierta.

Amenaza de ingresos por productos sustitutos:

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es posible de analizarse desde el rubro del consumo de bebidas alcohólicas en la Ciudad de Córdoba, en el crecimiento que la cerveza ha tenido en el último tiempo. En un análisis particular de Gertie (2020) la autora remarca que esta bebida se ha convertido en la más popular entre los consumidores y que se ha posicionado en el mercado por encima del consumo de vino, tragos, entre otros.

Entonces basándonos en esto, se puede decir que en cuanto a la cerveza la amenaza de productos sustitutos es baja, porque si es verdad que hay gran variedad de tipos y gustos a hora de hablar de cerveza, pero no existe en la actualidad un producto de las mismas características, que la sustituya en el mercado, como una de las más populares, cuando se habla de bebidas alcohólicas.

Rivalidad entre competidores:

En cuanto a la rivalidad del sector es necesario mencionar que el bar Casa Negra se encuentra ubicado en Nueva Córdoba en donde hay gran cantidad de bares que ofrecen los mismos productos, por lo que la competencia entre los mismos es muy alta ya que buscan captar al mismo público objetivo. El objetivo de estos, es alcanzar mayor movilidad de los consumidores por su propia cuadra, en relación a otras, por lo que

existe algún tipo de competencia más bien entre cuadras, dentro del barrio completo en cuanto al rubro.

La competencia se da entre las grandes cadenas de bares, que se instalan en la zona de Güemes y Nueva Córdoba que posee un nivel de publicidad, y reconocimiento que proviene de otros esfuerzos que no es solamente la ubicación dentro del sector. Sin embargo, existe rivalidad entre los competidores esta influencia actúa de manera media e inclusive alta con la proliferación de los bares. Si bien la rivalidad es media dentro de la cuadra el sector lleva a una exigencia en la diferenciación y atención a la entrada de nuevos competidores que es alta.

Análisis interno: Cadena de Valor

En el presente apartado se llevará a cabo el análisis interno por medio de la herramienta de Cadena de Valor donde se analizan el desarrollo de las actividades primarias y de apoyo de las dos unidades de negocio sobre las cuales se desea aplicar la selección de estrategias y objetivos de la planificación estratégica en la presente intervención profesional.

Actividades Primarias Sauco S.A

En primer lugar, respecto de la unidad de negocio Sauco S.A donde se incluye el restaurante de La Jirafa en San Carlos de Bariloche y la Cervecería Checa que es la producción de cerveza, ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba. En cuanto a las actividades de las denominadas primarias, se encuentra;

- La logística de entrada, donde se distinguen todas aquellas actividades que son necesarias para llevar a cabo la prestación del servicio. En el caso particular de La Jirafa, se observa que la misma cuenta con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas hasta platos regionales. Siendo que en términos de equipamiento dispone todo lo necesario para realizar los platos dentro de las instalaciones del restaurante. En materia de la elaboración de los platos no se observan específicamente problemas relacionados a esta instancia, sino más bien la calidad en la entrega del producto tiene un nivel de aceptación alto dentro de la ciudad. En términos de la información relevada no se observa que el restaurante disponga de un control adecuado de stock ni una logística interna relacionada a la solicitud de insumos a los proveedores, lo que parecería ser un obstáculo al crecimiento dado que el desorden de esta actividad puede afectar de

manera directa a la calidad el servicio en la atención y no necesariamente en el plato terminado.

- En las operaciones del restaurante, donde si bien tiene un referente, Francisco que tiene experiencia en la administración y el funcionamiento de los locales gastronómicos, no se observa que lleve a cabo un control de las operaciones de logística. Si bien la organización cuenta con un sistema de registro de comandas al momento de la solicitud por mesa, no tiene información referida a variables específicas como el crecimiento de las ventas, pedidos y platos más frecuentes. A su vez, esta problemática se agrava dado el público sobre el cual se especializa, contingentes turísticos y residentes de la ciudad de Bariloche que buscan comer sano y nutritivo. En cuanto a la relación del restaurante con sus proveedores, que haría referencia a la logística externa, dado el prestigio que posee en el entorno local posee buena imagen, por lo tiene cierto poder de negociación en cuanto a ciertos productos específicos.
- En relación a la actividad de logística de salida se observa que en el caso del bar La Jirafa en el servicio prestado al cliente desde el momento en el plato se termina desde la cocina hacia la mesa del cliente. En el caso de la Cervecería Checa se tiene que la logística de salida hace referencia a la utilización de los procesos de distribución de los diferentes envases para la comercialización en el caso del propio bar en la Ciudad de Córdoba o bien para terceros.
- En la actividad de venta y marketing se observa que el restaurante tiene su público tanto directo con diferentes grupos y que el mismo varía para el caso de La Jirafa, mientras que para el caso de la Cervecería Checa se tiene que el servicio de venta que realiza, tiene un público que valora la cerveza artesanal, mayor de 18 años. En cuanto al marketing, tanto para la unidad de negocio de Sauco S.A como para el caso de Cervezas Argentinas S.A.S se observa que disponen de un perfil de Instagram como el único intento de llevar a cabo una política de difusión, aunque el mismo se observa escaso y con poca información sobre las actividades de cada una. Si bien poseen un técnico de marketing que mide la satisfacción del cliente en la cerveza artesanal que producen, no se publican dichos resultados obtenidos ni tampoco se analizan mejoras relacionadas a las mismas.

- En cuanto a lo que respecta a los servicios prestados por el bar se encuentra como punto de partida el servicio de atención en las mesas y reservas para eventos dentro de restaurante. Mientras que para el caso de Cervecería Checa se observa que el servicio hace referencia a lo que es la elaboración y distribución de cervezas artesanal.

