



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

“PLANIFICACION ESTRATEGICA GRUPO META”

Mauro Andrés Arranz

DNI: 29.522.563

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM16690

## **Agradecimiento**

Dividiré este breve y valioso agradecimiento en dos partes, primero nombraré a las personas que a lo largo de la carrera fueron importantes respecto a mi formación y acompañamiento profesional para la obtención de mi título de grado, al Lic. Miguel Palacios una persona que desde el principio de la carrera me guio y me motivo a seguir y del que aprendí mucho más que matemática, a la Profesora Paula Arzivian , a mis compañeros de carrera Darío Bersano, Ariel Duppar, Lucila Bestel, Sebastián Basabilbaso, Diego Severino y a mi tutor el Profesor Carlos Vittar.

La segunda parte es a quienes me acompañaron emocionalmente, empezando por mi hermana, mis padres y mi sobrina, al Profesor Alejandro Vecchietti, a Guido Giana, Pablo Lera y Pablo Bertoldi estas últimas tres personas son mi equipo de trabajo y quienes me motivan a ser cada día más profesional, y en especial a quien seguramente estaría orgulloso de este logro y que siempre fue mi modelo de persona a seguir, mi abuelo Ramon Arranz.

## Resumen

En el siguiente trabajo final del grado, se desarrollará una Planificación Estratégica de penetración de mercado para el Grupo Meta, enfocado en su unidad de negocio Sauco S.A, con la finalidad de aumentar la rentabilidad, sus ventas y reducir los costos de producción. Con la llegada de la pandemia las empresas se ven obligadas a aprovechar las pocas oportunidades que ésta genero, y a amortiguar de la mejor manera las amenazas. Una de las oportunidades que se explotaran en las propuestas de mejora será el crecimiento exponencial del comercio electrónico y el uso de herramientas tecnológicas. La finalidad de este informe es proponer una estrategia de marketing digital y la implementación de un *ecommerce*, que permita captar más clientes y promocionar las unidades de negocios de Sauco S.A para aumentar sus ventas y por medio del aumento de la producción reducir los costos mediante economía de escala.

Palabras clave: planificación estratégica, *ecommerce*, penetración de mercado, marketing digital, rentabilidad.

## Abstract

In the following end of course task, the strategical planification for penetrating in global market for Meta Group will be developed. Focused in its business unit Saúco SA.and with the objective of rising profitability, sales and the reduction of costs of production. With the pandemic arrival, companies were forced to take the few opportunities that this one generated and to buffer in the best way possible its threats. One of the opportunities that will be exploited within the improvement proposal, will be the exponential growth of the electronic commerce and the use of the technological tools. The aim of the present survey is to present a tool for digital marketing and the usage of an ‘ecommerce ‘which allows attracting more clients and promoting the units for Saúco business to rise its sales. Moreover, through the increase in production accomplish to reduce costs through economy of scale.

Key words: strategic planning, ecommerce, market penetration, digital marketing, profitability

## índice

<b>Introducción:</b> .....	<b>7</b>
<b>Análisis de la situación:</b> .....	<b>9</b>
<i>Descripción de la situación:</i> .....	9
<i>Análisis del contexto:</i> .....	9
<i>Análisis externo- PESTEL</i> .....	9
<i>Aspectos Políticos y Económicos:</i> .....	9
<i>Aspectos Sociales:</i> .....	10
<i>Aspectos Tecnológicos:</i> .....	10
<i>Aspectos Ecológicos:</i> .....	11
<i>Aspectos Legales:</i> .....	11
<i>Análisis microentorno:</i> .....	12
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	12
Poder de negociación con los clientes .....	12
Rivalidad entre competidores .....	12
Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	12
Poder de negociación de los proveedores.....	13
Amenaza de Productos Sustitutos .....	13
<i>Análisis Interno:</i> .....	14
<i>Cadena de valor:</i> .....	14
Actividades primarias: .....	14
<i>Logística interna:</i> .....	14
<i>Operaciones:</i> .....	15
<i>Logística externa:</i> .....	15
<i>Marketing y ventas:</i> .....	16
<i>Servicios:</i> .....	16
Acciones secundarias o de apoyo: .....	17
<i>Infraestructura de la organización:</i> .....	17
<i>Dirección de recursos humanos:</i> .....	17
<i>Desarrollo de tecnología:</i> .....	17
<i>Compras:</i> .....	18
<i>Estructura organizacional:</i> .....	18
<i>Nivel corporativo: Misión, visión, valores</i> .....	19
Misión:.....	19
Valores:.....	19
<i>Nivel estratégico:</i> .....	19

<i>Diagnóstico organizacional:</i> .....	19
<i>FODA</i> .....	19
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>23</b>
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	<b>25</b>
<b>Plan de implementación</b> .....	<b>27</b>
<i>Objetivo General</i> .....	27
<i>Justificación</i> .....	28
<i>Objetivos específicos</i> .....	28
<i>Fundamentación de los objetivos</i> .....	28
<i>Alcance</i> .....	29
<i>Limitaciones</i> .....	30
<i>Modelo de recursos</i> .....	30
<i>Plan de acción</i> .....	30
<i>Plan de acción 1 – Objetivo específico 1</i> .....	30
<i>Plan de acción 2 – Objetivo específico 2</i> .....	31
<i>Plan de acción 3 - Objetivo específico 3</i> .....	32
<i>Plan de acción 4 – Objetivo específico 4</i> .....	33
<i>Diagramas de Gantt</i> .....	34
<i>Presupuestos</i> .....	35
<b>Conclusiones</b> .....	<b>38</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>39</b>
<b>Biografía</b> .....	<b>40</b>
<b>Anexos:</b> .....	<b>43</b>

## **Introducción:**

En el siguiente reporte, se analizará al Grupo Meta, un grupo compuesto por tres empresas; La Tregua S.A., Sauco S.A. y Cervezas Argentinas S.A.S.

Grupo Meta se encuentra localizado en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, Argentina. Es una compañía muy joven, ya que se creó en el año 2019, sus fundadores son tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres jóvenes con fuerza y convicción.

Se puede destacar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa para reunir bajo un mismo nombre todas las unidades económicas de negocios. Sus cuatro unidades de negocio son.

La Tregua S.A. esta tiene dos actividades tambo y agricultura. La Jirafa, es un restaurante ubicado en San Carlos de Bariloche. Cervecería Checa una fábrica de cerveza artesanal ubicada en Sacanta, y Casa Negra, es un bar ubicado en Córdoba Capital, de la cual el grupo es dueña solo del 50%.

Las instalaciones de Cervecería Checa son de última generación para fabricación de cerveza, con capacidad para producir hasta 360.000 litros de cerveza por año.

La Tregua se desarrolla en 900, hectáreas 100% arrendadas donde se cosecha trigo, soja y maíz. Con respecto al tambo, se utiliza un sistema Dry-lot, con una explotación de 300 vacas en ordeño.

La Jirafa en un restaurante ubicado de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar donde se sirven comidas, como minutas hasta platos regionales, su capacidad es de 160 comensales.

Por último, Casa Negra es un bar ubicado en Córdoba capital, ubicado en una de las mejores zonas comerciales, con una amplia cocina y cerveza artesanal.

