

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Licenciatura en Administración**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA “GRUPO META” CON EL FIN  
DE LLEVAR A CABO LA FIDELIZACIÓN DE SUS CLIENTES COMO  
GRUPO EN SUS DIFERENTES MERCADOS”**

Alumno: Centeno, Fidel Horacio

DNI: 18.619.033

Legajo: VADM20486

Profesor director TFG: Dr. Vittar, Carlos

Ciudad: Pablo Nogués, Buenos Aires

Año: 2021

## **Resumen**

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer a la empresa Grupo Meta, la profesionalización de los procedimientos efectuados dentro de la organización con el fin que éstos ayuden a lograr a mediano plazo los objetivos planteados. Esta propuesta ha sido elaborada teniendo en cuenta las fallas que han tenido a la hora de lograr los resultados económicos necesarios para que todas las empresas del grupo sean viables en el tiempo.

Tomando en cuenta esto es que se ha buscado proveer de un plan para corregir estos desvíos. Para ello, la implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$1.995.150,00 sin Iva para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 110,31% en el tiempo previsto. Por lo que se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable.

Palabras Claves: Cerveza Checa, Grupo Meta, Restaurante la Jirafa, Cerveza, Artesanal.

## **Abstract**

The purpose of this case report was to offer the company Grupo Meta, the professionalization of the procedures carried out within the organization in order that they help to achieve the objectives set in the medium term. This proposal has been prepared considering the failures they have had when it comes to achieving the economic results necessary for all group companies to be viable over time.

Taking this into account, it has been sought to provide a plan to correct these deviations. The implementation will lead the company to invest a sum of \$1.995.150, 00 off Iva for its start-up, obtaining a return on investment of 110, 31% in the expected time. So, it can be said from the quantitative variable that said case report is viable.

Keywords: Czech Beer, Meta Group, La Giraffe Restaurant, Beer, Artisan.

## **Índice de Contenido**

Introducción.....	3
Análisis Situacional .....	6
Análisis del Macro entorno .....	6
Análisis del Microentorno.....	10
Análisis Interno – Cadena de Valor .....	12
Análisis Interno - FODA.....	16
Análisis Específico de la Carrera - Matriz BCG .....	17
Marco Teórico .....	19
Diagnóstico y Discusión.....	22
Propuesta Profesional .....	24
Lineamientos estratégicos .....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Alcance de la Propuesta Profesional.....	26
Tácticas por desarrollar.....	26
Presupuesto Final.....	31
Diagrama de Gantt.....	32
Retorno de la inversión.....	33
Conclusiones Finales .....	34
Recomendaciones Profesionales.....	35
Bibliografía.....	36
Anexo.....	39

## **Índice de Imágenes**

Ilustración 1, Matriz BCG .....	17
Ilustración 2, Táctica 1 .....	28
Ilustración 3, táctica 2.....	29
Ilustración 4, Táctica 3 .....	30
Ilustración 5, Presupuesto Final.....	31
Ilustración 6, Diagrama de Gantt.....	32
Ilustración 7, Retorno de la Inversión .....	33

## Introducción

En el presente reporte de caso correspondiente a la materia Licenciatura en Administración, se realizará el análisis y la correspondiente propuesta de Planificación Estratégica, para la migración de la identidad de marca de las empresas del Grupo Meta que hoy se presentan en forma aislada, hacia un nuevo modelo de identidad global debajo de la marca “Grupo Meta”. El objetivo a lograr de estas acciones anteriores es mediante tácticas de crecimiento, generar en los clientes y proveedores la identificación de las empresas bajo la marca paraguas “Grupo Meta” con el claro objetivo de lograr una sinergia positiva de las empresas que lo componen y en respuesta, una eficiente fidelización tanto hacia sus clientes, como hacia la comunidad y los proveedores con los que opera el grupo utilizando medios innovadores para su logro y así generar una clara maximización en su gestión que la diferencia de la competencia como grupo y no como unidades productivas por separadas.

El Grupo Meta fue fundado en el año 2019 por tres hermanos que continuando con el amor por el campo que expresaba su abuelo, se decidieron por iniciar un conjunto de actividades relacionadas con el mismo. Bajo esta premisa, crearon este grupo que está integrado por 4 sociedades cuya casa central del grupo se encuentra en Sacanta, Córdoba, Argentina:

- 1- La Tregua S.A.: Empresa dedicada a actividades de Tambo y agropecuaria con sede en las localidades de Sacanta – El Arañado. En lo agropecuario, trabajan bajo el modelo de arrendamiento porque no tienen hectáreas propias, teniendo actualmente alrededor de 900 has arrendadas con sembradíos de Soja, Maíz y Trigo según la época del año. Esto lo maneja con contratación de externos tanto para asesores, ingenieros agrónomos y capacitación.

En cuanto al tambo, lo manejan bajo el modelo de Dry-Lot que consiste en un corral techado, con materia orgánica que permite que la vaca pueda salir a pastorear o no. Se diferencia de otras modalidades por que la vaca no está encerrada. Aquí tienen 300 animales en promedio que producen unos 34 litros x animal x día.

- 2- Sauco S.A: Integra la gestión de Cervecería Checa en la localidad de Sacanta en Córdoba y el restaurant La Jirafa en San Carlos de Bariloche. En cuanto a Cervecería Checa, tiene una producción de 360.000 litros anuales, contando con la más avanzada tecnología para su elaboración. El restaurant La Jirafa

tiene una capacidad para 160 comensales con gran variedad de platos tanto con minutas como con platos regionales y ha logrado una gran aceptación entre sus clientes que en su mayoría provienen del turismo.

- 3- Cervezas Argentinas: en esta tienen una participación del 50% y regentean el Bar Casa Negra en Nueva Córdoba.
- 4- Brewing S.A.S. es la última unidad de negocios que se ha creado y aún está en proceso de formación y tendrá como objetivo gestionar un bar propio de Cervecería Checa.

En función de lo detallado anteriormente en cuanto a su historia, presente y analizando su gestión actual, podemos identificar los siguientes tres problemas del Grupo Meta:

En primer lugar, se observa una clara pérdida de la rentabilidad del grupo originada y profundizada en la pandemia. La misma puede asumirse como una situación coyuntural, pero se ve reflejado el impacto de la cuarentena en los cuadros de resultados de las empresas gastronómicas del grupo donde el principal origen a este problema es que dichos rubros están enfocados a mercados turísticos y no locales, generando una gran pérdida de fidelización de población local sobre todo en esta época de restricciones para ingreso de personas extranjeras, que hoy son su principal cliente. Como segunda debilidad se puede ver que la compañía como grupo, a pesar de su crecimiento en los últimos años, posee un bajo posicionamiento competitivo con respecto a sus rivales dominantes de la industria y por ende una deficiente fidelización de sus mercados. Este problema es consecuencia de no tener un reconocimiento en el mercado bajo una marca que nuclea a las diferentes unidades de negocio que integran el grupo que le permita destacarse y ser captada por su segmento como grupo innovador entre sus pares lo cual impide la generación de valor por parte de sus clientes, proveedores y comunidad del entorno con la pérdida de oportunidad que ello significa, al momento de generar fidelización por parte de sus clientes y proveedores. Y, en tercer lugar, pero no menos importante, existe una estructura organizacional que pudo ser la adecuada al momento del lanzamiento, pero que debiera ser revisada de cara a los objetivos futuros que tiene el grupo. Se ve que los 3 socios participan activamente de las 4 unidades de negocio aun cuando su naturaleza es distinta no pudiendo enfocar cada uno en la gestión individual o por lo menos separar la gestión gastronómica de la agrícola ganadera lo que podría evitar claramente una superposición de roles y funciones como tareas que se empieza a ver con la modalidad y gestión actual.

Una vez analizados los tres principales problemas o falencias que posee el grupo hoy, en el presente reporte de caso se tratará de resolver el problema número dos redactado anteriormente con el fin de mejorar el posicionamiento como grupo en el mercado para lograr una mayor fidelización de sus clientes actuales como la identificación de sus posibles clientes potenciales bajo la identificación de la marca paraguas del grupo Meta buscando ganar en sinergia con todos los que configuran su entorno cercano. El beneficio directo en caso de lograr una correcta gestión de cada unidad de negocios es la creación de valor de la marca y esto sería positivo de cara a la fidelización de los diferentes actores de mercado, pero sobre todo hacia los proveedores porque reforzaría su poder de negociación ante estos. Y en cuanto a los clientes y las comunidades en las que desarrolla sus actividades, podría aumentar la fidelidad de estos por la identificación de las empresas como parte de un todo que es Grupo Meta.

Finalmente se enumerarán una serie de antecedente para tomar como guía en el desarrollo del presente trabajo:

Como antecedente teórico podemos decir que, según Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing, el desarrollo del valor de marca es algo fundamental. Algunas de las razones son que la marca permite identificar un nivel de calidad uniforme entre sus productos y esto puede generar un nivel de fidelización superior de los clientes satisfechos, porque conscientemente la buscarán para consumirla de nuevo. Esto también posibilitará la disposición de los clientes para pagar un precio superior por sus productos o servicios, siempre en busca de esa calidad (Kotler & Keller, 2012).

Y como antecedente de campo, podemos nombrar el caso real del Grupo BBVA que habiendo comprado distintos bancos alrededor del mundo, respetó originalmente las marcas originales con el solo agregado de la marca BBVA. Ejemplo de ello es el caso de Banco Francés que en Argentina pasó a llamarse BBVA Francés. Sin embargo, con el paso del tiempo y buscando generar una identidad de marca global que atendiera a aquellos clientes que operaban en más de un país, dejó de lado las marcas locales para pasar a llamarse sólo BBVA Banco. Esto trajo aparejado un aumento de la satisfacción como fidelización de sus clientes y con ello un mayor valor bursátil para sus accionistas (BBVA, 2019).