Actividades de Apoyo Sauco S.A

En relación a las actividades de apoyo, se tienen las siguientes;

- La infraestructura que dispone La Jirafa y Cervecería Checa, para la planificación, contabilidad y finanzas se observa en su organigrama, la falta de especificidad en las acciones realizadas por cada una de ellas. Si bien en ambos negocios se encuentran identificadas las personas responsables de cada una de las áreas, no las actividades que se llevan a cabo, por lo que podría existir una superposición de tareas, que afecte considerablemente a la operatoria. A su vez, en La Jirafa se encuentra involucrada Paula en la Administración, que también repite su rol en Cervecería Checa, mientras que para el caso del personal en el primero se encuentra un representante Francisco quien lleva a cabo la cocina y el salón. Para el caso particular de Cervecería Checa, además de Paula, están los otros dos creadores, Juan Cruz en el área comercial y José en la producción. No sólo que Paula se encuentra en la administración de ambos locales, sino que también Sara, una responsable que depende en jerarquía de ella también se encuentra en ambos negocios.
- La dirección y desarrollo de los Recursos Humanos, la organización contrata a una consultora externa y técnica que lleva a cabo sistemas de evaluación con indicadores por unidad, en función de la actividad pero no llevan a cabo la selección e inducción, lo cual queda en manos de los creadores teniendo estos que llevar a cabo una actividad para la cual no están preparados. Esta consultora si realiza un seguimiento del servicio de post-venta para el caso de ambas unidades de negocio en indicadores de cubiertos realizados, litros de cervezas producidos, como control, pero no lleva a cabo un *feed-back* con el cliente para realzar el valor del producto.
- En relación a las compras, para el caso de La Jirafa, se observa que la misma no dispone en su organigrama personal a cargo de esta actividad, por lo que lleva a cabo la Administración con el soporte del encargado del Personal, pero no se

lleva a cabo una medición del stock, rotación ni necesidades en tiempo real de lo que la empresa lleva a cabo.

- En materia de investigación y desarrollo se observa que en esta unidad de negocio no existen esfuerzos concretos realizados en esta materia.

Actividades Primarias Cervezas Argentinas S.A.S

En el caso particular de la unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye Casa Negra. El análisis de las actividades primarias, observa que este bar donde se ofrece la cerveza artesanal producida en Cervecería Checa ubicado en la zona gastronómica de Nueva Córdoba.

- En relación a la logística interna no tiene un proceso definido adecuadamente, es decir de almacenamiento de los productos que no sean distintos de la cerveza que la provee el mismo grupo. Esta situación pone de manifiesto que existen problemas en la prestación de servicios de comida adicionales al servicio de cerveza, situación que no ocurre para el caso de La Jirafa donde el prestigio en la atención y la infraestructura del local permiten brindar calidad en el servicio.
- En el caso de las operaciones se tiene que si bien no existe un procesamiento de las materias primas adicionales a los platos que ya se mencionó que no tiene una organización interna, las cervezas de producción propia son llevada a cabo por una comercialización directa.
- En el caso de la logística de salida, es decir la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas con las que elabora sus platos Casa Negra no se observa, al igual que en la unidad de negocio anterior, un soporte para que existe un control en el stock, un adecuado control de las compras.

Actividades de Apoyo Cervezas Argentinas S.A.S

- La infraestructura que posee, no se observa la disposición de un organigrama particular para el bar Casa Negra, aunque habría que esperar que el mismo se encuentre dentro del área comercial de la Cervecería Checa con un esquema similar al de La Jirafa. Esta última falencia mencionada es fundamental de subsanar para mantener un control sobre quién lleva a cabo la administración, el abastecimiento, las compras de la unidad, que tampoco se encuentran especificadas.

- En materia de la dirección de Recursos Humanos y su gestión dispone de la misma consultora asociada a esta acción que la unidad de negocio del Saucó S.A por lo que la falencia nuevamente se repite.
- En materia de compras una de las principales ventajas que posee esta unidad de negocio es que su propio proveedor en materia de cerveza es una unidad del mismo grupo, aunque se observan falencias relacionadas a la gestión de las demás compras para la prestación del servicio que lleva a cabo.
- Por último, en cuestión de investigación y desarrollo se puede observar que no existe un seguimiento respecto de la mejoría que se podría alcanzar por medio de este medio y no se observan una inversión al respecto.

En función de la información referida anteriormente y de la necesidad de realizar una estrategia para los productos que tienen ambas unidades de negocio, se observa la necesidad de integrar los puntos positivos de la organización que se lleva a cabo en La Jirafa para el bar Casa Negra, como así también una correcta delimitación de las funciones en organigramas con áreas definidas y tareas relacionadas. Esta situación será necesaria no sólo para mejorar la valoración económica de cada unidad sino también como estrategia de mercado, a partir de la Matriz de Ansoff, teniendo en cuenta que puede, en el mercado actual y con los productos actuales mejorar la penetración de mercado con mayor identificación de marca de los consumidores para el caso de Cervecería Checa que se comercializa en el bar Casa Negra, a la vez de que pueden con los productos actuales adentrarse en nuevos mercados, con clientes diferentes a los bares tradicionales de Nueva Córdoba, es decir desarrollar mercados.

Marco Teórico

En el desarrollo del concepto de lo que se entiende como planificación estratégica, tomada la misma como el instrumento por medio del cual se alcanzará el objetivo del presente Reporte de Caso, es que se encuentra el aporte realizado por Gutiérrez Silva y otros (2021) quienes analizan a la misma desde una mirada metódica y práctica. En primer lugar los autores definen que el proceso que implica la planificación estratégica consiste en la acción de dirección el éxito que plantea toda organización a alcanzar, por medio de acciones, recursos y capacidades que se ponen de manifiesto. En sí mismo es un proceso que resulta situacional, es decir que en función de un adecuado diagnóstico de la organización sobre la cual se desea aplicar es el único camino para alcanzar el mismo. En este análisis es que la planificación para los autores dispone de momentos; explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional.

En sí mismo el momento explicativo, según Gutiérrez Silva y otros (2021) consta en la exposición de las acciones que permiten mejorar el sistema de una organización basado en un análisis interno donde lo que se busca es intentar reforzar los puntos positivos de la cadena de valor o bien aminorar los impactos negativo de la misma con contra caminos que permitan alcanzar el éxito. El momento explicativo de cómo es el sistema y sus acciones para mejorarlo, es el paso previo al normativo, donde se define específicamente la estrategia que se lleva a cabo, y responde a la pregunta de la empresa, de hacía donde se dirigen sus objetivos. En este punto Gutiérrez Silva y otros (2021) mencionan que es necesario tener en cuenta la direccionalidad de la empresa con los proyectos actuales y futuros. El momento estratégico es la esencial de la aplicación de la dirección, ya que por medio de él se articula la explicación y lo normativo, es determinar el camino, las acciones concretas para alcanzar el objetivo. Por último, se encuentra el momento táctico-operacional, por medio del cual una vez diseñadas las acciones se implementan en las operaciones de las empresa para posteriormente llevar a cabo un monitoreo de las mismas.