La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, mencionada más arriba, allí centraliza toda su actividad económica, legal, contable y comercial de cada unidad económica.

La llegada de la pandemia generada por el covid-19, afectó fuertemente todas sus unidades, salvo las de La Tregua (agricultura y tambo), que pudieron seguir sus actividades por ser esenciales. En cuanto al resto de las unidades se vieron afectadas al tener que cerrar sus puertas, debido al aislamiento social preventivo y obligatorio

(ASPO). Las ventas durante el año 2020 con relación al 2019, según sus estados contables, cayeron en más de un 50%.

El turismo y la gastronómica presentan una de las caídas más grandes de los últimos 40 años. Esto a causa de las restricciones establecidas por el gobierno nacional consecuencia de la pandemia covid-19, lo que se convirtió en una amenaza de la cual el Grupo Meta no estuvo exenta, por lo cual es necesario implementar una planificación estratégica para sortearlas.

Es por tal motivo que los directivos del Grupo Meta se enfrentan al gran desafío de encontrar una ventaja competitiva que les permitiera reducir estas amenazas y así mejorar la rentabilidad del grupo.

La razón de este documento es presentarle al Grupo Meta una planificación estratégica que le permita elevar sus niveles de ventas y mejorar su rentabilidad.

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios, se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial), estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado, y la misma está compuesta por estrategias y objetivos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado (EOI, 2011).

Un caso de éxito de planificación estratégica es Wal-Mart, una empresa exitosa en términos de gestión de cadena de suministro, teniendo grandes logros en la historia de la logística y operaciones comerciales, cuenta con la más amplia infraestructura tecnológica que cualquier empresa privada en el mundo.

Comenzó con el objetivo de ofrecer a sus clientes bajos precios todos los días, para permitir a los consumidores ahorrar dinero y vivir mejor, Wal-Mart se ha convertido en un sinónimo de éxito en su transición de minorista regional a una potencia mundial (Google Sites, 2017).



## **Análisis de la situación:**

*Descripción de la situación:*

*Análisis del contexto:*

*Análisis externo- PESTEL*

*Aspectos Políticos y Económicos:*

Las próximas elecciones generan incertidumbre tanto política como económica, de acuerdo con el resultado electoral, estos serían los escenarios económicos que se podrían registrar: si el Gobierno pasa con mucha comodidad estos comicios preliminares en dos semanas, entonces necesitará menos combustible adicional en el consumo, pero el mercado financiero podría reaccionar con más nerviosismo si la oposición queda sin chances. Si las dos partes quedaran más cerca entre sí, es posible que haya más tranquilidad financiera de corto plazo, pero que el gobierno ponga más fuego en el consumo con más pesos en la calle y, por lo tanto, más inflación futura. Si el resultado de las PASO fuera desfavorable al gobierno, los analistas creen que si en corto plazo podría haber cierta euforia si eso le abre más espacio a la oposición, de cara al 2023, Y si el resultado fuera desfavorable al gobierno, los analistas creen que de corto plazo podría haber cierta euforia, pero si eso le abre más espacio a la oposición de cara al 2023, el Ejecutivo seguramente hará un esfuerzo todavía mayor para reverlo en noviembre, con mayor riesgo en materia fiscal (INFOBAE, 2021). Históricamente en el país los resultados electorales generan especulación en los inversores, esto se debe la falta de estabilidad y confianza que las empresas tienen hacia los cambios de gobierno.

La inflación acumulada del primer semestre del año 2021 es de 25,3 %, con una variación interanual del 50,2 % (INDEC, 2021).

La devaluación de la moneda Norteamérica es otro de los datos que preocupan a la industria en general, el tipo de cambio oficial del dólar norteamericano aumentó en los últimos dos años un 125.59 %, pasó de costar \$ 45.55 en agosto de 2019, a \$ 102.76 en la actualidad (BCRA , 2021). Estos cambios ocasionan una fuerte suba de precios, en todo tipo de insumos y servicios que la empresa necesita para su producción, y también

así en la fijación de precios, generando pérdida de rentabilidad en las unidades de negocio del Grupo.

#### *Aspectos Sociales:*

Según datos de la UCA, el índice de desocupación real en el país llega al 28,5%, en función de las personas que perdieron sus trabajos, y tuvieron que cerrar sus comercios o se vieron forzadas a quedarse en su casa por las restricciones sanitaria (El Cronista, 2021).

El INDEC registró un 42% de personas pobres al finalizar el 2020. Un indicador paralelo de la pobreza que realiza el gobierno nacional registró que por la pandemia casi la mitad de la población fue empujada a esa situación. Se trata del índice de pobreza multidimensional, que contempla otros aspectos, como vivienda, empleo o salud, y que alcanza el 49,6% de la población, a razón de casi 23 millones de personas (INFOBAE, 2021).

#### *Aspectos Tecnológicos:*

En las últimas décadas se ha acelerado el ritmo del cambio tecnológico. Esto ha desencadenado un viento perenne de destrucción creativa. De la noche a la mañana, el cambio tecnológico ha vuelto obsoletos a productos establecidos y crea simultáneamente numerosas posibilidades de nuevos productos. De este modo, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, una oportunidad o una amenaza. (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

El crecimiento exponencial de las ventas online en el país es algo que vino para quedarse, y que las empresas no pueden desaprovechar. Muchas empresas subsistieron en los últimos 18 meses, adaptándose rápido al cambio de los hábitos de los consumidores hacia la compra online de todo tipo de productos. Pequeñas y medianas empresas subsistieron gracias a esta herramienta tecnológica, que les permitió realizar ventas, aún en el momento más extremo de las restricciones comerciales que trajo la pandemia.

La cuarentena ayudó que muchísima gente se animara a comprar online todo tipo de productos y servicios, se estima que 8 millones de personas se animaron por primera vez a realizar compras y pagar por internet. En el último año se comercializaron por este medio 250 millones de productos, un 72 % más que el año anterior (CACE,

2021). Encontramos aquí una gran oportunidad, en la actualidad del comercio electrónico, que se convirtió en una herramienta indispensable para la industria en la que se desempeña el grupo, sirvió para reducir el impacto de la caída en las ventas que generó el cierre de los comercios no esenciales por el COVID-19, siendo esta una de las vías de venta más usadas durante el ASPO.

*Aspectos Ecológicos:*

En nuestro país las cuestiones ambientales se rigen bajo la Ley 25675, sancionada el 06 de noviembre de 2002, y publicada en el Boletín Oficial el 28 de noviembre de 2002.

La Ley General del Ambiente, establece presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible (SAIJ, 2002).

*Aspectos Legales:*

En virtud de la pandemia, Covid-19. El día 12 de marzo de 2020, el presidente de la Nación mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 dictó la EMERGENCIA SANITARIA en todo el país. El mismo fue prorrogado hasta del 31 de diciembre de 2021 mediante el DNU 167/2021 (Boletín Oficial, 2021).