## **Análisis Situacional**

Una vez analizado el grupo, sus unidades de negocio y su gestión como su actualidad, se ha podido observar que estamos ante un grupo de empresas que actualmente se identifican de manera individual con la ventaja que cada una posee muy buena recepción de parte de sus clientes, proveedores y comunidad en la que se desarrollan. Sin embargo, para generar mayor fidelización como para maximizar dicha relación con los actores del mercado, se ve como una gran oportunidad el potenciar mediante acciones innovadoras, una imagen de marca sólida como grupo empresarial. Esto debería redundar en una mayor fidelización de sus clientes además de significar una barrera de entrada alta para nuevos competidores que pudieran surgir.

Para lograr lo anteriormente planteado de manera exitosa, será necesario previamente realizar una serie de análisis tanto del macroentorno con la herramienta PESTEL, como del microentorno mediante las 5F de Porter. Luego también, será necesario realizar un análisis interno mediante la herramienta cadena de valor y matriz FODA para que, junto con un análisis específico de la carrera, buscar resolver el inconveniente que hoy posee la empresa como grupo.

### *Análisis del Macroentorno*

#### *Factor político:*

Desde marzo de 2019 y a raíz de la pandemia, el poder ejecutivo estableció una cuarentena que ha pasado por distintos formatos pero que en su mayoría ha prohibido la circulación de las personas y el normal funcionamiento de las distintas actividades económicas del país. Desde el discurso, el estado nacional manifiesta su apoyo a la actividad privada, pero en la práctica no ha hecho más que apoyar en menor medida a los generadores de empleo, mientras que con su decisión política basada en una falsa dicotomía que manifestaba que la decisión debía ser “o la economía o la salud del pueblo”, ha generado una y otra norma que en la realidad significaron una limitación permanente a la libre actividad (Argentina.gob.ar, 2021).

Sin embargo, cabe aclarar que, si tomamos en cuenta la situación general, debemos mencionar también que el gobierno ha tomado una serie de medidas políticas para tratar de salir de la actual crisis como el Impuesto a los Ricos, Prohibición de despidos, aumento de aranceles al campo y negociación de la deuda entre los

principales, donde sus repercusiones se podrán ver según especialistas, en el mediano plazo (Smink, 2021).

En respuesta a lo anterior y ante las medidas tomadas por el gobierno para sobrellevar esta crisis y en relación al impacto sobre las industrias en estudio en dicho trabajo, el mismo confeccionó y ejecutó el programa Repro II, programa diseñado para empresas en situación crítica donde tras los reclamos del sector gastronómico como otros en general, se les informó que dicha ayuda económica, consistía en un sueldo mínimo vital y móvil para sus empleados entre otros beneficios para las empresas de los sectores más afectados (Macoretta, 2021).

Sumado a lo anterior y no tan positivo, se puede decir que en cuanto a la actividad tampera específicamente, la cuarentena trajo aparejadas algunas complicaciones a raíz de los protocolos impuestos en dicha actividad, generando esto un incremento de costos que se ha traducido en la concentración de la actividad tampera en aquellas empresas de mayor envergadura que por una estructura de costos más eficiente, han podido absorber a estos mientras que muchos de los pequeños han debido cesar sus actividades (News Agrofyt, 2021).

#### *Factor Económico*

El marco político y sus decisiones al respecto sumado a la pandemia, ha generado un impacto económico directo sobre todas las actividades de la economía nacional. Se han incrementado los impuestos y muy lejos de promover el desarrollo de nuevos emprendimientos, la enorme carga tributaria y la ausencia de incentivos para las actividades económicas en general han generado un retroceso en todo el espectro económico que hace inviables muchos de estos emprendimientos. En el nivel individual, las restricciones que ha implementado el gobierno nacional a raíz de la pandemia mundial han generado una profundización de la pobreza y la indigencia mediante una movilidad social descendente que impacta directamente en la disminución de la clase media que es la gran consumidora en la Argentina (Lombardi & Berniell, 2021)

En paralelo a lo anterior por parte del estado, se han implementado una serie de medidas que apuntan directamente a ayudar a las Pymes para poder enfrentar la crisis que ha significado la caída de sus ventas, siendo estas las siguientes: Programa de Emergencia de Asistencia al Trabajo y a la producción (ATP), Créditos para capital de trabajo, Créditos del BICE para MiPyMEs, Financiamiento para inversiones y Prórroga de moratoria PYME (Argentina.gob.ar, 2021).

Agregando información a lo anterior también se puede mencionar, en particular en el caso de la industria gastronómica, que el gobierno se ha comprometido a repetir las ayudas económicas que les diera en el 2020 y esto podría ser mediante un nuevo ATP o un aumento en los montos de los REPRO 2 (Izaguirre, 2021).

Mientras que, en el caso de la industria tampera, según la especialista en lechería Elida Thiery, el gobierno en estos dos últimos años no ha hecho nada en pro de la industria lechera, pese a existir un Plan Estratégico Lechero dando como resultados grandes pérdidas económicas como productivas en la actividad (Thiery, 2021).

#### *Factor Social*

Una pobreza que ronda el 50%, es la base de una situación social que está cerca de estallar. Esto, junto a otros grandes factores, genera un cuadro complicado al momento de decidirse a emprender cualquier negocio de cualquier rubro, pero sobre todo gastronómico, pese a las restricciones sobre el sector en la actualidad. Por lo que se estima una vez dicho esto, que el gobierno deberá aumentar las ayudas empresariales ya hechas hasta el momento (Langou Diaz, 2020).

Dicho impacto social anterior se puede observar en el cierre de 8.000 establecimientos hotelero/gastronómicos y con ello la pérdida de 170.000 puestos de trabajo que representan la cuarta parte de los empleados de la industria. Asociado a eso, se pueden estimar pérdidas similares en los proveedores relacionados a la industria y todo esto sumado se traduce en una importante disminución o aún en la pérdida total de los ingresos de este sector, lo cual genera un círculo vicioso en el cual la norma es la disminución del consumo en general (Izaguirre, 2021).

#### *Factor Tecnológico:*

Hoy las herramientas tecnológicas están presentes en el día a día con un ritmo de desarrollo que prácticamente supera la capacidad de adaptación de los consumidores. Las empresas prácticamente están obligadas a participar de esta carrera de actualización permanente para poder competir en la cabeza del consumidor. Actualmente y pese a la situación económica, las empresas en la Argentina se destacan por la implementación de lo último en tecnología. En cuanto al impacto de la pandemia sobre el uso de la tecnología, ha sido un acelerador para la implementación de soluciones que tal vez hubieran demorado más tiempo en llegar. La imposibilidad de la presencialidad ha generado la migración hacia el trabajo remoto en aquellos casos que lo permiten y en

cuanto a la relación con los clientes, se ha impuesto la modalidad de delivery en los servicios como ser en el rubro gastronómico (Telam, 2021).

#### *Factor Ecológico:*

Las empresas están en permanente desarrollo de soluciones sustentables para la actividad que realizan y los consumidores prestan cada vez más atención a la responsabilidad que estas demuestran en lo relacionado a la sustentabilidad, por lo que se hace fundamental tener presente dentro de los valores de una empresa, su accionar responsable en estos temas (Zamaro, 2020).

En relación con lo anterior, se puede mencionar que uno de los cambios positivos que ha traído la cuarentena en el sector gastronómico, es la disminución del uso del papel en la elaboración de sus cartas o menús pues los han reemplazado por su equivalente digital al que se accede mediante código QR a lo cual se suma al desarrollo de nuevas tecnologías en la elaboración de las materias primas y en los procesos productivos que buscan una gestión amigable con el medio ambiente. Un ejemplo de esto es la nueva tecnología que nos acerca la aplicación “ZoomBarley” que permite identificar las variedades de cebada en 5 minutos y a una fracción del precio de lo que cuesta el ADN de estas (News Agrofy, 2019).

#### *Factor Legal:*

El factor legal ha sido clave para llevar adelante la política de cuarentena impuesta por el gobierno, tanto a nivel provincial como nacional. Sin embargo, ha habido casos de exceso y falta de criterio con cierres totales de localidades que han quedado aisladas durante la cuarentena con el consecuente impacto negativo en lo social y económico. Todo esto con el sustento de distintas herramientas legales que le han otorgado al poder de turno, la capacidad de enjuiciar y hasta encarcelar a aquellos que no han respetado los distintos decretos emitidos en estos temas (Ministerio de Justicia de la Nación, 2020).

Sumado a lo anterior y como ayuda a los sectores desde el marco legal, se puede ver la confección de un Programa de Asistencia de Emergencia al Sector Gastronómico, el cual consiste en el pago de una suma de dinero a trabajadores independientes del Sector Gastronómico. Resolución 201/2021 (Miguel, 2021).

#### *Conclusión del Análisis del Macroentorno*

Tomando en cuenta cada uno de los factores analizados, la conclusión es que el macroentorno no es favorable en ningún sentido. A nivel global, la pandemia ha

generado una contracción del PBI de los principales países en alrededor del 10% (BOGGIANO, 2021).