En esta misma línea de análisis Prado Rodríguez y Santos Montalván (2019) definen al plan estratégico como un conjunto de pasos, que si bien no tienen la misma definición que el anteriormente mencionado, sí tiene la misma intención, plantear dudas, conflictos y soluciones que devienen en estrategias posteriores para contrarrestar las decisiones no acertadas anteriormente y poner en la senda del crecimiento a las organizaciones. Los autores destacan que entre las ventajas de aplicar esta herramienta

se encuentra la posibilidad de mejorar el orden de las actividades en aquellas organizaciones donde los procesos no se encuentran bien definidos. A su vez, permiten los cambios y desarrollos de nuevos mercados, productos u operaciones, ya que propone que la organización se encuentra con una predisposición positiva al cambio. En este cambio también se encuentra que las ventajas anteriores devienen en un mejoramiento de la comunicación entre los colaboradores a la vez de que es posible, con los recursos disponibles aprovechar las oportunidades que otorga el entorno.

Carranza y Pablo (2018) realizan un aporte significativo al concepto tradicional de lo que se comprende como planificación estratégica. Si bien los autores definen que el análisis situacional de las organizaciones es fundamental para alcanzar la determinación adecuada de la misma realizan una visión más integral al momento de seleccionar la estrategia. Específicamente, los autores mencionan que la estrategia no es necesariamente la adopción de una ventaja, sino más bien una instrumento por medio del cual se busca concentrar los esfuerzos del presente en la búsqueda del futuro, dando cuenta del entorno externo, formando el interno. En esta búsqueda la definición de los objetivos estratégicos resulta fundamental, a la vez que útil, dado que permite no sólo las ventajas del camino a seguir, sino también las propias limitaciones que el mismo tiene.

Peñañiel-Loor, Pibaque-Pionce y Pin-Sancan (2019) continúan la definición de que la planificación estratégica es una herramienta que permite la toma de decisiones a través de la delimitación de los objetivos y menciona que la misma dispone de fases para la elaboración de un plan. El primer paso consiste en la elaboración de un análisis estratégico, por medio del cual se estudia el entorno externo, los factores competitivos que definen la actividad, entre otros.

Posteriormente a este análisis es que se realiza, según los autores la formulación estratégica, la cual consiste en el proceso de revisión de las bases estratégicas de la empresa para ver si se adecuan a los desafíos que plantea el entorno externo y competitivo. En esta revisión se busca llevar a la definición, en caso de ser necesario de una nueva visión, objetivos y estrategias, para posteriormente redactar el plan propiamente dicho. La redacción del plan estratégico es el tercer paso de esta secuencia de etapas, donde se establece la selección de los medios que se utilizarán para la obtención de los objetivos, como así también sobre los cuales se realizará el control estratégico. (Peñañiel-Loor, Pibaque-Pionce y Pin-Sancan, 2019)

El primer estamento del plan consiste en la generación y evaluación de la estrategia a seguir, es decir aquella que será la rectora de planes de acción y proyectos. La relación entre la estrategia y el plan de acción carece de sentido sino se realiza la asignación de recursos para tal fin, ya que los mismos formarán parte de la evaluación y medición de los resultados obtenidos.

En materia de diferentes estrategias que se encuentran disponibles en la literatura, según Becerra Ramírez y Escobar Duque (2018) quienes afirman que forma parte de la necesidad de una organización de integrarse verticalmente con un proveedor para aumentar en parte el control sobre la empresa, como así también garantizarse la satisfacción de la necesidad que tiene la empresa sobre el proveedor. En esta misma línea de acción los autores definen a las herramientas de crecimiento como aquellas donde se busca aumentar las ventas y de aprovechar la oportunidad que genera el mercado como así también la curva de aprendizaje que la misma puede adquirir sobre los productos vendidos y de esta manera disminuir los costos e incrementar los beneficios.

En el control estratégico es que Peñafiel-Loor, Pibaque-Pionce y Pin-Sancan (2019) mencionan que es necesario la supervisión a la empresa para que no sólo no se desvíe de los planes diseñados sino que también se realice una revisión constante de los avances intermedios en relación a la gestión de las bases estratégicas.

La exposición de la planificación estratégica como un instrumento por medio del cual es posible alcanzar objetivos planteados, con una secuencia de pasos lógicas, como así también con un orden que permita desde el planteo hasta la revisión es lo que se aplicará en el presente Reporte de Caso. Específicamente y siguiendo a González (2017) es que entre los beneficios que se encuentra de la herramienta es que se justifica la selección de la misma. En sí la herramienta permite poner de manifiesto la realidad que vive una empresa, sus deseos y recursos a través de una materialización de los mismos que le permita modificar su realidad actual pensando en el futuro.

En conclusión, la construcción propia del marco teórico, es decir la perspectiva sobre la cual se utilizará la herramienta de la planificación estratégica en la intervención profesional, se sustenta en los beneficios que genera la misma para las empresas. Sin importar el tamaño, toda organización debe revisar sus bases estratégicas, cuestionarse su situación en el entorno y proyectar su situación a futuro. En estas acciones simples, pero a la vez esquematizadas es que radica la planificación estratégica, donde es posible priorizar no sólo proyectos y acciones, sino también efficientizar la rentabilidad de una

organización en la planificación del presupuesto al momento de la asignación de recursos. Así, también la gestión eficaz del personal permitirá que la empresa emprenda un sendero de crecimiento, sostenibilidad del mismo y aprovechamiento de sus ventajas internas. En sí se busca con esta herramienta que el grupo analizado lleve a cabo un crecimiento no controlado, con una errónea estimación de sus esfuerzos que puede llevar a problemas en el uso de sus recursos, tanto financieros, como tecnológicos y humanos.