Otra medida tomada por el Gobierno Nacional fue la prohibición de despidos y la doble indemnización, mediante el Decreto 329/2020, que entró en vigencia al día 1 de abril de 2020, esta medida tenía una duración de 90 días, pero a causa de la extrema situación sanitaria que vive en el país se fue extendiendo, incluso hasta el día 31 de diciembre del corriente año (DNU 413/2021) (Boletín Oficial, 2021). Esta medida impidió a las empresas reducir el personal a pesar de la fuerte caída en sus ventas, ocasionando a las mismas deudas, o en muchos casos su cierre definitivo.

El día 19 de marzo de 2020, entró en vigencia el decreto 297/2020, por el cual estableció actividades esenciales, estas podían seguir con sus actividades bajo ciertos protocolos. (Boletín Oficial, 2020). Este decreto impactó muy fuerte en la facturación de Saucó S.A, una de las unidades de negocio del Grupo, durante la vigencia de este DNU tuvo cerradas las puertas de sus dos restaurantes, generando esto una caída de más del 50% en sus ventas.

### *Análisis microentorno:*

#### *Las 5 fuerzas de Porter*

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

Como mencionáramos en el punto anterior, existe mucha competencia en el sector alimenticio y de bebidas, lo que le da al comprador poder de negociación y elección, existen ofertas muy variada con respecto a precios y calidad lo que hace a la tarea del vendedor todo un desafío para atraer a los clientes.

Todo lo contrario, ocurre en la industria de la leche y los granos, donde normalmente los compradores son grandes empresas, en el caso la industria lechera los compradores son alrededor de 8 o 10 empresas que acaparan el 90 % del mercado, estas empresas tienen gran poder de compra, y acaparan casi la totalidad de la producción, generando poco poder de negociación para el productor.

##### *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad en el sector alimenticio y de bebidas es muy alta, en las distintas ciudades donde operan los negocios del Grupo Meta existe mucha variedad de cervecerías artesanales y restaurantes. Al ser una industria fragmentada consta de una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, ninguna de las cuales está en condiciones de determinar los precios de la industria (Hill, Jones, Schilling, 2019). Compiten con empresas ya establecidas que tienen valor de marca y reputación en la industria, no debemos olvidar que Grupo Meta es una empresa joven.

La actividad agrícola-ganadera, la disputa es por tierra y capital, a partir de ellos los productores no solo por el capital como estructura de financiamiento de la producción, sino también por el acceso a la tierra, ya sea por medio de su propiedad o de su arrendamiento.

##### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

En la actualidad el riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo por varios factores. En cuanto a los restaurantes, las principales barreras de ingreso son las restricciones vigentes establecidas por el Gobierno Nacional, mencionamos en el análisis Pestel, que el sector sufre la peor caída de los últimos 40 años (Fehgra, 2020), y hoy en día aún rigen las medidas de aislamiento y control de aforo de lugares cerrados,

los mismos trabajan al 30 o 40 % dependiendo la zona del país donde operen. Estas condiciones lo hacen poco tentativas para posibles inversores.

Por el lado de La Tregua, los altos costos de instalación, maquinaria, compra de tierra o arrendamiento la hacen una industria difícil de ingresar, por esta razón es que se eleva la barrera de ingresos al sector agrícola-ganadero la incertidumbre que generan las medidas que pueda tomar el gobierno respecto a aumento de impuestos, cepo a las exportaciones, etc.

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

El poder de negociación respecto de Cervecería Checa es bajo, dado que sus principales productos no tienen sustituto (malta, lúpulo y levadura), muchos de los productos para la fabricación son importados, y los concentran pocas empresas en el país.

La Jirafa tiene un poder de negociación moderado, se debe al número elevado de proveedores y que no se encuentran agrupados para imponer presión en la industria.

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

A la leche vacuna en los últimos años, como consecuencia del crecimiento del veganismo y la concientización de los millennials con respecto al cuidado y los derechos del animal.

Los sustitutos de la leche vacuna como la leche de soja, leche de almendra o arroz, coparon una porción muy pequeña del mercado, si bien no son una amenaza por su poco porcentaje de participación en el mercado, consiguieron instalarse, al punto que marcas de primera línea comenzaron a producirla y ponerlas en góndola para la venta.

Analizando el mercado de la cerveza, y la totalidad del mercado de las bebidas alcohólicas, este se puede dividir en tres partes: cerveza, vino y espumantes. Dentro de la categoría de cervezas se encuentran la cerveza artesanal y la cerveza industrial.

Finalmente, teniendo en cuenta que se trata del mismo producto, pero con diferente proceso de producción, vamos a tomar como el principal competidor sustituto a la cerveza industrial. Las cervezas industriales pueden diferenciarse, en cervezas tipo base, como aquellas de marca Quilmes, Brahma, Isenbeck, Schneider, Palermo, etc. Luego las tipo premium, como, por ejemplo, Stella Artois, Heineken, Amstel, que presentan una mejor calidad; y finalmente las especiales como Patagonia que son las

cervezas industriales con un perfil “artesanal” (Bronenberg, N., Frías Silva, S., Inzaurraga, J. I., Petersen, I. M., Soriano Sergi, A. (2017). Análisis de viabilidad de la inversión e instalación de una planta de cerveza artesanal, con el fin de abastecer el mercado argentino. [Tesis de ingeniería industrial, ITBA]. Repositorio institucional del Instituto Tecnológico de Buenos Aires).

*Análisis Interno:*

*Cadena de valor:*

*Actividades primarias:*

*Logística interna:*

Por la distancia geográfica de sus unidades de negocios, la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas para la elaboración de los productos, se llevan a cabo en las instalaciones de cada uno de estos, cada una de ellas relacionada con su actividad natural.

Los restaurantes tienen un cuidado especial de los productos, dado que se trata de comestibles perecederos, tienen cámaras frigoríficas para las carnes y lácteos, como así también para las bebidas.

La tregua puede estimar casi con exactitud los insumos que consume con base en la campaña de siembra estimada, Estos insumos son entregados por el proveedor en sus instalaciones y almacenados en galpones.

La Cervecería Checa recibe los insumos en su fábrica, directo de sus proveedores. Se almacenan en depósitos, para el movimiento de materia prima se utilizarán zorras manuales para ayudar al operario en el traslado desde el depósito de materia prima hasta la molienda. Se elige este dispositivo de movimiento de materiales dado que no se trata de gran peso neto en movimiento y resulta más cómodo su utilización para cualquier operario (Bronnenberg et al., 2017).

En general el Grupo Meta se relaciona con proveedores o comercios de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocios, el trato con los mismos es formal y cordial. Se detallan en los anexos los insumos utilizados para la producción de cada unidad de negocio.

### *Operaciones:*

La tregua con respecto a la producción de leche, el ordeño se realiza por extracción mecánica, la leche extraída se acumula en tanques lecheros (enfriadores), que conservan el alimento de la mejor manera posible. Luego de esto se despacha al comprador (Círculo Productivo, 2020). La producción agrícola comienza por desmalezar, airear el terreno, oxigenar, y abonar. Luego se procede a la siembra del campo con maquinaria especializada, luego la cosecha, y por último el acopio en silos (Larrosa, 2018).