A lo anterior se agrega la particular gestión que se ha realizado de la misma en la Argentina. Mediante la estricta gestión política que ha tomado a la cuarentena como bandera para limitar la libre circulación de la población, con el agravante de que la política de adquisición de vacunas ha tenido más un sesgo ideológico que científico, todo esto ha generado un empeoramiento de las condiciones sociales y económicas además de dificultar el acceso a la tecnología por la subida del dólar como divisa de referencia para la importación de esta. La razón de esto es que al prohibir la libre circulación y prohibir la atención del público se generó una abrupta caída de las ventas en general mientras que los gastos fijos se mantuvieron. Si bien el gobierno otorgó distintas ayudas a algunas empresas que calificaban para acceder a las mismas, esto no alcanzó a cubrir la caída en las ventas y su consecuente impacto en el estado de resultado de las empresas.

El impacto directo de esto es sobre la capacidad de compra de los consumidores y esa es una variable que deberán analizar fuertemente en el grupo Meta al momento de definir las distintas acciones a realizar pues este escenario de recesión se puede prolongar en el tiempo y ello podría hacer inviable alguna de sus empresas, por lo que se ve primordial incentivar al grupo que ante la visión de los clientes y su post fidelización, sea visto como un grupo y no como unidades de negocio separadas lo que le permitirá tener mayor renombre, mayor demanda, mayor fidelización y por ende, mayores ingresos.

#### *Análisis del Microentorno*

A continuación, se analizará la industria perteneciente a cada unidad de negocio del Grupo Meta con el fin de medir la injerencia del mercado en cada una de ellas. Para su logro se analizará la industria tabquera en respuesta a la UN La Tregua SA; la industria gastronómica como la industria de bebidas en respuestas a las UN de negocio Saucos SA (industria gastronómica por el restaurante la Jirafa y el bar Checa como industria cervecera) y Cervezas Argentinas S.A.S (industria cervecera). 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*

Actividad tampera: En el caso de la actividad tampera, hay muchos oferentes de los insumos tecnológicos que requiere dicha industria por lo cual se puede estimar un poder equilibrado entre los proveedores y su consumidor.

Industria gastronómica en relación con La Jirafa: Podemos decir que el poder de negociación es bajo pues hay innumerables proveedores que pueden satisfacer la materia prima para la carta variada de este restaurant y lo mismo pasa con los insumos propios de la cocina y el salón de atención.

Industria de bebidas en relación con Cervecería Checa y Cervezas Argentinas SAS: Generalmente en esta industria y sobre todo en la industria de bebidas artesanales como cervezas, se trabaja con tecnología de punta lo cual significa que no hay muchos proveedores que puedan proveer de dichos insumos tecnológicos generando esto un alto poder de negociación de ellos ante las empresas de la industria sobre todo artesanal.

### *Poder de Negociación con los clientes*

Actividad tampera: El caso de la industria láctea es motivo de debate el bajo precio que se le abona al productor por parte de los industrializadores de su producto. Además, se agrega a esto que, por ser un producto perecedero, no queda mucho margen de negociación al momento de colocar el producto ya que, en caso de no entregarlo, el mismo parece y esto a favor del consumidor que en este caso son las empresas lácteas.

Industria gastronómica en relación con La Jirafa: El poder de negociación de los clientes es alto y eso se nota más con la llegada de las redes sociales que permiten al consumidor votar positiva o negativamente en las mismas y el impacto de eso corre como reguero de pólvora. Es clave la gestión pre y post venta en esta industria pues la experiencia del cliente puede ser clave para el éxito o el fracaso.

Industria de bebidas en relación con Cervecería Checa y Cervezas Argentinas SAS:

Al igual que el caso anterior, al haber un nuevo desarrollo tecnológico y junto al mercado joven que es el mayor demandante y la aparición de nuevas competencias, se puede mencionar que el poder de negociación de los clientes es alto con respecto a las empresas oferentes de la industria.

### *Sustitutos:*

En todas las unidades de negocios en evaluación, hay innumerables sustitutos disponibles para el consumidor y eso obliga a tener un mayor cuidado de todo el proceso para generar la experiencia adecuada pero sobre todo se puede visualizar en

cuanto a lo gastronómico como de bebidas artesanales (cervezas artesanales), ya que cada vez más mercados buscan innovar en nuevos comestibles como pueden ser los saludables, veganos como también en nuevas modalidades de cerveza artesanales como otras bebidas alcohólicas que pueden generar un gran sustitutos de los ofrecidos por las empresas de cada rubro original.

*Rivalidad entre Competidores:*

Actividad tambera: En la actividad no hay problemas por demanda insuficiente y en realidad la competencia pasa por cumplir con los compromisos asumidos con sus clientes. Esto significa que, al existir demanda permanente de parte del mercado, la rivalidad existirá, pero es baja. La clave de su supervivencia pasa más por el precio del producto en el mercado, las regulaciones del gobierno y la buena gestión de la operación.

En la gastronomía e industria de bebidas: en dicha industria se puede ver una gran cantidad de competidores debido al elevado número de establecimientos existentes y la variedad de servicios ofrecidos. Lo anterior da como resultado un menor nivel de utilidades para estas industrias y la obligación de innovar constantemente.

*Amenaza de ingreso de nuevos competidores:*

Actividad tambera: Esta industria tiene una barrera de entrada alta generada por el capital necesario para su inicio y la logística necesarios que no son de fácil acceso para un nuevo emprendedor.

Industria gastronómica e industria de bebidas: la aparición de competidores es permanente. Uno de los principales desafíos es lograr la elección del consumidor y después lograr mantener en el tiempo esa decisión. No es una actividad que tenga barreras de entrada no son altas para un emprendimiento pequeño.

*Análisis Interno – Cadena de Valor*

*Actividades Primarias:*

*Logística Interna:*

Aglomerando todas las actividades de las diferentes unidades de negocio del grupo, se puede inferir que la logística de las actividades está centralizada en las Oficinas centrales en la localidad de Sacanta. Cabe aclarar que no se evidencia en el un departamento de compras que incidiría positivamente en la obtención de mejores condiciones de compra y eficientizar el proceso de la logística interna una vez incorporado el producto o materia prima en tiempo y forma.

*Operaciones:*

- Actividad tampera: Buena coordinación interna en la elaboración de la leche desde la obtención del insumo o leche de la misma vaca hasta la venta del producto o comercialización de este dejando denotar una trazabilidad de operaciones eficiente para dicha actividad puntual.
- Actividad Gastronómica: Cocina con gran variedad de platos regionales y de comida rápida. Tienen lo necesario internamente para su elaboración dando como respuesta una eficiente receptividad del público, aunque es importante mencionar que sobre todo es público extranjero y no local.
- Actividad Cervecera: La fábrica de cerveza se emplaza y desarrolla en una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con la más avanzada tecnología, está preparada para una producción mensual de 10.000 litros, y se tiene previsto incrementarla a 30.000 para los próximos años, sus productos tienen presencia hoy en bares multimarca.

*Logística externa:*

- Actividad tampera: Entre las tres actividades cabe destacar la correcta coordinación para el envío de la leche a Crelac, su principal cliente, gestionando los envíos mediante actores independiente contratados y ubicados solamente para realizar dicha función.
- Actividad Gastronómica: La información que se puede visualizar es que despachan sus productos en el salón. Además, se puede determinar que el modelo de la distribución es por medio de fletes y en el caso de los bares y restaurantes la logística se da in situ o por medio de delivery.
- Actividad Cervecera: Despachan sus productos en el salón y venden a comercios de la zona mediante una eficiente tercerización de distribución de dichos productos.

*Marketing y Ventas:*

- Actividad tampera: No existe un departamento de Marketing que sea transversal en esta unidad de negocio. Y además cabe aclarar como dato a considerar que el área de marketing se analiza en mayor parte la cervecería, por lo que se está descuidando esta unidad productiva que es la que le proporcionó de ganancias y sustento a la firma en la peor época de pandemia.

- Actividad Gastronómica: Sin área comercial por lo que se recomienda su incorporación teniendo en cuenta que gran parte del flujo de clientes de La Jirafa viene del turismo. Serían los encargados de las alianzas con las agencias de turismo y servicios conexos (hotelería).
- Actividad Cervecera: La cerveza, con sus estilos, tiene buena aceptación del público, el 80 % la recomendaría. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud.

*Servicio Post Venta:*

No se menciona la existencia de un área de post venta en ninguna de las 3 UN en gestión mencionadas. Sería recomendable que se creara una a tal efecto para poder cerrar el círculo de la experiencia del cliente.

*Actividades secundarias:*

*Infraestructura de la Empresa:*

El Grupo Meta tiene una infraestructura preestablecida desde sus inicios donde como desventaja se observa la tercerización de un sector sumamente importante que debería ser interno como el área contable. Sin embargo, en las demás áreas de la empresa se puede ver una eficiente diferenciación entre la parte administrativa, comercial y productiva. Otro dato desalentador es la inexistencia de un departamento de comprar lo que es difícil poder controlar el aprovisionamiento de insumos en tiempo y forma como de marketing en el sector de la industria láctea ya que la mayor parte de dicho departamento se encarga de lo que es la industria cervecera y generar publicidad para atraer al nicho de mercado de la juventud.

*Gestión de RRHH:*

Tienen los servicios de una técnica externa en RRHH. Sería conveniente la creación de un área interna que pudiera poner foco a las particularidades de cada UN ya que, por ser actividades tan disímiles, la búsqueda de los perfiles debe ser ajustada a cada necesidad.

*Desarrollo Tecnológico:*

- Actividad tambera: En cuanto a la producción de leche específicamente según información brindada de la empresa, se cuenta con los ordeñadores y enfriadores de leche necesarios y el equipamiento para garantizar la calidad que el cliente requiere. Sin embargo, en las otras producciones no

se encuentra información por lo que se recomienda trabajar bajo innovaciones tecnológicas actuales ya que es un mercado de commodities y no de especialidades

- Actividad Cervecera: En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración.
- Actividad Gastronómica: Cuenta con una cámara de refrigeración que mantiene los alimentos frescos y en buen estado, evita su descomposición y pérdida. Poseen hornos y cocinas industriales que garantizan la temperatura ideal para cada cocción.