Conclusiones Diagnósticas

El análisis realizado sobre Grupo Meta y específicamente de las unidades de negocios llamadas Sauco S.A. y Cervezas Argentinas S.A.S., presento como resultado, principalmente la falta de organización y estructuración de sus procesos y organigrama, ya que en él se superponen varios actores encargados de muchas tareas a la vez. El crecimiento no controlado que vivenció el Grupo Meta, presenta, entre otras falencias que se destacarán a continuación la principal justificación de intervención profesional por medio de la herramienta de planificación estratégica.

En el estudio de la cadena de valor se observó que las dos unidades seleccionadas no cuentan con estrategias necesarias para llegar al camino del éxito, siendo necesarias directrices que ayudarán a elegir las acciones adecuadas para alcanzar un correcto posicionamiento en el mercado local e incrementar el crecimiento.

En este camino de mejora, la planificación estratégica, por medio de una secuencia lógica y concatenada de pasos permitirá que ambas unidades de negocio incrementen su rentabilidad y establezcan una gestión de procesos adecuada para ser referentes en el mercado actual, siguiendo la estrategia de crecimiento en un entorno cambiante y desafiante, no sólo por su competitividad, sino también por la situación macroeconómica que rodea a la actividad productiva en Argentina.

En una revisión específica de la unidad de negocio Sauco S.A., se observó que una de las debilidades se hace presente a través de la interpretación de los resultados obtenidos en la cadena de valor, antes mencionada. Donde dentro de las actividades primarias, de logística interna no se observa que el restaurante disponga de un control adecuado de stock ni una logística interna relacionada a la solicitud de insumos a los proveedores, lo que parecería ser un obstáculo al crecimiento dado que el desorden de esta actividad puede afectar de manera directa a la calidad el servicio en la atención y no necesariamente en el plato terminado. También se observan falencias en las operaciones

del restaurante, donde no se llevan a cabo un control de operaciones de logística. Si bien la organización cuenta con un sistema de registro de comandas al momento de la solicitud por mesa, no tiene información referida a variables específicas como el crecimiento de las ventas, pedidos y platos más frecuentes. Esto se da porque Francisco, que es quien se encarga de la administración del restaurante, también tiene esta misma función en otras unidades de negocio, por lo cual la superposición de roles no permite que se lleve a cabo ninguno de ellos de manera eficiente, siendo así necesaria la reestructuración y reorganización para el crecimiento.

En el caso particular de Cervecería Checa, analizando la cadena de valor, en una de sus actividades primarias, específicamente marketing, se observa que disponen de un perfil de Instagram, como el único medio para la difusión de su producto. Por lo cual la cerveza se encuentra posicionada en lo que respecta a Córdoba, pero pareciera que el único lugar donde se puede consumir, es en el bar Casa Negra, el cual pertenece al mismo grupo. Por esto se ve con buenos ojos hacia el futuro la posibilidad de expandir el mercado objetivo, comercializando su cerveza, en bares externos al grupo, y así hacer más conocida la fábrica de Cervecería Checa, acompañado con una inyección de propaganda por distintos medios, para que la misma, compita entre las marcas conocidas de los consumidores de cervezas artesanales.

En relación a la otra unidad de negocio analizada, Cervezas Argentinas S.A.S. en las actividades primarias de Casa Negra, se distingue que no cuenta con un proceso adecuado de logística interna, en cuanto al almacenamiento de productos distintos a la cerveza, la cual la provee el mismo grupo. Por esto se ve que existen problemas en la prestación de comida, por lo cual al igual que en la unidad de negocio anterior, en el caso de la logística externa de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas, no se observa un soporte para que existe un control en el stock y un adecuado control de las compras.

El recuento de los hallazgos internos de las dos unidades de negocio toma relevancia en la explicación de que la rivalidad de la industria para ambas existe desde una visión moderada a alta. En el caso particular del bar Casa Negra, se observa que la competencia que existe no sólo por su ubicación, sino por el tipo de servicio que ofrece, obliga a que la misma deba planificar acciones concretas para mantener una posición en el mercado y alcanzar el crecimiento. Una situación similar, aunque con un grado menor de influencia ocurre para el caso de La Jirafa y Cervecería Checa donde ambos negocios tienen competencia, debe diferenciarse y planificar sus planes de acción, pero tienen una

porción de mercado que las identifica. En especial, para el caso de Cervecería Checa, el avance del mercado de las cervezas artesanales muestra que la casi exclusividad en la comercialización de la misma en el bar Casa Negra, quizás no sea la mejor alternativa, por lo que podría planificar una ampliación de sus canales de venta.

Por último, en el caso de la influencia del entorno externo, se observó que la pandemia y la crisis económica afectaron considerablemente a todo el rubro gastronómico y de esparcimiento en mayor medida que otras actividades económicas. En este contexto, la planificación desde adentro hacia afuera, primero desde una reorganización de los procesos, de la logística interna, externa y las operaciones, resultaría una ventaja para reforzar la posición del mercado, para de allí plantear el crecimiento. En este sentido, la planificación estratégica que se desea alcanzar por medio de la intervención profesional es, tanto interna como externa, con la consolidación de los procesos y roles para que la eficacia y eficiencia sean los pilares de la gestión de las dos unidades de negocio, como puntapié inicial para avocarse, en el entorno externo a una mayor posición de mercado.

Plan de Implementación

Análisis de Misión y Visión

El comienzo del plan de implementación sobre el cual se realizará la aplicación de la propuesta se realiza sobre la propuesta de una nueva misión y visión para el Grupo Meta, orientado principalmente en las dos unidades de negocio que se tomaron como referencia.

- Misión: gestionar y articular con grupos de trabajo positivo el crecimiento de las unidades de negocio de la empresa teniendo en cuenta la innovación para cumplir con las expectativas del cliente, ofreciendo conceptos únicos de servicios gastronómicos.
- Visión: ser una empresa con meta al crecimiento de los servicios prestados, sobre la base de una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo, en el trabajo

Objetivo General

Incrementar las ventas del Grupo Meta en un 20% sobre la base del diseño de un plan estratégico, sobre las unidades de negocio Cervezas Argentinas S.A.S y el Sauco S.A, con el fin de aplicar la integración hacia atrás y el crecimiento como estrategias, para el período 2021-2024.