La Jirafa y Casa Negra realizan todas sus operaciones dentro de sus respectivas cocinas, llevando a cabo todo el proceso culinario, desde la limpieza y preparación de la materia prima hasta su cocción.

Respecto a la Cervecería Checa, la producción de cerveza artesanal puede dividirse en cinco etapas principales previo al embotellado/embarillado.

Estos son: malteado, molienda/triturado, macerado, cocción, fermentación/maduración. Sus insumos principales son agua, malta, lúpulo y levadura. Una vez terminado el proceso de fabricación se almacena en barriles y se deposita en cámaras de frío, lo recomendable es a temperaturas en  $-4^{\circ}$  a  $0^{\circ}$  (Bronnenberg et al., 2017).

### *Logística externa:*

La Jirafa y Casa Negra tienen un sistema de distribución de canal directo o de nivel cero, se dirigen directo al consumidor final. Cuentan con servicio de delivery de 19:00 a 23:00 hs.

La Tregua tercerizaría, la logística de los cereales, transportados en camiones de terceros al puerto o, hacia acopios mayoristas de cereales. El transporte de la producción de leche habitualmente es levantado del tambo por la empresa compradora, esta se encarga del traslado desde el tambo hacia la su fábrica en camiones cisterna.

Cervecería Checa no posee servicio de logística, por lo que tercerizaría la distribución, desde su fábrica, hasta los bares del grupo o revendedores. Lo importante respecto a la entrega del producto terminado, es el envase retornable llamado barril o keg. Esto implica que luego de que el distribuidor haya entregado el producto final al cliente, es necesario gestionar la logística inversa de los contenedores que poseen alto

valor unitario. Esto se conoce como ciclo cerrado o *closed loop supply chain* (Bronnenberg et al., 2017).

#### *Marketing y ventas:*

El Grupo Meta ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva, la comunidad no reconoce o identifica en sí al grupo, si no por sus unidades de negocios. Para esto se ha establecido un logotipo e isologotipo que los identifica, se han entregado uniformes con el logo del grupo; se está trabajando en la ornamentación de los espacios de oficina y del exterior con placa que promueven el nombre.

Tanto Casa Negra, La Jirafa y Cervecería Checa cuentan con Facebook e Instagram. Cada una con su propia estrategia de ventas. El caso no aporta datos con respecto a si el grupo invierte en publicidad. Ambos restaurantes utilizan la app *Pedido Ya* para las ventas por delivery.

Cervecería Checa tiene un sistema de venta multicanal. Se puede comprar en más de 135 puntos en todos los países. Estos son revendedores, y la empresa los llama *Puntos Checa*, entre estas 135 hay 4 unidades de CHECA BEERTRUCK, estos son camionetas equipadas para la venta de cerveza, todas ubicadas en la provincia de Córdoba (Véase Anexo A, página 26).

La Tregua no cuenta con ningún tipo de promoción de productos, ni en redes sociales ni páginas web.

#### *Servicios:*

Si bien los datos aportados por el Grupo Meta respecto a la calidad de atención, y los lugares amenos, cálidos y el buen trato respecto a su relación con los clientes, el grupo no cuenta con un servicio posventa definido.

La única herramienta que se menciona para medición de satisfacción del cliente son reseñas realizadas en Google Maps.



*Acciones secundarias o de apoyo:*

*Infraestructura de la organización:*

La administración central del grupo se lleva a cabo en la oficina de Sacanta, desde allí centralizan todas la actividad económica, legal, contable y comercial.

En cuanto a la administración, cada unidad cuenta con perfiles contables y legales. Con respecto al sistema de evaluación y autoevaluación se cuenta con el servicio de un contador y una técnica en recursos humanos, quienes recaban información y van marcando indicadores de cada unidad, por ejemplo, hectáreas productivas, venta de cerveza o venta de cubiertos. Además, hay un técnico de Marketing que mide la satisfacción del cliente y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería. Casa Negra y La Jirafa cuentan con un sistema informático para comidas “MR comanda”

*Dirección de recursos humanos:*

El Grupo cuenta con un total de 43 empleados, 15 en La Tregua, 3 en Cervecería Checa, 5 en La Jirafa y 20 en Casa Negra. La selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se realizan capacitaciones constantes, y se le brindan todas las herramientas para llevar adelante sus funciones de manera eficaz.

Los directores y fundadores del grupo cuentan con formación universitaria, como así también otros miembros de la organización, también cuentan con staff externo contable y legal para las gestiones correspondientes.

En cuanto a los convenios colectivos de trabajo, Checa se rige bajo el convenio colectivo de comercio, La Jirafa y Casa Negra, convenio de trabajo de los gastronómicos, y la tregua, convenio colectivo de trabajo del personal agrario mediante UATRE.

*Desarrollo de tecnología:*

En Cervecería Checa se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura (BPM).

Un servicio externo se encarga de la carga y análisis de datos de las distintas unidades de negocio.

Los restaurantes utilizan un software gastronómico llamado MR comanda, también utilizan la app *Pedido ya* para su sistema de *delivery* y *take-away*.

*Compras:*

Las compras de cada unidad de negocio debido a su distribución geográfica se realizan a proveedores de su entorno, se menciona una buena relación con los mismos. Es un área para mejorar en el grupo, ya que no cuenta con un departamento de compras.

*Estructura organizacional:*

El Grupo Meta cuenta con 43 empleados, en sus tres unidades de negocios. Su estructura esta departamentalizada por unidad de negocio, tiene tramos estrechos de control, lo que favorece la fluidez de la información. La dirección cuenta con Staff contable y de gestión.

Las actividades primarias son las que agregan valor directamente, dentro de estas de mayor a menor para el Grupo Meta.

Operaciones es la principal, siendo esta quien se encarga de la fabricación de los productos y del control de su calidad, marketing, ventas y logística externa son de suma importancia dado que son la manera de llegar al cliente, tanto desde lo comunicacional, como desde la entrega del bien o servicio, actividades a mejorar por el grupo, se encuentran puntos a mejorar en ambos. Estos últimos van de la mano con servicios, otra actividad a mejorar por el grupo, al no tener un servicio posventa, por último, ubicaremos a la logística interna que se ocupa de la recepción de la materia prima y su preparación, esta es adecuada al volumen de operaciones.

En las secundarias como primera medida se ubica infraestructura con material edilicio en buenas condiciones y con instalaciones acordes a sus necesidades, recursos humanos no tiene un departamento formal, pero posee un conocimiento de campo y un compromiso laboral destacable.

El sector compras si bien es eficiente carece de un sistema que centralice las operaciones. Tecnología quizás de lo más deficiente de la empresa, le quita la posibilidad de mayor expansión, lo cual deberá subsanar a futuro (véase Anexo B, página 27).

*Nivel corporativo: Misión, visión, valores*

*Misión:*

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

*Visión:*

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

*Valores:*

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen

Respeto: actitud de valorar a otra persona

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable.

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

*Nivel estratégico:*

Si bien no se alcanza a detectar una estrategia bien definida, se aproxima a una estrategia genérica de crecimiento con diversificación. Se detecta un propósito que es tratar de lograr una gran empresa, invirtiendo y adquiriendo diferentes negocios, desarrollándolos a cada uno de ellos a cierto nivel de eficiencia y, que se caractericen por pertenecer a un gran grupo empresario.