*Aprovisionamiento:*

Respecto del restaurante La Jirafa, posee un proceso de abastecimiento periódico donde se asegura la frescura y conservación de los alimentos para las elaboraciones. La política de la empresa se caracteriza por el orden y la limpieza estricta para garantizar la calidad de las comidas. En cuanto a la cervecería las compras de insumos se realizan por única vez para cada lote de producción, aunque no se remarca la relación con los proveedores que siempre se recomienda que sea buena sobre todo en una producción donde el tiempo de entrega de productos juega un papel muy importante. Cabe aclarar que no hay información al respecto para la actividad tampera.

*Conclusiones sobre la cadena de valor.*

Podemos decir que actualmente están en un punto de inflexión en el grupo. Para poder seguir creciendo de manera profesional, deberán profesionalizar la gestión del MKT, Proveedores y RRHH con el fin que a futuro a la hora de hacerse conocidos como grupo mancomunadamente, internamente tengan las herramientas para responder al mercado en tiempo y forma. A modo de resumen se puede decir que los puntos fuertes son:

- a. Buena recepción por parte de la comunidad, proveedores y clientes de los productos y servicio de las 4 UN.
- b. Alta calidad de productos

Los puntos débiles son:

- a. Ausencia de identidad de marca como Grupo.
- b. Ausencia de un área específica de MKT.
- c. Ausencia de un área específica de RRHH.

- d. Gestión y procesamiento de la información de las distintas operaciones.

#### *Análisis Interno - FODA*

##### *Fortalezas:*

Diversificación de actividades: Gracias a esto han podido sobrevivir a la cuarentena pues los ingresos de La Tregua les han permitido mantener los rubros gastronómicos y de cervecería dando como resultado mantener la competencia en el sector.

Diversidad Geográfica: esto les permite escapar a crisis locales que pudieran ocurrir.

Alta valoración de sus clientes: Esto les permite construir a partir de un nivel de calidad que ya es percibido positivamente por sus clientes.

Teniendo en cuenta la naturaleza de sus negocios y en especial los gastronómicos, el hecho de tener actualmente dos “bases” ubicadas en distintas regiones de la Argentina además de haber generado una alta valoración de sus clientes y entorno, constituye una plataforma nacional para el proyecto de expansión que sería necesario para el crecimiento del Grupo Meta.

##### *Debilidades:*

Ausencia de valor de marca como Grupo Meta: no les permite aprovechar las ventajas y la sinergia positiva que se podría generar a partir de esto como mejores condiciones en el aprovisionamiento, acciones conjuntas hacia los clientes en distintas geografías (gastronómico y cervecero), entre las más importantes.

Ausencia de área de Marketing: Está faltando el feedback y sus correspondientes acciones a partir de la experiencia de clientes. Ante la decisión de generar valor con la marca “Grupo Meta” es clave que todo lo que se realice en ese sentido, tenga una unidad de visión y criterios que permita sumar lo mejor de cada UN para ese fin y esto será muy difícil sin un área específica de MKT.

Ausencia de área de RRHH: No les permite hacer una gestión centralizada sobre todo en lo referente a la cultura de la organización y los planes de formación para su personal.

Ineficiencia en los procesos internos de retroalimentación hacia el cliente ya que no se realizan acciones de fidelización de clientes, ni mediciones del grado de satisfacción de estos, ni análisis para las demás UN de la firma.

### *Oportunidades:*

Demanda en aumento de Cervezas artesanales de calidad en el mercado: Hay un resurgimiento de la cervecería Artesanal lo que la empresa podría aprovechar maximizando su gestión.

Resurgimiento post pandemia de los centros turísticos como Bariloche: Si bien la cuarentena es coyuntural, se empieza a ver una actitud política hacia la normalización de las actividades y eso es una gran oportunidad para recuperar la facturación perdida en este último tiempo acompañada de una nueva y eficiente gestión en dicha actividad por parte de la empresa.

Constantes apariciones sobre nuevas tecnologías ideales para poder maximizar los procesos productivos sobre todo en lo que respecta a métodos para comercializar sus productos y servicios, llegando de manera más eficiente a diferentes públicos objetivos.

### *Amenazas:*

Coyuntural: extensión de la cuarentena: sería muy problemático que hubiera una nueva ola que generara nuevamente una extensión de la cuarentena. Deben estar preparados para esa situación.

Medidas políticas hacia el campo: el gobierno ha dado varias señales de que ve al campo como un financiador en tiempos de crisis, por lo que no sería descabellado pensar que pueda haber algún tipo de medidas que recaigan sobre el campo bajo la forma de impuestos o nuevas retenciones.

Inflación y carga impositiva generando una gran amenaza para la gestión normal de los negocios actuales del grupo y sus futuros emprendimientos.

## **Análisis Específico de la Carrera - Matriz BCG**

Ilustración 1, Matriz BCG



La tregua aparece como uno de los tambos más importantes en su zona y ha mostrado un gran crecimiento en los 2 años de actividad que lleva. Es por lo antedicho que la clasificamos como estrella, sumado a la proyección de crecimiento para el próximo semestre del 10% según (Todo Agro, 2020) en respuesta a la mayor producción láctea en base a una actividad complementaria a la ganadera que hoy está castigada por el cierre de exportaciones.

Las otras unidades del grupo (Sauco SA, Checa y Cervezas Argentinas SAS) están en la condición de Interrogantes porque no está claro cuál va a ser su futuro post pandemia una vez relanzada la actividad ya que en lo que va de este año y medio desde el comienzo de la pandemia según informes la actividad gastronómica cayó un 42% en comparación a la cervecera que sólo fue un 19% (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2021).

En el caso particular de Brewing, todavía no ha empezado sus operaciones por lo que es difícil estimar su crecimiento.

## Marco Teórico

En este capítulo se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica desde la visión de diferentes autores y, en segundo lugar, lo que es una estrategia de crecimiento; por último, teorías que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación como lo es la fidelización de clientes y la innovación tecnológica.

### *Planificación estratégica:*

En primer lugar, según el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) la planificación estratégica se define como un conjunto de estrategias corporativas formuladas por la alta dirección en base sobre lo que busca obtener o realizar una organización en un futuro determinado. El mismo efectuado de manera correcta, permitirá poder definir un plan de acción y a partir del mismo, mantener una clara posición competitiva dentro del entorno. Un dato importante al realizar una eficiente planificación es que la misma toma en cuenta las incertidumbres que se pueden generar en diferentes ocasiones ante diferentes escenarios del plano externo de la organización, es decir, a la hora de plantear una estrategia no sólo se debe evaluar según el autor el interior de la empresa, sino también las oportunidades como amenazas que se le puede presentar e impactar en la organización

En segundo lugar, encontramos la definición de dicha herramienta desde la visión de otros autores como lo son Hax & Majluf. Los mismos expresan que la planificación estratégica es un marco fundamental a través del cual, una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital mientras facilita su adaptación a un medio que es cambiante. A diferencia de otros autores, ellos hacen hincapié en la importancia de los stakeholders al momento de diseñar e implementar dicha planificación estratégica (HAX & MAJLUF, 2004).

Y en tercer lugar y siguiendo la línea de la misma temática; se puede mencionar la visión de Peter Drucker que define a la planificación estratégica como el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro, para lo cual debe ser consciente de sus riesgos. Además, expresa que dicha herramienta permite organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y medir los resultados de estas

decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada (Drucker, 2011).

Una vez expresada dicha herramienta desde la visión de tres autores, podemos decir que el ciclo completo de la planificación estratégica está formado por 3 etapas: Planificación, implementación y control y además de esto, los beneficios que brinda una correcta planificación estratégica son que el proceso de planificación colabora en unificar las orientaciones de las distintas áreas de la empresa. En segundo lugar, permite que la segmentación de la empresa mejore notablemente y en tercer lugar el proceso de planificación ayuda a crear una disciplina con visión de largo plazo en la empresa y por último colabora en la formación de los cuadros directivos y ayuda a su integración y generación de sinergia entre áreas (Kotler & Keller, 2012).

#### *Estrategia de crecimiento*

Según Tiffani Bova, autora de Growth IQ, es imposible mantener un negocio a flote sin un crecimiento sostenido y la rentabilidad neta adecuada para el mismo. En esta obra, ella plantea 10 estrategias de crecimiento, haciendo siempre hincapié en la importancia de tener presente de manera permanente cómo varían el mercado y el entorno. Un error clásico es querer repetir estrategias de crecimiento que fueron exitosas en el pasado, sin tomar en cuenta que el entorno cambia permanentemente. Además, sostiene que la clave del crecimiento no pasa por una única solución, sino que es la amalgama de una serie de acciones que en conjunto nos llevarán al éxito. De estas estrategias mencionadas en su libro, podemos concluir que el beneficio de aplicar una o varias de las mismas, es lograr mantener la viabilidad del proyecto aún en condiciones cambiantes como las actuales. No debe perderse de vista el dinamismo de la actividad en la que estamos inmersos pues la rápida adaptación a sus cambios es la diferencia entre el éxito o el fracaso (Bova, 2019).