Justificación: la elección del objetivo general de incrementar la facturación se seleccionó a los fines de dotar de herramientas específicas para el caso del Grupo Meta que permita mejorar su situación económica en el corto y mediano plazo, mediante la aplicación de dos estrategias en base a las oportunidades de crecimiento que el grupo poseía gracias al diagnóstico realizado. A su vez, la elección de la estrategia de crecimiento se seleccionó sobre la base de que la organización no lleva a cabo una política de buscar nuevas oportunidades como así tampoco aprovecha las fortalezas internas de disponer de una logística avanzada en la distribución de las cervezas que genera en su fábrica de Cervezas Argentinas y que podría aplicar a la distribución de otros negocios del grupo.

Objetivos Específicos

- Delimitar los roles y funciones de los referentes de cada unidad de negocios para que se clarifiquen los procesos y sea posible incrementar en un 5% la facturación gracias a una buena gestión interna de los recursos disponibles, en el primer trimestre del plan.

Justificación: el diagnóstico realizado a las dos unidades de negocio permitió analizar que, tanto La Jirafa como Casa Negra y Cervecería Checa tienen una carencia de referentes de cada negocio a quien pueda tomar como eje de la toma de decisiones. El hecho de que los tres socios se superponga en los procesos de los tres negocios genera que exista dualidad de mando por lo que se busca alcanzar una mejora en este sentido mediante la delimitación de los roles y funciones de cada uno de ellos teniendo en cuenta que las áreas general del Grupo Meta no desaparecerán y que se pretende con esta propuesta simplemente mejorar la gestión interna de los recursos de cada uno de los negocios.

- Aumentar las ventas de Cervezas Argentinas S.A.S en 35% mediante un plan de comercialización a otros puntos de venta, para el segundo trimestre del plan.

Justificación: la elección de ampliar los puntos de venta a los cuales llegan los productos de Cervecería Checa se encuentra en el hecho de que, si bien la industria resulta competitiva existe un mercado posible de insertarse con la ventaja comparativa de que ya tiene un referente donde se consume la cerveza del grupo, Casa Negra, pero que podría extenderse a otros puntos, no sólo bares sino también diferentes formas de comercialización. En sí el objetivo de mejorar las ventas en un 35% implicará un rendimiento devenido de mayores ingresos para el grupo que se espera alcance el 10%.

- Ampliar la ventaja competitiva del Grupo Meta mediante la integración hacia atrás con un plan de logística para ambas unidades de negocios analizadas que permitan mejorar los tiempos de entrega en un 50%, para el tercer trimestre del plan.

Justificación: en relación a la elección de la estrategia de ventaja competitiva del grupo se seleccionó la integración vertical para el proceso de logística de Casa Negra y de Cervecería Checa para aprovechar la distribución que tiene esta última del proceso, para así mejorar el uso de recursos que ya posee el grupo. En sí la mejora se espera alcanzar en cuanto a los tiempos de entregas de los productos que pueda trasladar la logística de Cervecería Checa, para que la facturación con un mejor servicio se incremente en un 5%.

Alcance

La presente investigación se realiza en el Grupo Meta y la misma consiste en la planificación estratégica que abarca a dos unidades de negocio que integran el mismo, Cervezas Argentinas S.A.S y el Sauco S.A, donde se buscará llevar a cabo una mejora en la facturación de la organización por medio de la gestión de planes tácticos de acción que involucran los procesos internos de la organización, los roles de los dueños del grupo en cada uno de los procesos, como así también la posibilidad de mayor posicionamiento e integración de los procesos de logística.

El alcance temporal de la aplicación será de una planificación estratégica a tres años, por lo que se diseñará que la misma comience a finales del año 2021 y se extienda

a finales del año 2024, donde los diferentes objetivos se alcanzarán por trimestres durante el primer año de aplicación del plan. En cuanto al alcance metodológico el mismo abarca cambios internos en los roles y funciones como así también de la logística de salida de las dos unidades de negocios.

La limitación que se observa como presente dentro de la organización puede ser la distancia entre La Jirafa, Cervecería Checa y Casa Negra, por lo que podría perderse efectividad por la ubicación de la primera en la Ciudad de Bariloche. Sin embargo, esta limitación puede ser suplida por una buena gestión del mismo por medio de indicadores y reportes de control, como así también con una visita frecuente.

Estrategias

En relación a la elección de las estrategias que son necesarias para llevar a cabo el plan de implementación se encuentran las de;

- Crecimiento: esta estrategia se utilizará tanto para un crecimiento interno o consolidación de los procesos internos que permita la eficientización de los recursos, como de la búsqueda de nuevos puntos de venta para la comercialización de los productos. El crecimiento se medirá como variable sobre la facturación y nuevos puntos de ventas incorporados.
- Integración hacia atrás: esta estrategia se utilizará a los fines de poder alcanzar una mejora en la gestión de la logística de entrada del bar Casa Negra aprovechando que Cervecería Checa ya es el proveedor de cervezas, que se optimice la distribución de productos.

Plan de Acción de Delimitación de Roles y Funciones

En relación a la elección de las estrategias que son necesarias para llevar a cabo el plan de implementación, en relación al primer objetivo específico de delimitar los roles y fusiones de cada actor, para evitar la superposición antes mencionada, vamos a reestructurar el organigrama de las unidades de negocio alcanzadas en este análisis. Las cuales serían el Sauco S.A, que abarca a la Cervecería Checa y al restaurante La Jirafa, mientras que por el otro lado esta Cervezas argentinas S.A.S, que comprende al bar Casa Negra.

En el presente plan de acción se delimita a los roles y funciones de los tres dueños de la empresa para mejorar la superposición de tareas y falta de liderazgo en cada uno de los negocios mencionados anteriormente. Cada uno de los hermanos

quedara como encargado de un único negocio para así poder abocarse 100% en dirección a los objetivos específicos de su mercado. Por lo que quedara dividido de esta manera:

- Encargado Gral. de La Jirafa: Paula.
- Encargado Gral. de Cervecería Checa: José.
- Encargado Gral. de Casa Negra: Juan Cruz.