*Diagnóstico organizacional:*

*FODA*

*Fortalezas*

1. El Grupo Meta cuenta con una buena aceptación dentro de las comunidades donde se desempeña. Tanto de sus productos como de sus unidades de negocios.

2. Sus instalaciones cuentan con equipamiento moderno y adecuado para la elaboración de los productos.

3. Tanto sus directores como el personal son personas capacitadas con experiencia e idoneidad en las tareas que realizan.

4. Sus unidades de negocio se encuentran ubicados en excelentes zonas comerciales o productivas.

#### *Oportunidades*

1. El mercado de consumo de alcohol tuvo un crecimiento importante en el último año.

2. La llegada de la temporada turística. Debido a las restricciones para viajar al exterior, favorece notablemente el turismo nacional.

3. La reapertura progresiva de las restricciones de aforo en lugares cerrados favorece el aumento de comensales en los restaurantes.

4. El precio internacional de la soja alcanzó un récord en el mercado de Chicago. Este aumento genera mayor rentabilidad en La Tregua, siendo este uno de los productos que cosecha.

5. Cambio en la tendencia de consumo, debido al cierre de los comercios por el ASPO el comercio electrónico creció exponencialmente, siendo esto una gran oportunidad para la utilización de esta herramienta para mermar el impacto que tal cierre generó en las industrias no esenciales.

#### *Debilidades*

1. El grupo carece de sistema de gestión, por ejemplo, un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP), esto le permitiría automatizar la mayoría de las prácticas de negocio en aspectos operativos y centralizar la información de todas las áreas.

2. No cuenta con una estrategia de marketing definida, esta herramienta es muy importante para incrementar ventas y obtener ventajas respecto a la competencia.

3. El Grupo como tal no cuenta con página Web, por lo cual el público no lo identifica como grupo, sino por sus unidades de negocio por separado.

4. No tiene un nivel de producción óptimo respecto a su estructura, reduciendo esta capacidad ociosa podría alcanzar economía de escala y así reducir costos de fabricación.

5. No cuenta con un departamento de logística.

#### *Amenazas*

1. La elevada inflación genera fuertes aumentos en los insumos y servicios. Esto genera pérdida de rentabilidad debido al aumento constante de las materias primas y servicios.
2. El alto índice de desocupación. Esta situación genera pérdida de en el poder adquisitivo de la población y por ende caída del consumo.
3. Las próximas elecciones legislativas generan incertidumbre en la sociedad y en los mercados. Históricamente en nuestro país esto genera caída en las inversiones y volatilidad en los mercados.
4. Restricciones de ingreso a turistas del exterior, generan caída en las ventas de sus restaurantes dado que se ubican en zonas turísticas.
5. Devaluación de la moneda norteamericana, impacta sobre las materias primas importadas y maquinaria que utiliza el Grupo para la producción de algunos de sus productos.

#### *Matriz BCG*

Realizaremos la matriz BCG a base de fundamentos, por la falta de datos que aporta el caso. También sería engañoso hacer un cálculo de crecimiento de mercado o de participación debido al efecto de la pandemia, podría posicionar a alguna de las unidades de negocios en un cuadrante equivocado.

Respecto a sus unidades de negocio La Tregua es su producto Vaca, dado que se trata de un producto totalmente consolidado, de acuerdo con los balances del grupo su facturación representa el 86.03% de la facturación total del Grupo.

Cervecería Checa es el producto estrella del grupo, dado que el crecimiento de consumo de alcohol, desde el inicio de la cuarentena, este se triplicó, la cerveza representa el 25% de ese incremento en el consumo (CONICET, 2020). Según datos publicados por la Cámara Argentina Cervecera el consumo per cápita en nuestro país es de 43 litros, siendo el tercer país de América en consumo per cápita (Cámara Cervecera Argentina, 2021).

La parte más difícil del análisis son Casa Negra y La Jirafa, debido a la caída que sufrió el sector a raíz de la pandemia y, los cierres de los locales gastronómicos.

A pesar de la caída de sus ventas los ubicaremos en la cuadrícula como interrogante. La reapertura gradual del sector gastronómico y del turismo los ubica en esta situación. Del total de turista extranjero el 4,9 % elige la Patagonia y el 3 % Córdoba, y los turistas argentinos el 24,8 % elige la Patagonia y el 19,6 Córdoba (Véase Anexo C, página 27) (FEHGRA, 2021). Esto los posiciona como interrogantes, debido a que este se debe reevaluar su estrategia, viendo la evolución de sus ventas, y determinar si se convierten en peor, o se mantienen dentro de esta categoría (Véase Anexo D, página 28).

## Marco Teórico

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios, para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

La planificación estratégica actúa como tema principal elegido para este reporte de caso.

La planificación estratégica es un conjunto integrado de decisiones, la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlo y la elección del curso de acción correspondiente. Se enfoca en el futuro de la organización (Chiavenato, 2017). No debe entenderse como una suma de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico, y desde este punto, con un estilo de dirección que permita mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanentemente volátil (Vicuña, 2017).

Autores como Dess y Lumpkin (2003) entienden al plan estratégico como un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Este proceso es vital en la actualidad, en contextos donde los administradores no toman decisiones estratégicas en un vacío competitivo, sino que sus compañías compiten con otras en busca de clientes, es un proceso en el que solo las más efectivas y eficaces ganan (Hill, Jones, & Schilling, 2019). De acuerdo con Hill, Jones, & Schilling, el proceso de planificación estratégica, se compone de cinco pasos:

1-Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.

2-Análisis del entorno competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas.

3-Análisis del entorno operativos interno, para identificar fortalezas y debilidades.

4-Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas y corregirán debilidades, a la vez que permitirán aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas que propone el entorno. Estas estrategias, deben ser coherentes con la misión y metas de la organización, constituyendo un modelo de negocios viable.

5-Por último, la implementación de las estrategias.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa, a pensar de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (Consultores, 2005).

A través de estas herramientas una empresa puede luchar en el mercado en donde está sumergido y así conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. Una ventaja competitiva es una característica que hace a la compañía diferente de otras, sea por un producto, experiencia o un servicio mejor o con una ventaja que se diferencie de la competencia, tomando este una posición superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. Al ser única en su sector, es apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo (Porter, 1991).

La misión y objetivos de las organizaciones destacan el crecimiento, y la intención de aumentar el rendimiento y utilidades, por tal motivo, las organizaciones deben considerar sus mercados y sus productos y evaluar si continúan haciendo lo mismo y de la misma manera, si aumenta la intensidad, o si se aventura a nuevos desafíos asumiendo riesgos. La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por Igor Ansoff, utilizada para, identificar oportunidad de crecimiento en las unidades de negocios de una organización, expresa las posibles combinaciones producto/mercado, en que la organización puede basar su desarrollo futuro. Ansoff



propone cuatro estrategias, estas son: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. La estrategia de penetración de mercado trata de vender mayor cantidad de productos actuales en mercados actuales (Chiavenato, 2017).