#### *Fidelización de clientes*

La fidelización del cliente consiste en desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, para que vuelvan a elegir comprar los productos o servicios de la firma. En relación con ello, se puede decir que un cliente es leal cuando genera un conjunto de interacciones satisfactorias con el negocio. De esta forma, se desarrolla una relación de confianza, que necesita ser alimentada a lo largo del tiempo para mantenerse (Figueroa, 2011).

Sumado a lo anterior, se pueden mencionar los siguientes puntos como las razones principales de desarrollar una estrategia que apunte a la fidelización de clientes. La primera razón es que la misma genera un ahorro en la gestión de clientes, porque vender a un cliente nuevo cuesta hasta 17 veces más que hacerlo a un cliente fidelizado. En segundo lugar, los clientes leales además de generar menos costos operativos son los responsables de la transmisión boca a boca de su buena experiencia, además de estar dispuestos a pagar más por el mismo servicio y, en tercer lugar, el cliente leal suele comprar más productos de la misma marca, comprando más a menudo y con un nivel menor de quejas pues su lealtad proviene de la satisfacción que demuestran con la marca de referencia (Alcaide, 2015).

#### *Innovación Tecnológica*

La innovación tecnológica es el cambio de índole técnico o científico que se introduce al bien o servicio que ofrece una empresa u organización a los procesos que se desarrollan dentro de la misma con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad lo cual se convierte en un factor diferenciador en relación con su competencia. Sumado a lo anterior, podemos encontrar 3 tipos diferentes de innovación tecnológica. La primera es la radical que se manifiesta cuando se introduce algo completamente novedoso y original que nos permitirá llegar a nuevos mercados. La segunda es la innovación incremental que es cuando la innovación se realiza sobre un producto o servicio ya existente y puede tener como objetivo la mejora de la experiencia del cliente como también la incursión en nuevos mercados. Y la tercera es el cambio de paradigma que se presenta cuando se modifica la percepción que el cliente tiene sobre un producto o servicio, poniendo en valor atributos que hasta ese momento no se consideraban como importantes o existentes desde la óptica del cliente (Westreicher, 2020).

#### *Conclusión del marco teórico*

En base a lo expuesto por los autores de la planificación estratégica, dicho reporte de caso se basará en el autor (Drucker, 2011) ya que su teoría para lograr el éxito tiene en cuenta no solo el estudio de factores externos que pueden perjudicar a la empresa sino también considera el control de estos. Dicho plan permitirá que mediante la estrategia de crecimiento desde la perspectiva de (Bova, 2019), se busque lograr una fidelización de clientes efectiva guiada por la teoría de (Alcaide, 2015), a través de los detalles de la innovación tecnológica propuesta por (Westreicher, 2020), para que la empresa pueda cumplir sus objetivos plasmados en el tiempo.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del Problema:*

Después de analizar la información que hemos obtenido mediante el uso de las distintas herramientas de diagnóstico y primordialmente a partir del análisis FODA realizado, podemos expresar lo siguiente:

En función de la realidad del sector externo en cuanto a la gastronomía y cervecería, vemos que hay una gran oportunidad a partir de la apertura de las restricciones impuestas por la cuarentena en particular y en ambas actividades en general, de responder al claro aumento de consumo de éstas dos actividades sobre todo del grupo etario joven. Además, existe una real oportunidad en cuanto al resurgimiento post pandemia de los centros turísticos como Bariloche lo cual es ideal para recuperar la facturación perdida en este último tiempo acompañada de una nueva y eficiente gestión en dicha actividad por parte de la empresa. Por otro lado, y en relación con la actividad tampera, se ve la incidencia que poseen las características de las zonas de producción sobre los rindes, pudiendo mediante una eficiente gestión afianzar aún más el liderazgo en ese rubro.

De lo anterior se desprende que, para lograr su objetivo el grupo deberá trabajar en una de sus debilidades y esto se refiere a que deberán afianzar su estrategia de fidelización y asociar sus actividades y experiencias a la marca “Grupo Meta” como empresa madre en la mente del consumidor y no que éste último, el consumidor, sólo tenga relación de vinculación del producto o servicio demandado con respecto a la unidad de negocio respectiva. Ello redundará en un mejor aprovechamiento de dicha gestión para poder apalancar sobre ella las importantes decisiones que se deberán llevar adelante en el proceso de fidelización del medio externo y por ende competitividad del mercado.

En tercer lugar y para aliento de la firma, la misma posee diferentes fortalezas para cumplir lo anterior como lo es una eficiente diversificación de actividades lo que ha ayudado a sobrevivir a la cuarentena pues los ingresos de La Tregua les han permitido mantener los rubros gastronómicos y de cervecería dando como resultado mantener la competencia en el sector. Además, posee una eficiente diversificación geográfica lo que le permite escapar a crisis locales que pudieran ocurrir junto a una alta valoración de sus clientes, aunque podría ser mayor. Cabe aclarar que a todo lo anterior se lo deberá intentar cumplir, teniendo en cuenta y estudiando las amenazas del sector externo como lo es una posible extensión de la cuarentena, lo cual sería muy

problemático como la nueva aparición de medidas políticas hacia el campo bajo la forma de impuestos o nuevas retenciones.

Tomando en cuenta todo esto, es que hemos decidido llevar adelante un proceso de planificación estratégica apoyado sobre la fidelización de clientes para poder ayudar al crecimiento necesario que le permita seguir desarrollándose como organización y no como unidades de negocio independientes.

*Justificación del problema:*

La propuesta apunta a lograr aumentar la fidelización de clientes como medio para que el “Grupo Meta” siga afianzándose en las distintas actividades que lleva adelante, además de ser esto clave para que pueda aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda. El beneficio directo será el aprovechar la base de clientes que ya han creado, permitiendo aumentar la facturación y recurrencia de cada uno de ellos. Ello les permitirá partir de un mejor piso de facturación, además de poder alimentarse de sus experiencias para poder seguir enfocados en generar los cambios para mejorar y profundizar la mejor gestión de cara al cliente. En consecuencia, los propios clientes se convertirán en los difusores de las bondades de los productos del grupo, ayudando así a desarrollar la expansión hacia nuevos mercados o con nuevos productos, que tanto necesitan para mantener su viabilidad en el tiempo y ante los cambios que se producen permanentemente en el entorno.

*Conclusión Diagnóstica:*

El uso de la planificación estratégica, le permitirá definir hacia dónde quiere ir el grupo y cuáles son los objetivos que para ello deberán cumplir y en qué plazo esperan lograrlo. Sabemos que serán distintas las áreas de las empresas que serán impactadas por estas decisiones, pero al abrigo del plan estratégico, será posible llevar adelante de manera ordenada las mismas.

Para lo anterior, también será necesario apoyarse en una eficiente estrategia de crecimiento que sea claramente definida y comunicada a todos sus integrantes para que ello les permita aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado les brinda.

Por todo ello afirmamos que la Planificación Estratégica es lo que les permitirá analizar, diseñar, mejorar, construir e implementar los cambios y los conceptos que los guiarán en esta nueva etapa para que puedan terminar de afianzarse como un grupo empresario líder en cada una de las actividades que desarrollan siempre de la mano de una eficiente innovación en sus procesos.

## **Propuesta Profesional**

Un punto importante antes de presentar el plan de implementación es verificar si los lineamientos estratégicos de la empresa (expresados en la Misión y la Visión), están en correlación con el plan de implementación a proponer o si deben adecuarse para poder colaborar con nuestros nuevos objetivos.

### ***Lineamientos estratégicos***

*Misión Actual Grupo Meta:* “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”.

*Propuesta de nueva Misión:* “Crear y gestionar de manera profesional y bajo una cultura común, inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo, de la mano de una cartera de clientes fidelizada”.

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

*Propuesta de nueva Visión:* “Ser un grupo empresario de máximo crecimiento que genere bienestar a la familia y la comunidad mediante la creación de valor desde una cultura unificada que lo identifique”.

### ***Conclusión de los lineamientos estratégicos***

Podemos observar que, en ambos casos, lo que se debiera incorporar como conceptos rectores para que la empresa pueda a futuro maximizar su gestión y sobre todo eficientizar su imagen en la mente del consumidor y que conlleve relación al presente trabajo, son los siguientes:

- a- Concepto de grupo empresario.
- b- Poner al cliente y su satisfacción y lealtad, como centro del negocio.
- c- Desarrollo de una cultura común que resalte la puesta en valor de una cultura positiva que reúna y repita las mejores prácticas en todas las empresas del grupo.

### ***Objetivo General***

Aumentar la rentabilidad de Grupo Meta en un 20% anual para el cierre del año 2024, mediante la implementación de un plan estratégico cuyos métodos

estén enfocados en la fidelización y captación de nuevos clientes de la mano de la innovación tecnológica.

#### *Fundamentación del Objetivo General*

El objetivo general es lograr aumentar la utilidad de Grupo Meta en un 20% anual por encima de la inflación, en el período 2022/2024 tomando como base de cálculo el ejercicio 2019, mediante la implementación de un plan estratégico basado en métodos innovadores para aumentar la captación y fidelización de sus clientes. Aclaremos que hemos elegido el año 2019 como referencia, pues el año 2020 ha sido muy atípico, arrojando un resultado negativo para el grupo y consideramos que no es referencial de la potencialidad de este.

Esto se ve reflejado en la información presentada en Canvas, donde vemos que el resultado del ejercicio 2020, arrojó una ganancia de 5.694.196,72 para La Tregua S.A. y una pérdida de -7.772.599,90 para Saucó S.A. En el caso de La Tregua y a pesar del resultado positivo, tuvo un crecimiento por debajo de la inflación en relación con el 2019. En cuanto a la actividad cervecera y según palabras de Marcelo Roggio (Toppazzini, 2021) el año 2021 ha sido más difícil que el 2020 por la falta de ayuda de parte del gobierno y la caída en las ventas originadas por la cuarentena, lo cual ha impactado severamente en la actividad de elaboración de las cervecerías artesanales, vaticinando un futuro muy complicado por delante.