Esta tarea de encargado consiste en ser la persona responsable de llevar adelante la gestión diaria de las actividades y operaciones que se realizan en su respectiva unidad de negocio, desde la gestión de stock hasta la venta y atención al cliente, pasando por la gestión del equipo o la organización del punto de venta. En particular, las actividades que se deben realizar en este puesto deben ser las siguientes:

1. Asignación de tareas al personal
2. Vigilancia y supervisión de los objetivos planteados en la planificación del rumbo del negocio
3. Actividades relacionadas a la supervisión en la gestión de los recursos humanos
4. Realizar reportes e informes al directorio sobre proyecciones de venta, compras, rentabilidad, para lo cual se puede optar por la confección de un Estado de Resultado.
5. Interpretar las preferencias de los clientes o mercado objetivo
6. Organizar la información para entregarle al área de contabilidad.
7. Coordinación con proveedores

La elaboración de esta descripción y funciones de cada uno de los dueños de la organización se realiza en base a un asesoramiento continuo del profesional de Ciencias Económicas que llevará a cabo un seguimiento de las mismas, modificación y ajustes en caso de ser necesario en función de la dimensión que se observe de los mismos. El objetivo que se busca cumplimentar con la asignación de estas funciones y roles es que la organización obtenga un reorden y óptima utilización de sus recursos, para que en una instancia superior se obtenga una dimensión de la envergadura del puesto y pueda tercerizarse en un tercero estas tareas para que los dueños desempeñen tareas estratégicas. El hecho de que se realice esta reasignación de roles y funciones debe ser comunicado a los diferentes colaboradores de las empresas para que se alcance de manera óptima de los objetivos planteados.

Tabla 1: Recursos Involucrados del plan

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsables	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Delimitar los roles y funciones de cada Encargado General	dic-21	ene-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y documentos de funcionamiento de cada unidad	Dirección general de la empresa	20	\$ 52.160
Jornada de Capacitación	ene-21	feb-21	Profesional de Cs Ec.	Computadora y proyector	Dirección del proyecto	8	\$ 20.864

Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción de Puntos de Venta

El plan de acción de puntos de venta tiene como objetivo principal que se posicione el producto que genera Cervecería Checa en diferentes canales de comercialización. Este objetivo será posible mediante una planificación de cuáles son los pasos a seguir para implementar este plan. En primer lugar se realiza un diseño del plan en dos etapas. La primera etapa consiste en ofrecer a diferentes bares de la zona de Güemes, Nueva Córdoba, General Paz y Alta Córdoba, en la Ciudad de Córdoba, que dispongan de canilla para cerveza tirada barriles para comercializar el producto. Mientras que el segundo paso del plan consiste en realizar una venta del producto no por barril, sino en botellas pequeñas a un público objetivo más amplio donde no sólo se venda cerveza tirada, sino también otros tipo de cervezas artesanales, como así también a vinotecas de la Ciudad de Córdoba.

A los fines de llevar a cabo la planificación de la primera etapa se utilizará el perfil comercial de Juan Cruz, para que el mismo desempeñe esta tarea por su ventaja competitiva con diferentes puntos de venta, para lo cual se propone realizar;

- Relevamiento de la cantidad de bares de los barrios mencionados que disponen del mecanismo para dispensar cerveza artesanal.
- Obtener el contacto de los dueños y responsables comerciales de cada uno de estos bares.
- Diseñar un portafolio de oferta de servicios en función de una cantidad mínima a comprar de litros a la fábrica, mediante una tabla de descuentos a medida que superen una cantidad de litros solicitados. Remarcar que el precio al cual se comercializa el litro de cerveza incluye el costo de la distribución de la misma hasta la puerta del local.

- Presentar la propuesta mediante una reunión con los interesados
- Realizar seguimiento a la respuesta y en caso de ser afirmativa informar al Encargado General de Cervecería Checa, Juan Cruz y al encargado de la producción los nuevos requerimientos.

En relación a la segunda instancia que se pretende llevar a cabo en materia del plan de puntos de venta es evaluar la factibilidad de comercializar la cerveza en envases individuales para lo cual se deberá realizar, antes de la búsqueda de nuevos puntos de venta un análisis de proyecto de inversión de esta nueva alternativa.

Esta acción de llevar a cabo un nuevo análisis de proyecto de inversión, junto con el diseño de los pasos a seguir y el acompañamiento a Juan Cruz en la primera etapa será realizado por un profesional de Ciencias Económicas, que realizará las veces de asesor. El valor económico que se estipula para este recurso será en función del valor del módulo que homologa el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, a partir del 01 de septiembre del año 2021, en un monto de \$2.608. En la siguiente tabla se resumen los recursos involucrados para el presente plan.

Tabla 2: Recursos Involucrados del plan puntos de venta

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsable	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Delimitar el alcance de la primera etapa del plan	feb-22	abr-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y relevamiento de información	Asesor externo	20	\$ 52.160
Acompañamiento al referente comercial	abr-22	jun-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y proyector	Asesor externo	10	\$ 26.080
Análisis de factibilidad de la segunda etapa	jun-22	ago-22	Profesional de Cs Ec.	Elaboración de un flujo de fondos, flujo de caja del inversionista, TIR y VAN	Asesor externo	50	\$ 130.400

Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción de logística

El plan de acción de logística implica la puesta en marcha de la estrategia de integración hacia atrás o vertical entre el proceso de salida de Cervecería Checa y el Bar Casa Negra. El desarrollo de dicho plan tendrá como principal punto a cumplimentar en la delimitación de esta responsabilidad a un referente de la fábrica que realizará la articulación en la logística. En la actualidad la fábrica tiene como referente en el área de producción a José que como se mencionó en el plan de acción de roles y funciones será

el Encargado General de Cervecería Checa por lo que deberá formar parte del diseño del plan en conjunto con el asesor.

El diseño del plan comienza con la delimitación del proceso por medio del cual se recibirán los diferentes pedidos realizados por Casa Negra a sus proveedores. La recepción de estos pedidos se canalizará por medio de Luis, quien será jerarquizado como el responsable de logística en el negocio. El recibirá por parte de Casa Negra en una planilla como la que sigue la información referida a los pedidos que deberá hacer la logística la empresa. Esta información se procede a ser controlada y entregada a los diferentes choferes que realizarán los repartos para que pueda diseñar la ruta y posteriormente presentársela a Luis para su aprobación.