La estrategia de penetración de mercado puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio, para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). Mediante la aplicación de esta estrategia, algunas de sus ventajas son: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere, y al mercado en el que este se mueve (Vicuña, 2017).

## **Diagnóstico y discusión**

Desde comienzos de 2020 con la aparición de la pandemia, Argentina y el mundo entero entro en una fuerte crisis sanitaria y económica. Esto no solo trajo problemas sanitarios, sino, que generó una fuerte caída de la industria, aumento del desempleo, de la pobreza, cierre definitivo de miles de pymes y restricciones comerciales entre muchas otras cosas.

Como mencionamos en el análisis Pestel, el Gobierno mediante el DNU 297/2020 el día 19 de marzo de 2020, esto dictamino el cierre de industrias no esenciales, y solo permitía seguir funcionando a pocas actividades industriales, como el sector alimenticio y algunas ramas del sector industrial.

Esta situación impacto fuertemente en el Grupo Meta, Sauco S.A una de sus unidades de negocio, fue la más dañada por las restricciones, dado que se desempeña en el sector gastronómico, tuvo una caída en sus ventas del 57% respecto al año 2019. La Tregua S.A que se desempeña en la industria agrícola-ganadera tuvo un incremento en sus ventas del 19% respecto al año 2019, esta actividad fue declarada esencial y, contrario a lo que paso con otras industrias, tuvo un notable crecimiento. Comparando las ventas del grupo como tal, Grupo Meta sufrió una caída del 25% entre los periodos 2019-2020, si bien La Tregua tuvo un crecimiento importante, la fuerte caída de Sauco

S.A generaron una caída significativa en las ventas totales del Grupo (Véase, Anexo E, página 28).

El estado inflacionario y la devaluación de la moneda son dos factores sumamente preocupantes y peligrosos, estos impactan directamente en los precios de las materias primas, muchas de ellas importadas. Estos dos factores generan caída en la rentabilidad de la empresa, por lo que los administradores deben estar atentos a estos cambios, y tener información actualizada para mermar su impacto mediante reestructuraciones en sus costos de producción.

Retomando el análisis Pestel, las restricciones trajeron consigo el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). La imposibilidad de circular con normalidad genero un cambio de hábitos en la forma de realizar compras en los ciudadanos, en uno de sus informes la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019), arrojó un crecimiento del 111% respecto al año anterior. Debido a esto se detecta una gran oportunidad para los sectores más golpeado, mediante estas herramientas para recurrar mercado o ganar mercados no explotados hasta el momento.

Otra oportunidad es la reapertura progresiva del sector turístico, La Jirafa y Casa Negra, dos restaurantes del Grupo Meta, se encuentran en zonas turísticas como Córdoba y San Carlos de Bariloche. La reapertura del turismo y la llegada de la temporada alta debe ser aprovechada para recuperar la caída de las ventas sufridas durante el año 2020.

Analizando el Grupo Meta hacia adentro, encontramos que el mismo no cuenta con un departamento de ventas y marketing, a raíz de esto no cuenta con un plan de marketing, algo indispensable para lograr la identidad como grupo que no posee y que mencionan estar buscando. No posee un sistema de gestión que centralice la información, esto se hace por medio de terceros en una forma no muy organizada, ni centralizada. En los tiempos que corren y con el avance de la tecnología las compañías más competitivas y eficientes cuentan con sistemas de gestión que le permiten tener información al momento, para ser eficaces en la detección de desvíos y así tomar decisiones correctivas a tiempo, como también tener un control de sus costos y su stock de materias primas.

Cervecería Checa según los datos aportados por el caso, tiene una capacidad de producción de 360.000 litros de cerveza por año, encontramos en este punto que la producción actual está por debajo de estos números, incrementando las ventas se podría alcanzar economía de escala y así aumentar la rentabilidad de esta unidad de negocio.

Por otro lado, no se explotan de una manera adecuada la publicidad ni sus redes sociales. Deberían actualizarse y ser más profesionales, y como mencionamos anteriormente subirse a la ola del crecimiento del comercio electrónico.

Basado en lo mencionado en el marco teórico y el diagnóstico que antecede a este párrafo, viendo que de sus dos unidades de negocio Sauco S.A. fue la más golpeada por la pandemia y la crisis económica; nos enfocaremos en proponer para ella, una planificación estratégica de penetración de mercado.

Basándonos en autores y exponentes principales de la planificación estratégica mencionados en el marco teórico. Para ello se podrá utilizar la cartera de productos existentes, desarrollando las áreas faltantes para una mejor organización, mejorando la atención al cliente, mayor optimización en los canales de venta, negociación con proveedores y control de inventarios, logrando de esta manera mayores descuentos que puedan ser trasladables al cliente como así poder ampliar la cartera de estos, y también, un aumento en la rentabilidad de la compañía.

## **Plan de implementación**

Del análisis que antecede este plan de implementación, se observa que Sauco S.A. una de las unidades de negocios del grupo, ha sufrido una fuerte caída en sus ventas a raíz de las restricciones a las actividades no esenciales impuestas por el gobierno, generando a esta última pérdida de rentabilidad que afecta al grupo como tal. Por tal motivo, a continuación, se plantearán para esta unidad de negocio objetivos y metas para subsanar estos problemas, y así no solo recuperar el nivel de ventas que el grupo tenía en condiciones normales, sino también mejorarlo, aumentando de esta manera la rentabilidad del Grupo.

### *Objetivo General.*

Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio Suaco S.A en un 15% para el período comprendido entre los años 2022-2024. Esto se logrará a través de una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, abarcando distintas áreas de la empresa.

### *Justificación*

Considerando el levantamiento de las restricciones para actividades no esenciales como por ejemplo el turismo, los locales gastronómicos y bares. Generaría una gran oportunidad para Sauco S.A. dado que sus actividades principales son sus dos restaurantes ubicados en zonas turísticas y la fabricación de cerveza artesanal.

Para aprovechar estas oportunidades mencionadas en el párrafo anterior, se implementará una planificación estratégica de penetración de mercado.

### *Objetivos específicos*

1. Aumentar un 36% las ventas de Sauco S.A durante el periodo 2022 - 2024, por medio de la implementación de una estrategia de marketing digital.
2. Reducir los costos de producción en un 15% para el periodo el 2022-2024.
3. Incrementar un 30% los puntos Checa a nivel nacional para el periodo 2022-2024.
4. Alcanzar un 70% de aceptación del servicio al cliente, durante el periodo febrero 2022 – marzo 2023.

### *Fundamentación de los objetivos*

1. Debido a la caída en la ventas es fundamental incrementar las mismas, se propone un 12% de incremento anual para el periodo 2022 - 2024, se tomaran como referencia las ventas del año 2019, siendo este el último año que Sauco S.A funciono con normalidad, el mismo será ajustado por inflación según Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) ( BCRA, 2021), no se cree recomendable utilizar los datos del años 2020, ya que durante el mismo, por las restricciones, las operaciones de esta unidad de negocios permanecieron cerradas casi el 80% del año 2020.