Nuestro valor objetivo acumulado será entonces del 367% sobre los valores de cierre de ventas del año 2019. Esto surge de tomar la base del 2019 y aplicando las estimaciones de inflación del informe de expectativas del mercado (REM) del BCRA (BCRA, 2021) más un crecimiento anual del 20%, obtenemos ese valor acumulado para el período 2021/2024. (Ver imagen IPC en anexo 1).

#### ***Objetivos Específicos***

1. Incrementar en un 50% la cartera de nuevos clientes de la empresa cervecera checa mediante la implementación de alianzas estratégicas con empresas de venta multimarca de cerveza para fines del año 2022.

Justificación: Es necesario dar un salto en el mercado de las cervezas artesanales donde al aumentar la cartera de clientes se incrementarán las ventas para recuperar lo perdido en el 2020 por la pandemia. Tomando en cuenta la información de Canvas donde se describe que ellos cuentan con la más avanzada tecnología de producción y la posibilidad de incrementar su volumen, es clave crear nuevos canales de venta y la

mejor manera es hacerlo mediante alianzas con Bares multimarca que puedan colocar el producto tanto en Córdoba como en Bariloche, sólo para empezar.

2. Maximizar durante el año 2023 en un 25% anual, la relación empresa – cliente actual mediante la profesionalización de las redes sociales para lograr la creación de una comunidad cervecera.

Justificación: El objetivo es generar fidelización y recurrencia en el consumo de la marca para así incrementar y mantener las ventas. Para ello, es fundamental que tanto la empresa como Grupo Meta incurran en medios digitales para hacerse conocidos y así aprovechar el creciente consumo de las marcas mediante el mundo digital

3. Aumentar en un 30% durante el año 2024, las ventas en locales propios mediante una campaña de difusión cruzada entre los establecimientos de Córdoba y Bariloche para que los clientes comiencen a identificar la marca Grupo Meta y esto genere el aumento esperado en las ventas.

Justificación: Ya hemos presentado la visión de los distintos autores acerca de la importancia del valor de marca y este es el camino que se deberá tomar para poder desarrollar el mismo de cara a los clientes, aprovechando las experiencias positivas que sabemos que han provocado tanto entre ellos como en las comunidades donde desarrollan sus negocios.

### ***Alcance de la Propuesta Profesional***

Alcance temporal: Tal como se planteó en este trabajo de planificación estratégica, el período para la implementación de este se dará entre los años 2022 a 2024.

Alcance geográfico: Tomando en cuenta que actualmente grupo meta tiene actividades en Córdoba y Bariloche y sumándole la intención de desarrollar nuevos canales comerciales que se agreguen a los actuales, podemos decir que el alcance del proyecto es de índole nacional.

Alcance de contenido: Para poder implementar este plan estratégico, utilizaremos las herramientas de la planificación estratégica sumadas a la estrategia de crecimiento, fidelización de clientes e innovación tecnológica.

### ***Tácticas por desarrollar***

En esta etapa del Reporte de Caso se presentarán los distintos planes de acción que se deberán implementar para llevar adelante la consecución de los objetivos específicos planteados. Esto contendrá los distintos pasos a seguir junto con los plazos

respectivos además de los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación o medición de la propuesta, los cuales guiarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

*Táctica 1: “Alianzas estratégicas con empresas de venta multimarca”*

*Descripción de la acción*

Esta táctica consistirá en contactar a los 50 locales más emblemáticos de cerveza multimarca para ofrecerles la comercialización de las distintas variedades de Cerveza Checa, en las plazas de:

- 1- Córdoba capital, Valle de Calamuchita, Valle de Punilla, Rio Cuarto, Villa María y San Francisco dentro de la provincia de Córdoba
- 2- San Carlos de Bariloche, San Martín de los Andes, Villa la Angostura y Neuquén en la Patagonia.
- 3- Rosario, Santa Fe y Paraná en la Provincia de Santa Fe.

La manera en que se llevará a cabo será por medio telefónico para presentar la marca y posteriormente se deberá enviar una muestra de las variedades más representativas de Cerveza Checa para que sean degustadas por los propietarios de los distintos establecimientos. A eso se sumará una oferta comercial en la que se ofrecerán condiciones comerciales de inicio que favorezcan la decisión positiva en favor de comercializar estos productos. Aprovechando esta acción se iniciará el proceso de puesta en valor de la marca “Grupo Meta” por lo que se contratará una agencia de publicidad que se encargará del diseño del material a entregar incluyendo la comunicación telefónica como la escrita y el kit a entregar.

El beneficio de una acción de este tipo es el de poder contactar a un número importante de nuevos canales de distribución en un período de tiempo reducido con el objetivo de habilitar por lo menos 5 de ellos como nuevas bocas de expendio para el producto Cerveza Checa. El kit de bebidas incluirá una pinta de cada una de las 10 variedades que se elaboran en Cervecería Checa junto a folletería digital que presentará al grupo y su propuesta de valor.

Para implementarlo se deberá conseguir el listado de los establecimientos en las organizaciones locales de cervecerías artesanales y sobre este listado armar la acción de contacto. Una vez establecido el contacto y aceptado el envío de las muestras se dará a cada prospect una semana para que pueda degustar los productos y se los contactará

nuevamente, preferentemente mediante una video llamada a cargo del responsable comercial que se designe para esta acción.

*Descripción de la táctica pasos a seguir*

Ilustración 2, Táctica 1

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Definición de la propuesta de valor	10/2021	10/2021	Dirección/Agencia	José y Luis/Ejecutivo Agencia	Internet, Sala de reunión, teléfono, proyector	Si	\$ 120.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Obtención de los listados de Cervecerías en las plazas objetivo	10/2021	10/2021	Comercial	Responsable comercial	Internet, teléfono	No	\$ 0,00	-
Comunicación interna de la acción de captación de nuevos canales comerciales	10/2021	10/2021	Comercial	Responsable comercial	Sala de reunión, internet, proyector.	No	\$ 0,00	-
Contacto telefónico con Prospects	11/2021	11/2021	Call Center Agencia	Ejecutivo Agencia	Teléfono, mail, internet, sala	Si	\$ 50.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Listado de aceptación de oferta de kit	11/2021	11/2021	Call Center Agencia	Ejecutivo Agencia	Computadora, mail	Si	\$ 5.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Diseño y armado de Kit (50)	12/2021	12/2021	Diseño Agencia	Ejecutivo Agencia	Muestras de Cervezas, packaging	Si	\$ 125.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Envío de Kits	01/2022	02/2022	Logística Agencia	Ejecutivo Agencia	Kits, Costo logístico	Si	\$ 62.500,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Relevamiento de experiencia	02/2022	03/2022	Comercial	Responsable comercial	Internet, teléfono	No	\$ 0,00	-
Acuerdos comerciales	02/2022	03/2022	Comercial	Responsable comercial	Internet, teléfono	No	\$ 0,00	-
Levantamiento de pedidos	03/2022	12/2022	Comercial	Responsable comercial	Internet, teléfono	No	\$ 0,00	-
Despacho de pedidos	03/2022	12/2022	Comercial	Responsable comercial	Internet, teléfono	No	\$ 0,00	-
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 362.500,00</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

*Control de la táctica:*

Como primera medida, desde el área comercial de Grupo Meta se deberá seguir el resultado de los contactos, envío de kits y entrevistas acordadas. Luego de esto y con los compradores definidos, se deberán controlar las ventas y pedidos de producto desde la oficina central en forma semanal, generando los correspondientes informes para contrastar la evolución de la campaña contra los objetivos definidos.

*Táctica 2: “Fidelización de clientes mediante el desarrollo de redes sociales”*

*Descripción de la acción*

En este caso la táctica será la de fidelización de clientes y se realizará creando en redes sociales una comunidad cervecera. Para ello se contratará la misma agencia de publicidad que en la táctica anterior. El concepto es crear un mundo virtual en el que los clientes puedan compartir sus experiencias y consejos sobre la materia. Es importante aprovechar esta instancia para exponer la marca “Grupo Meta” como la contenedora de todas las empresas del grupo para aprovechar la sinergia positiva de las buenas experiencias de sus clientes. Sin embargo, también puede haber experiencias negativas

por lo que es clave profesionalizar la gestión de dichas redes y esto caerá en manos de especialistas provistos por la misma agencia. El beneficio principal es el de crear un espacio propio de los clientes para que ellos puedan desarrollar el sentido de pertenencia que redundará en una mayor fidelización. Estas mismas plataformas pueden integrar un central de reservas para que los establecimientos que vendan el producto Cerveza Checa o inclusive La Jirafa tengan este punto de encuentro digital para sus comensales.

Se comenzará con acciones de promoción que inviten a que los clientes compartan sus datos de redes para poder armar una base que integré a la Comunidad Checa y posteriormente se irán ingresando los distintos establecimientos que se sumen a la oferta comercial. Todo esto será gestionado desde la agencia de publicidad por un equipo especializado en manejo de RRSS. Conjuntamente a estas acciones se realizará una puntual para la primavera, promoviendo la participación y consumo de los clientes para hacer viajes cruzados a Córdoba o Bariloche.