Tabla 3: Planilla de recepción de pedidos

Proveedor	Mercadería	Bulto	Valor	Lugar de partida	Lugar de destino	Fecha que se necesita

Fuente: Elaboración propia

Una vez aprobada por Luis a la ruta la misma será notificada a Casa Negra por si existió algún cambio y se procederá a implementar el proceso. El diseño y acompañamiento sobre la propuesta será realizado por el asesor, profesional de Ciencias Económicas y el costo de dicho plan será el siguiente. A los fines de estimar el valor de la jerarquización de Luis como encargado de logística se tomará como punto de partida que los honorarios del personal se encuentran según Glasdoor (2021)¹ en \$120.000, y si bien no se conoce el valor de sus honorarios se encontrarían en \$80.000 por lo que sería un incremento mensual de \$40.000.

¹ Glasdoor. (2021) Sueldo Encargado de Logística. Consultado el 20/10/2021, extraído del URL: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-log%C3%ADstica-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Tabla 4: Recursos Involucrados del plan de logística

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsable	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Diseñar plan de recepción de pedidos y coordinación con proveedores	ago-22	sep-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y relevamiento de información	Asesor externo	20	\$ 52.160
Jerarquización de personal	sep-22	oct-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y proyector	\$ 40.000 mensual		
Elaboración de planilla de pedidos	oct-22	dic-22	Profesional de Cs Ec.	Elaboración de un flujo de fondos, flujo de caja del inversionista, TIR y VAN	Asesor externo	5	\$ 13.040

Fuente: Elaboración propia

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados para la presentación del plan de implementación se fueron desarrollando a lo largo de los diferentes planes de acción determinados, por lo que se realiza en la presente sección es un resumen del mismo y la obtención del rendimiento del plan. El rendimiento del plan, en términos financieros será expuesto sobre la base de dos indicadores financieros, ROI y VAN del proyecto que se encuentran desarrollados en el Anexo I del presente documento. El valor económico que se utilizó de facturación fue de \$ \$ 40.362.143 de información referida al último cierre contable del Sauco S.A. y La Tregua S.A sin disponer información sobre Cervezas Argentinas S.A.S. La tasa de descuento utilizada para el cálculo fue del bono nacional TO26 al año 2026, con una tasa de rendimiento del 48,68%².

Tabla 5: Recursos Involucrados

Profesional	Cantidad de Horas	Valor final
Profesional de Cs Ec.	133	\$ 346.864
Jerarquización de personal	Mensual	\$ 40.000
Total mensual		\$ 386.864
Total anual		\$ 4.642.368

Fuente: Elaboración propia

² Inventironline. (2021). TEO26. Consultado el 22/10/2021, extraído del URL: <https://iol.inventironline.com/titulo/cotizacion/BCBA/TO26/BONOS-DEL-TESORO-NAC.-ARS-15-5--V2026/>

Tabla 6: Rendimiento del plan

Ingresos de la propuesta	\$ 8.072.429
Egresos de la propuesta	\$ 4.642.368
VAN	\$ 941.715
ROI	74%

Fuente: Elaboración propia

Marco Temporal

Tabla 7: Diagrama de Gantt

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Delimitar los roles y funciones de encargado Gral.	■											
Jornada de Capacitación.	■	■										
Delimitar el alcance de la primera etapa del plan.		■	■	■								
Acompañamiento al referente comercial.				■	■	■						
Análisis de la Factibilidad de la segunda etapa.						■	■	■				
Diseñar el plan de recepción de pedidos y coordinación de proveedores.								■	■			
Jerarquización del personal.									■	■		
Elaboración y aplicación de planilla de pedidos.										■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y medición

En cumplimiento de la última instancia de la planificación estratégica es necesario tener en cuenta que la misma debe ser posible de medir en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Con este fin, es que se proponen los siguientes indicadores para que sean posibles de aplicar en el acompañamiento para poder cumplir con los objetivos de estas mejoras.

En el primer caso, de reestructuración de roles, el mismo se realiza bajo un indicador de eficiencia, apuntando a los procesos donde se produjeron mejoras sobre los procesos totales. La frecuencia de aplicación de este indicador tiene la ventaja de poder calcularse en términos mensuales, trimestrales y hasta anuales.

$$\frac{\text{Procesos con mejoras}}{\text{Procesos totales } t - 1}$$

En el segundo caso de los nuevos puntos de venta, se realizara bajo un indicador de clientes nuevos sobre las ventas totales, en donde el resultado del mismo nos arrojará cuanto porcentaje de las ventas provinieron de los nuevos puntos de ventas conseguidos.

$$\frac{\textit{Clientes Nuevos}}{\textit{Ventas Totales}}$$

Por ultimo en el caso de la estrategia de logística, se realizara bajo dos indicadores. El primero será de pedidos entregados a tiempo sobre los pedidos totales, el cual reflejara la eficiencia y cumplimiento de los tiempos de entrega, satisfaciendo a los clientes en este tema. Y el otro indicador será el de pedidos de distribución propia sobre pedidos totales, el cual reflejara cuanto porcentaje de los pedidos son distribuidos por el grupo.

$$\frac{\textit{Pedidos Entregados A tiempo}}{\textit{Pedidos totales}}$$

$$\frac{\textit{Pedidos con distribucion propia}}{\textit{Pedidos totales}}$$

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso se abordó la aplicación de la planificación estratégica para el Grupo Meta, mediante la selección de la integración hacia atrás como la estrategia que permitió alcanzar la mejora en las ventas del grupo. El desarrollo de la intervención profesional sobre la empresa se llevó a cabo el análisis externo e interno de la organización, identificando las principales unidades de negocios que podían involucrarse en el plan. En la determinación de las mismas es que se observó que las intervinientes serían la unidad de negocio Sauco S.A donde se incluyen dos servicios, el del restaurante La Jirafa en la Ciudad de Bariloche y Cervecería Checa como la fábrica de Cervezas en la Provincia de Córdoba. En complementariedad con esta unidad de negocio se seleccionó aquella denominada Cervezas Argentinas S.A.S donde se encuentra registrado el bar Casa negra en la Ciudad de Córdoba. Estas unidades de negocio se seleccionaron por el potencial observable de las mismas en aplicar una estrategia de eslabonamiento hacia atrás donde el objetivo resultaría que la organización amplíe su ventaja competitiva en el entorno desafiante en el que se desarrolla.