2. Implementación de un sistema ERP optimizara los procesos centrales de la empresa como por ejemplo finanzas, RRHH, manufactura, cadena de suministros,

servicios de compras, etc. El ERP integra todo esto en un solo sistema. De este modo permitirá automatizar los procesos en un 50%, y reducir costos de un 10% durante el periodo 2022 - 2024, mayor productividad, información estratégica más profunda y ágil entre otros beneficios.

3. Mediante la implementación de un *ecommerce* captar más distribuidores o revendedores de la Cerveza Checa aumentando la cartera en un 10% anual hasta el final del plan estratégico. Hoy la fábrica cuenta con 135 Puntos Checa a lo largo y ancho del país. Este aumento de la cartera de clientes generara aumento de la producción de Cervecería Checa, generando una reducción en los costos mediante economía de escala lo que colaborara con el objetivo principal reduciendo un 5% el costo de fabricación.

4. El objetivo es alcanzar el 70% de satisfacción de los comensales, de los restaurantes La Jirafa y Casa Negra, se implementará una encuesta digital que medirá indicadores como calidad y rapidez de atención. La rapidez y la calidad de atención son indicadores claves, cubriendo más pedidos en menos tiempo aumenta la productividad y por ende las ganancias, por tal motivo se capacitará a la totalidad del personal de los restaurantes del grupo.

### *Alcance*

#### Geográfico:

El siguiente Plan estratégico tiene como alcance al Grupo Meta, ubicado en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. El Plan está enfocado en Sauco S.A una de sus unidades de negocios, la misma cuenta con dos restaurantes: La Jirafa, ubicado en San Carlos de Bariloche y Casa Negra, ubicado en Córdoba capital. Y una fábrica de cerveza artesanal llamada Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba.

#### Temporal:

El estudio se realizará abarcando el período comprendido entre noviembre del año 2021 y diciembre del año 2024.

### *Limitaciones*

No se puede establecer contacto de ningún tipo con la organización, lo que dificulta tener datos actuales. No se tiene los estados financieros completos o actuales. Los balances no cuentan con información detallada de los distintos negocios dentro de cada unidad económica.

### *Modelo de recursos*

Dividiremos los recursos tangibles e intangibles, en cuanto a los tangibles la empresa cuenta con instalaciones y equipamiento adecuado para la implementación del plan estratégico. Por su parte los intangibles encontramos la misión, visión, valores y un capital humano con buenas aptitudes y capacitación, carece de eficiencia tecnológica.

### *Plan de acción*

#### *Plan de acción 1 – Objetivo específico 1*

Este plan de acción se basará en la implementación de una estrategia de marketing digital con metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. Se llevará a cabo mediante la contratación de la empresa Santos Palermo, que rediseñará las redes sociales del grupo, esto será durante el mes de diciembre de 2021. Durante la primera quincena de enero de 2022, una vez finalizado el proceso de rediseño, la empresa y la Dirección General analizarán promociones y ofertas de productos para la campaña de marketing, focalizados en expandir la comunidad digital y fortalecer el público-objetivo, para esto se implementará un armado de cronograma semanal de difusión (contenidos, agenda de actividades, eventos, promociones y descuentos).

La puesta en marcha de la campaña de marketing será el 02 de febrero de 2022, siempre a cargo de la empresa Santos Palermo y supervisada por los gerentes de cada restaurant, que mediante reportes semanales evaluarán la evolución del plan de marketing y así ver su evolución. La Dirección General, los gerentes de los restaurantes y la empresa se reunirán con la información recabada de la campaña en forma semestral a partir de julio del 2022 para así analizar los resultados obtenidos, nuevas campañas, ofertas y promociones de productos.

El objetivo de esto es incrementar las ventas un 35% durante los 3 años de la implementación del plan estratégico. El costo de implementación de este objetivo es de \$ 7.810.898 (Anexo F, página 34).

	Descripción de acciones	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros	Terciarización	Anexos
		Inicio	Fin					
Objetivo 1	Búsqueda de Community manager	01/11/21	15/11/21	Dirección General		\$ 7.810.898		
	Contratación de Community manager	16/11/21	26/11/21	Dirección General				
	Desarrollar plan de marketing digital y Encuesta QR (Objetivo 4)	27/11/21	31/12/24	Community Manager	Honorarios CM		Santos Palermo Community Manager	Anexo F, página 34
	Analizar promociones y ofertas de productos	15/12/21	31/12/21	Dirección General	Honorarios CM		Santos Palermo Community Manager	
	Implementación - puesta en marcha	02/01/22		Gerente y Administración				
	Realizar Campaña publicitaria en redes sociales	02/01/22	31/12/22	Community Manager	Fondos			
	Medición y análisis de datos	01/07/22		Dirección General				

Cronograma de implementación objetivo específico 1. Fuente: elaboración propia.

#### *Plan de acción 2 – Objetivo específico 2*

Para la implementación del sistema ERP se contratará a la empresa Softland Argentina, el proceso de contratación se llevará a cabo durante el mes de noviembre de 2021 y estará a cargo de la Dirección General. La empresa Softland Argentina se encargará del desarrollo, la implementación, la capacitación del personal y el soporte técnico.

Las capacitaciones comenzarán el 27 de noviembre y finalizarán el 15 de diciembre de 2021, serán capacitados los gerentes y el personal administrativo de Saucó S.A. Una vez finalizada la capacitación se pondrá en marcha el sistema, los responsables de la implementación serán la empresa Softland Argentina junto a los gerentes de Saucó.

El software de gestión contratado estará diseñado para una pequeña y mediana empresa, permitirá centralizar todos los procesos de la compañía, los proveedores, las compras, control de stock y tiempos del proceso de producción. Esta información será utilizada semestralmente por la Dirección General con el fin de optimizar procesos de producción. De esta manera la implementación de este objetivo específico contribuirá con el objetivo general para la reducción de los costos en un 10% a lo largo del plan

estratégico, esto mediante la optimización de las compras y los procesos de producción del grupo. El costo de implementación será de \$ 2.914.266 (Anexo G, página 34).

	Descripción de acciones	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros	Terciarización	Anexos
		Inicio	Fin					
Objetivo 2	Analizar alternativas y proveedores	01/11/21	15/11/21	Dirección General		\$ 2.914.266	Softland argentina	Anexo G, página 34
	Compra del software	16/11/21	26/11/21	Administración	Fondos			
	Capacitación al personal sobre el uso del software	27/11/21	15/12/21	Proveedor de Software	Notebook, Wifi			
	Implementación	16/12/21		Gerente y Administración	Notebook, Wifi			
	Medición y análisis de datos	01/07/22	15/07/22	Dirección General	Honorarios Proveedor de			

Cronograma de implementación objetivo específico 2. Fuente: elaboración propia.

### *Plan de acción 3 - Objetivo específico 3*

Este objetivo se enfoca en potenciar el crecimiento de Cervecería Checa, comenzar a trabajar sobre su posicionamiento y alcance a nivel nacional, y así, aumentar la cantidad de puntos Checa en un 30%, superando los 175 clientes a nivel nacional. Para eso diseñaremos el sitio web con ecommerce y la estrategia digital en redes sociales + Google con objetivos de branding y conversión. Este aumento de clientes contribuirá al objetivo general con respecto al aumento de las ventas y reducirá un 5% los costos de fabricación de Cervecería Checa.