#### *Descripción de la táctica pasos a seguir*

Ilustración 3, táctica 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Definición de la propuesta de valor	07/2022	07/2022	Dirección/Agencia	José y Luis/Ejecutivo Agencia	Internet, Sala de reunión, teléfono, proyector	Si	\$ 80.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Diseño del wireframe de la aplicación	08/2022	09/2022	Dirección/Agencia	José y Luis/Ejecutivo Agencia	Internet, Sala de reunión, teléfono, proyector	Si	\$ 90.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Acciones de promoción de la comunidad Checa	09/2022	10/2022	Agencia	Ejecutivo Agencia	Internet, Monitores de bares, carta digital.	Si	\$ 25.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Diseño de la central de reservas	10/2022	11/2022	Agencia/desarrollo de aplicaciones	Ejecutivo Agencia	Sistemas agencia	Si	\$ 80.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Lanzamiento de la central de reservas con la inclusión de los nuevos socios comerciales	12/2022	12/2022	Agencia	Ejecutivo Agencia	Internet, Monitores de bares, carta digital.	Si	\$ 25.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Gestión de RRSS	01/2023	07/2023	Agencia/gestión de RRSS	Ejecutivo Agencia	Internet, Monitores de bares, carta digital, RRSS. APP Checa	Si	\$ 700.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
"Vamos a la primavera". Acción comercial que premia con un viaje a Bariloche al ganador para disfrutar del servicio de La Jirafa	07/2023	09/2023	Agencia	Ejecutivo Agencia	Internet, Monitores de bares, carta digital.	Si	\$ 25.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
Captación de nuevos clientes mediante la comunidad Checa, por generación de contenido y recomendaciones de usuarios.	10/2023	12/2023	Agencia/gestión de RRSS	Ejecutivo Agencia	Internet, Monitores de bares, carta digital, RRSS. APP Checa	Si	\$ 210.000,00	Agencia Dártagnan (ver anexo 2)
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 1.235.000,00</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

#### *Control de la táctica:*

Mensualmente la agencia deberá generar un informe de la evolución de la comunidad Checa y contrastar estos datos con la facturación para ver si efectivamente

se puede trazar una relación entre ambos aspectos. Se debe tener presente que el objetivo es incrementar la recurrencia de los clientes por lo que se deberán diseñar campañas que premien este aspecto.

*Táctica 3: “Crecimiento de ventas en locales propios mediante una campaña de difusión cruzada”*

*Descripción de la acción*

De la mano de las acciones anteriores, se espera ver un crecimiento en las ventas de los locales propios de Grupo Meta que al año 2024, ya debería tener incorporado el nuevo local. Esta táctica busca hacer más eficiente la gestión de las UN propias mediante el incremento de las ventas en un 30% y será llevada a cabo por el propio personal de Grupo Meta. El límite será la capacidad de los locales, pero si se considera incorporar la recarga de Growlers en los mismos y el Delivery, es totalmente posible alcanzar ese objetivo.

El beneficio sería que los costos fijos por unidad vendida van a ser menores, lo cual permitirá mejorar el margen de utilidad que según nos indica Canvas, hoy es muy estrecho.

Para lograr este objetivo se usará la sinergia de las acciones realizadas en la comunidad Checa con campañas puntuales manejadas por el encargado de cada local enfocadas en gestionar en tiempo real la demanda dentro de estos. En caso de ser necesario pueden lanzar promociones horarias para consumo en el local, delivery o recargas.

*Descripción de la táctica pasos a seguir*

Ilustración 4, Táctica 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Difusión Eventos en local	01/2024	12/2024	Comercial	Encargado local	internet, pantallas en local, RRSS, marquesinas físicas	No	\$ 0,00	-
Implementación a demanda de Happy Hour	01/2024	12/2024	Comercial	Encargado local	internet, pantallas en local, RRSS, marquesinas físicas	No	\$ 0,00	-
Promociones de rellenado Growler	01/2024	12/2024	Comercial	Encargado local	internet, pantallas en local, RRSS, marquesinas físicas	No	\$ 0,00	-
Promociones en Delivery	01/2024	12/2024	Comercial	Encargado local	internet, pantallas en local, RRSS, marquesinas físicas	No	\$ 0,00	-
<b>TOTAL</b>							\$ 0,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

*Control de la táctica:*

Mensualmente cada local deberá generar un informe en el que se detallen las acciones realizadas y la facturación de cierre de cada mes. Esta información será

procesada por la gerencia comercial para elaborar un informe sobre su evolución y el margen de utilidad obtenido.

## Presupuesto Final

Ilustración 5, Presupuesto Final

# PRESUPUESTO

Fecha: 20/10/2021  
 Precio total: \$ 2.414.131,50  
 N° presupuesto: 126

EMPRESA		Asesor Externo			
Nombre: Grupo Meta		Nombre: Fidel Centeno			
Dirección: Sacanta		Dirección: Diaz de la Peña 4021			
Teléfono:		Teléfono: 11-4180 8670			
Email:		Email: fidelcenteno@live.com.ar			
ID	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL	Fuente de los honorarios
1	Nuevos Acuerdos Comerciales	1	\$ 362.500,00	\$ 362.500,00	D'Artagnan Agencia de Comunicación
2	Fidelización de clientes mediante el desarrollo de RRSS.	1	\$1.235.000,00	\$ 1.235.000,00	D'Artagnan Agencia de Comunicación
3	Crecimiento de ventas en locales propios	1	\$ -	\$ -	
4	Honorarios profesionales	250	\$ 1.590,60	\$ 397.650,00	CPCECBA
SUBTOTAL				\$ 1.995.150,00	
IVA				21%	
IMPORTE IVA				\$ 418.981,50	
TOTAL				\$ 2.414.131,50	

### FIRMA EMPRESA

Firma y sello:

Lugar y fecha:

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Diagrama de Gantt

Ilustración 6, Diagrama de Gantt

		2021			2022											
Descripción		oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Táctica 1	Nuevos acuerdos comerciales															
Táctica 2	Fidelización de clientes mediante el desarrollo de redes sociales															
Táctica 3	Crecimiento de ventas en locales propios															

		2023												2024											
Descripción		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Táctica 1	Nuevos acuerdos comerciales																								
Táctica 2	Fidelización de clientes mediante el desarrollo de redes sociales																								
Táctica 3	Crecimiento de ventas en locales propios																								

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Retorno de la inversión

### Ilustración 7, Retorno de la Inversión

#### ESTADO DE RESULTADOS

	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas					
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	197.247.248,16	142.519.687,98	102.976.653,16	74.405.096,22	53.760.907,67
Costos					
Costos de Venta	69.396.709,30	50.142.130,99	36.229.863,44	26.177.646,99	18.914.484,82
Otros costos de venta	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Total Costos de Ventas</b>	69.396.709,30	50.142.130,99	36.229.863,44	26.177.646,99	18.914.484,82
<b>Resultado Bruto</b>	127.850.538,86	92.377.556,98	66.746.789,73	48.227.449,22	34.846.422,85
Gastos					
Administración	29.948.312,49	21.638.954,11	15.635.082,45	11.297.024,89	8.162.590,24
Comercialización	128.368.797,66	92.752.021,43	67.017.356,53	48.422.945,47	34.987.677,36
<b>Resultado Actividad Principal</b>	-13.771.139,72	-9.950.245,47	-7.189.483,72	-5.194.713,67	-3.753.405,83
<b>Resultado Financiero</b>	42.150.597,68	30.455.634,16	22.005.516,01	15.899.939,32	11.488.395,46
<b>Resultado NETO</b>	28.379.457,96	20.505.388,70	14.816.032,30	10.705.225,65	7.734.989,63
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	1.106.833,14	799.734,93	577.843,16	417.516,73	301.673,94
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	29.486.291,10	21.305.123,63	15.393.875,46	11.122.742,38	8.036.663,57
Impuesto a las Ganancias	8.505.920,19	6.145.896,09	4.440.676,37	3.208.581,19	2.318.339,01
<b>Resultado Final</b>	20.980.370,91	15.159.227,54	10.953.199,09	7.914.161,19	5.718.324,56
<b>Utilidad Bruta</b>	127.850.538,86	92.377.556,98	66.746.789,73	48.227.449,22	34.846.422,85
<b>Imp a las Ganancias</b>	44.747.688,60	32.332.144,94	23.361.376,40	16.879.607,23	12.196.248,00
<b>Utilidad Neta con Planes de Accion</b>	83.102.850,26	60.045.412,04	43.385.413,32	31.347.842,00	22.650.174,85

Inflación anual según indec	38,40%
Objetivo del plan de Implementacion: Aumentar la rentabilidad de Grupo Meta en un 20% anual para el cierre del año 2024,	20%
Valor de la última utilidad (año 2023) más el 20% a lograr	\$ 4.196.074,18
Nueva utilidad al 2024	\$ 25.176.445,10
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 1.995.150,00

Inversion a realizar (sin iva incluido) <b>EN NEGATIVO</b>	<b>-\$ 1.995.150,00</b>
Flujo P1	\$ 22.650.174,85
Flujo P2	\$ 31.347.842,00
Flujo P3	\$ 43.385.413,32
Flujo 4	\$ 60.045.412,04
Flujo 5	\$ 83.102.850,26

Roi	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100}{}$
Roi	110,31%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 127.850.538,86
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 44.747.688,60
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	83.102.850,26
Tasa de Referencia Leliq	38%
<b>VAN</b>	<b>\$ 42.191.526,60</b>
<b>TIR</b>	<b>1174%</b>

Según Banco Nacion a Octubre del año 2021

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El resultado del ROI significa que por cada peso invertido se obtendrá una ganancia de \$1,10 en el tiempo establecido para el proyecto. Al ser el VAN (\$42.191.526,) y la TIR (1174%), ambos mayores a 0, significa que se recupera la inversión y se obtiene ganancia por encima del rendimiento mínimo deseado por lo que desde el análisis de las variables cuantitativas este reporte de caso es viable y recomendable para llevarlo adelante.