En relación a este último punto, el entorno que rodea a la empresa a nivel macro y micro dan cuenta de que la organización debe disponer de la mayor cantidad de herramientas disponibles para que la aplicación de las acciones sean tendientes a intentar paliar el efecto de la crisis económica generalizada, intentar alcanzar la diferenciación a nivel interno y potenciar las ventajas de distribución propia que posee gracias a su fábrica.

En concreto el desarrollo del plan de implementación implicó la determinación de una nueva misión y visión para el Grupo Meta teniendo en cuenta que la base en el crecimiento se encuentra en incrementar la satisfacción del cliente mediante procesos internos innovadores que se reflejen en el servicio prestado, teniendo como base que el crecimiento se sustenta de una buena definición de procesos. En este sentido es que se plantearon tres planes de acción sobre la base de las estrategias de crecimiento e integración hacia atrás. Los tres planes de acción buscaron sustentar el crecimiento deseado en términos de ventas para el Grupo Meta del 20%. El primer plan de acción consistió en la delimitación de los roles y funciones de cada uno de los dueños de la organización en la figura de Encargados Generales de cada uno de los diferentes puntos de venta en servicios prestados a los fines de obtener mayor control y generar información útil para la toma de decisiones. Este plan se complementó con la

determinación de ampliar los canales de comercialización de Cervecería Checa aprovechando la ventaja observada en su cadena de valor como una fábrica con buenos procesos definidos de producción y distribución, como así también el reconocimiento de sus clientes en el bar Casa Negra. Este plan de ampliación de los puntos de venta implicó que se utilizará como eje central de la diferenciación no sólo el reconocimiento de marca en la ciudad sino también su capacidad de distribución propia.

Por último, el tercer plan implicó propiamente dicho el plan de integración hacia atrás con el proceso de salida de Cervecería Checa y el bar Casa Negra, directamente en las acciones de logística. El desarrollo de este plan incluyó la puesta en marcha de una planilla de recepción de pedidos teniendo en cuenta que la misma tiene como intención dotar a los responsables del proceso de una guía de recorrido de los diferentes pedidos. El desarrollo del plan implicó la puesta en marcha de un total erogado de \$4.642.368 que generarían un VAN positivo durante la aplicación del mismo, teniendo en cuenta que el ROI de la inversión resultó el 74%, es decir que los ingresos netos del plan superan los costos.

En el desarrollo de la propuesta se cuenta con la amenaza posible de ocurrir que el mismo no sea aplicado con el involucramiento de todos los dueños de la empresa, poniendo en peligro la eficiencia y eficacia del mismo, teniendo en cuenta que se necesita un crecimiento primero interno y después externo con el desarrollo profesional incluido.

En cuanto a posibles recomendaciones posteriores a la aplicación del plan, se encuentra la posibilidad de incorporar como herramienta de toma de decisiones un tablero de mando para cada una de las unidades de negocio que posteriormente se integren en un Cuadro de Mando Integral para que el grupo en su conjunta pueda, por medio de indicadores, direccionar con mayor eficiencia y eficacia sus decisiones.

Bibliografía

Argentina.gob. (2021). *Medidas de prevención*. Consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/1Wbe2eg>

Álvarez, S. (2021). *Los mercados laborales de la región demorarán en recuperarse del fuerte impacto de la pandemia de COVID-19 en 2020*. Comunicado de Prensa CEPAL. Publicado el 14/06/2021, consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/ZWbr7wG>

Becerra Ramírez, J. A., & Escobar Duque, J. M. (2018). *Nueva línea de producción como estrategia de integración vertical hacia atrás en la empresa Servicios Industriales del Risaralda SAS*.

Brindicci, M. (2021). *Cómo los residuos orgánicos de la cerveza artesanal podrían reutilizarse para producir alimentos en Argentina*. Reuters. Publicado el 26/04/2021, consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/pWbrag8>

Carranza, S., & Pablo, J. (2018). Los métodos de planificación estratégica: un análisis comparativo de distintos métodos. *Revista Visión Conjunta*. Año 10, N°19, 2-10

Comunidad Responsabilidad Social Empresaria. (2019). *El Paseo de Güemes se convirtió en un Distrito Ecológico*. Publicado el 18/09/2019, consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/HWbrwFv>

Peñañiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 107-133.

Gertie, V. (2020). *Planificación estratégica en el bar Otro Bar de Cervezas*. Trabajo Final de Grado para la Lic. en Administración. Universidad Siglo 21.

Gonzalez, N. (2017). *MAGENTA management innovation*. Consultado el 27/09/2021, extraído del URL: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>

Gutiérrez Silva, J. M., Romero, J., Hernández Fernández, L., & Vega Jaramillo, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Medidas para PyMEs por el Coronavirus. Herramientas para cuidar la producción y el empleo en el marco de la*

emergencia Sanitaria. Consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/5WbeJib>

Padilla, M. (2018). *Plan de Marketing: Cervecería Fonck*. Escuela de Administración y Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina.

Prado Rodríguez, E. N., & Santos Montalván, D. E. (2019). *Propuesta de planificación estratégica para la empresa Multiservicios. Net ubicada en la Ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado para el título de Ingeniería Comercial. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.

Prince, A. (2021). *Renacimiento digital: tecnología y escenarios de pandemia*. Masterclass. Gov Tech Hub. Consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/iWbrGOA>

Szafranko, A. (2021). *Inflación, dólar, déficit y PBI: qué esperan los analistas de cara a las elecciones*. Diario Cronista. Publicado el 09/08/2021, consultado el 02/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/tWbtsja>

Anexos

Anexo I

Tabla 8: Flujo de Fondos

Conceptos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión inicial	-\$346.864												
Ingresos		\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702	\$672.702
Costos		\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
Resultado Neto		\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702	\$632.702
Resultado Neto Descontado	-\$346.864	\$425.546	\$286.216	\$192.505	\$129.476	\$87.084	\$58.571	\$39.394	\$26.496	\$17.821	\$11.986	\$8.062	\$5.422
Resultado Neto Descontado Acumulado	-\$346.864	\$78.682	\$364.899	\$557.404	\$686.880	\$773.963	\$832.534	\$871.929	\$898.425	\$916.245	\$928.231	\$936.293	\$941.715

Fuente: Elaboración propia