## Conclusiones Finales

Este Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como objetivo brindarle a la empresa “Grupo Meta” las herramientas que le permitan evolucionar hacia una gestión interna con un mayor nivel de profesionalización, lo cual los ayudará a encarar el proceso necesario de transformación de la empresa familiar que actualmente son, hacia una organización profesional con el claro objetivo de solucionar sus problemas de estructura, facturación y resultados mediante una mejor imagen hacia el público consumidor.

El beneficio interno directo de la implementación de este plan será el de corregir los desvíos que tienen actualmente en su cuadro de resultados y que hoy ponen en riesgo su permanencia en el mercado, a través de una destacada productividad en la realización de sus procesos para poder de esta manera, cumplir con los objetivos trazados en cada sector y en la búsqueda continua de promover un crecimiento tanto económico como a nivel organizacional, permitiéndole a la empresa como consecuencia el poder sostenerse, evolucionar y subsistir a lo largo del tiempo, desarrollando y ejecutando una mejora continua a lo largo y ancho del país como por ejemplo en Córdoba y Bariloche.

En lo externo, el impacto será que podrán aprovechar las oportunidades que hoy están en el mercado, permitiéndoles esto generar mayores niveles de facturación y beneficios acompañando la nueva coyuntura post pandemia lo que le prevé un incremento en la cartera de clientes de la empresa a través de ofertar productos y servicios competitivos que se diferencien de los que la competencia ofrezca y que, a su vez, esto provoque en los consumidores del mercado del interior del país un reconocimiento que destaque a la compañía por encima de las demás que integran el sector.

Para concluir es desde la disciplina de la administración que este plan tiene como objetivo dotar a la organización de un enfoque empresarial que apalancado en las herramientas que esta disciplina les provee, les permita consolidar su posición actual y asegurar su permanencia y desarrollo a través del tiempo.

## Recomendaciones Profesionales

Una vez implementado este plan expuesto en el reporte de caso, es altamente recomendable que la empresa pudiera continuar su proceso de evolución, mediante la aplicación de las siguientes recomendaciones que le permitirán seguir aumentando su participación en el mercado meta. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación pero que la empresa debería hacer para seguir aumentando su penetración en el mercado meta. Entre ellas se recomienda:

- 1- Implementación de un CMI que les permitirá contar con la herramienta necesaria para pasar a ser un real grupo empresario desde la visión, control y seguimiento de sus resultados, todo esto en un formato que unificará la información y los planes a futuro a implementar.
- 2- En caso de prosperar la comercialización de la Cerveza Checa mediante canales comerciales externos, se debería evaluar la posibilidad de instalar nuevas plantas de producción que acerquen la elaboración a la comercialización. Esto minimizaría los problemas que puede tener el producto Cerveza Checa dada su condición de producto perecedero, al mismo tiempo que reemplazaría los costos logísticos por los de producción.
- 3- Creación del área de MKT: esto hará más fácil la gestión de sus acciones de marca con una mayor cercanía al negocio.
- 4- Creación del área de RRHH: la implementación de este plan debería generar un crecimiento en la dotación de las empresas del grupo lo cual requerirá de un foco más especializado en su gestión.
- 5- 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 producto aún más. Además, esto permite alcanzar a nuevas audiencias

## Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC.
- Argentina.gob.ar. (8 de 3 de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 25 de 8 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/>:  
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Argentina.gob.ar. (8 de 6 de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 2 de 9 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/>:  
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- BBVA. (11 de JUNIO de 2019). <https://www.bbva.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.bbva.com>: <https://www.bbva.com/es/la-nueva-identidad-de-bbva-una-oferta-de-valor-global-para-los-clientes/>
- BCRA. (Julio de 2021). BCRA. Obtenido de <http://www.bkra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- BOGGIANO, M. (27 de 1 de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 25 de 8 de 2021, de <https://www.cronista.com>:  
<https://www.cronista.com/columnistas/las-10-economias-que-mas-cayeron-en-2020/>
- Bova, T. (2019). *Growyh IQ*. Madrid: Arpa Editores.
- Chiavenato, I. (2017). Planeacion estrategica, fundamentos y aplicaciones. En I. Chiavenato, *Planeacion estrategica, fundamentos y aplicaciones*. (pág. 1). Mexico: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (2011). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades Y Practicas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Figuroa, V. M. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Madrid: MC Lender.
- HAX, A., & MAJLUF, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (Julio de 2021). *Vinos, cerveza y sidra: impulsos a la producción en el Sur*. Buenos Aires: Ministerio de desarrollo productivo de Argentina. Obtenido de [Inti.gob.ar: https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/patagonia/bebidas\\_fermentadas\\_rgb\\_baja.pdf](https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/patagonia/bebidas_fermentadas_rgb_baja.pdf)
- Izaguirre, R. K. (16 de Abril de 2021). <https://www.hosteltur.com/>. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de [https://www.hosteltur.com/lat/143590\\_argentina-perdieron-mas-de-8000-empresas-turisticas-y-confirman-mas-ayudas.html](https://www.hosteltur.com/lat/143590_argentina-perdieron-mas-de-8000-empresas-turisticas-y-confirman-mas-ayudas.html)
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

- Langou Diaz, E. (3 de 10 de 2020). <https://www.cippeec.org/>. Recuperado el 6 de 8 de 2021, de <https://www.cippeec.org/>: <https://www.cippeec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>
- Lombardi, & Berniell, M. (3 de 4 de 2021). <https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/>. Recuperado el 26 de 8 de 2021, de <https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/>: <https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/covid-19-en-argentina-a-un-ano-de-la-primera-cuarentena/>
- Macoretta, G. (27 de Enero de 2021). *La Agencia de Viajes Argentina*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2021, de La Agencia de Viajes Argentina: <https://argentina.ladevi.info/gastronomia/la-gastronomia-incluida-las-medidas-ayuda-del-gobierno-n28381>
- Miguel, A. (12 de Marzo de 2021). <https://lexlatin.com>. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de <https://lexlatin.com>: <https://lexlatin.com/noticias/emergencia-sanitaria-2021-novedades-legales-argentina>
- Ministerio de Justicia de la Nación. (25 de 06 de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 26 de 08 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>
- News Agrofy. (26 de Junio de 2019). <https://news.agrofy.com.ar/>. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://news.agrofy.com.ar/>: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/181640/conoce-tecnologia-que-esta-revolucionando-industria-cervecera>
- News Agrofy. (23 de JUNIO de 2021). <https://news.agrofy.com.ar/>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://news.agrofy.com.ar/>: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194365/coronavirus-como-impacto-pandemia-lecheria-mundial>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.
- Smink, V. (1 de 4 de 2021). [www.bbc.com](http://www.bbc.com). Recuperado el 29 de 08 de 2021, de [www.bbc.com](http://www.bbc.com): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>
- Telam. (26 de 08 de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Recuperado el 2021 de 09 de 06, de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202108/566459-afip-beneficios-monotributistas-empresas-pandemia.html>
- Thiery, E. (16 de Septiembre de 2021). <https://www.agrositio.com.ar/>. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://www.agrositio.com.ar/>: <https://www.agrositio.com.ar/canal-agrositio/mujeres-de-campo/218835-ante-una-primavera-tambora-diferente-mejor-o-peor-con-elida-thiery>
- Todo Agro. (2020). *Fuerte crecimiento de la producción en los tambos*. Buenos Aires.
- Toppazzini, C. (9 de Agosto de 2021). [a24.com](http://a24.com). Obtenido de <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>

Westreicher, G. (26 de Mayo de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-tecnologica.html>

Zamaro, E. (23 de 7 de 2020). <https://www.pagina12.com.ar/>. Recuperado el 26 de 8 de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar/>: <https://www.pagina12.com.ar/280132-el-impacto-ambiental-de-la-pandemia>

## Anexo

### Anexo I

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)

## Anexo II



AGENCIA DE COMUNICACIÓN

Buenos Aires, 18 de octubre de 2021

Sres. Grupo Meta  
P R E S E N T E

Adjuntamos a la presente el detalle del presupuesto de las acciones acordadas para Grupo Meta.

Brainstorming Diseño de propuesta de valor en apertura de nuevos canales comerciales:  
\$120.000

Gestión de Call Center para contacto de Prospects (x 50): \$50.000

Listado de aceptación de kits: \$5.000

Diseño y armado de kits (50): \$125.000

Envío de kits (50) cobertura Nacional: \$62.500

Definición de propuesta de valor Comunidad Checa: \$80.000

Diseño y programación de wireframe APP: \$90.000

Acciones de promoción: \$25.000

Diseño y programación de la central de reservas: \$80.000

Lanzamiento central de reservas: \$25.000

Gestión de RRSS x 7 meses: \$700.000

Campaña Primavera: \$25.000

Gestión de RRSS con captación x 3 meses: \$210.000

**Valor: \$51.597.500 + IVA -**

## Nota:

- Tiempos de producción: a convenir
- Los costos adjuntos no incluyen IVA (21%)
- Condiciones de pago: a convenir

**Valentín Coronado**

Owner - Director

Cel.: + 54911.6657.9445

email: [valentin@dartagnan.com.ar](mailto:valentin@dartagnan.com.ar)

Quedamos a disposición por cualquier consulta.



*Nota aclaratoria: Se seleccionó a la Agencia D'Artagnan porque integra todas las tareas que eran necesarias para el proyecto que se presenta en este reporte de caso*