Para la implementación del *ecommerce* se contratará a la empresa Pozistudio Branding. Durante el mes de diciembre de 2021 una vez finalizado el proceso de contratación, la Dirección General y la empresa Pozistudio Branding definirán estrategias comerciales para el modelo de prueba de la plataforma que se utilizara durante el mes de enero de 2022, luego de este periodo y ya con una versión final se pondrá en marcha la plataforma el día 02 de febrero de 2022, los responsables de la implementación serán los gerentes y el sector de administración del Grupo Sauco S.A, mientras que el soporte técnico lo llevara a cabo la empresa Pozistudio Branding hasta el final del proyecto.

La plataforma contará con un Sitio web institucional más tienda online (ecommerce) realizado en plataforma wordpress con complemento woocommerce.



Desarrollo de estructura hasta 5 secciones, Adaptación y creación del contenido de textos basados en los recursos provistos por la marca, creación de pasarela de pagos, puntos de contacto y CTA optimizados, diseño de prototipo y carga de hasta 15 productos. El costo implantación será de \$ 509.342 (Anexo H, página 35).

	Descripción de acciones	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros	Terciarización	Anexos
		Inicio	Fin					
Objetivo 3	Busqueda de desarrollador Ecommerce	01/11/21	30/11/21	Dirección General		\$ 509.342	Pozzistudio Branding	Anexo H, página 35
	Contratación del desarrollador Ecommerce	01/12/21	07/12/21	Dirección General	Fondos			
	Reunion y definicion de estrategia comercial	08/12/21	31/12/21	Dirección General - Desarrollador Ecommerce	Notebook, Wifi			
	Desarrollo y prueba de prototipo	02/01/22	15/01/22	Dirección General - Desarrollador Ecommerce				
	Finalación de pruebas y aprobación del sitio web final	16/01/22	31/01/22	Desarrollador Ecommerce				
	Puesta en marcha	01/02/22		Gerente y Administración	Notebook, Wifi			

Cronograma de implementación objetivo específico 3. Fuente: elaboración propia.

#### *Plan de acción 4 – Objetivo específico 4*

Para el desarrollo de es este objetivo específico se comenzará contratando cursos online para el personal de los restaurantes de Sauco S.A, la contratación estará a cargo de la Dirección General. La duración de los cursos será de dos meses comenzando en diciembre de 2021, los gerentes realizarán un curso de Gerenciamiento Gastronómico dictado en forma 100% online por el Instituto Gastronómico Argentino, los mozos un curso de Mozo y Camaro profesional y los cocineros y ayudantes de cocina un Curso de Chef profesional y manipulación de alimentos estos últimos también se realizarán en forma online en su totalidad por FUDE. En febrero del 2022, una vez finalizado la capacitación del personal, se pondrá en marcha una encuesta con el fin de medir el desempeño, la velocidad y la calidad de atención del personal, la encuesta será desarrollado por la empresa Santos Palermo y se hará mediante un código QR impreso en la carta del menú, esta derivara a un formulario de Google Form y se basara en dos indicadores claves, estos son calidad y velocidad de atención, la información la centralizaran los gerentes y será evaluado en forma trimestral a partir del mes de mayo de 2022 junto a la dirección General. Con estas acciones se busca obtener un nivel de satisfacción de los clientes mayor a un 70% durante todo el horizonte temporal de la

planificación estratégica. La implementación costará \$ 346.968 (Anexos I, J y K, página 37).

	Descripción de acciones	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros	Terciarización	Anexos
		Inicio	Fin					
Objetivo 4	Selección de Cursos para el personal	01/11/21	15/11/21	Dirección General		\$ 346.968		
	Contratación de cursos	16/11/21	21/11/21	Dirección General	Fondos			
	Capacitación del personal	01/12/21	31/01/22	Fundación para Desarrollo Educativo (FUDE), Instituto Argentino Gastronómico (IAG)	Notebook, Wifi, fondos		FUDE, IAG	Anexo I, J y K, página 37
	Implementación Encuesta QR	01/02/22		Gerente y Administración	Notebook, Wifi			
	Análisis de datos trimestrales	01/05/22		Dirección General, Gerente				

Cronograma de implementación objetivo específico 4. Fuente: elaboración propia.

### Diagramas de Gantt

Mediante el Diagrama de Gantt se muestra de manera gráfica las fechas de implementación de cada tarea detallada en los planes de acción.

TAREAS	Periodo		Días	Duración del plan de acción																																															
	Inicio	Fin		2021				2022				2023				2024																																			
				N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D										
<b>PLAN DE ACCION Objetivo 1</b>																																																			
Búsqueda community manager	01/11/21	15/11/21	15																																																
Contratación community manager	16/11/21	26/11/21	11																																																
Desarrollar plan MKT digital y Encuestas QR	27/11/21	31/12/21	34																																																
Analizar promociones y ofertas de productos	15/12/21	31/12/21	17																																																
Implementación	02/01/22		1096																																																
Realizar campaña publicitaria en redes sociales	02/01/22	31/12/24	364																																																
Medición y análisis de datos semestral	01/07/22		90																																																
<b>PLAN DE ACCION Objetivo 2</b>																																																			
Analizar alternativas y proveedores	01/11/21	15/11/21	15																																																
Comprar Software	16/11/21	26/11/21	11																																																
Capacitar al personal sobre el uso del software	27/11/21	31/12/21	35																																																
Implementación	01/01/22		1096																																																
Medición y análisis de datos	01/07/22	15/07/22	31																																																
<b>PLAN DE ACCION Objetivo 3</b>																																																			
Búsqueda de desarrollador Ecommerce	01/11/21	30/11/21	30																																																
Contratación del desarrollador del Ecommerce	01/12/21	07/12/21	7																																																
Reunión y definición de estrategia comercial	08/12/21	31/12/21	24																																																
Desarrollo y prueba de prototipo	02/01/22	15/01/22	14																																																
Finalización de pruebas y aprobación del sitio web final	16/01/22	31/01/22	16																																																
Puesta en marcha	01/02/22		1065																																																
<b>PLAN DE ACCION Objetivo 4</b>																																																			
Selección cursos para el personal	01/11/21	15/11/21	15																																																
Contratación de cursos	16/11/21	21/11/21	7																																																
Capacitar del personal	01/12/21	31/01/22	62																																																
Implementación encuesta QR	01/02/22		699																																																
Análisis de datos trimestral	01/05/22		153																																																

Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

## Presupuestos

Objetivo específico 1					
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	Costo total
Implementacion y honorarios		\$ 1.039.200	\$ 1.423.704	\$ 1.950.474	\$ 4.413.378
Pauta Redes sociales		\$ 800.000	\$ 1.096.000	\$ 1.501.520	\$ 3.397.520
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.839.200</b>	<b>\$ 2.519.704</b>	<b>\$ 3.451.994</b>	<b>\$ 7.810.898</b>

Objetivo específico 2					
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	Costo total
Consultoria inicial e implementacion	\$ 550.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 550.000
Hosting	\$ 0	\$ 340.704	\$ 466.764	\$ 639.467	\$ 1.446.936
Honorarios	\$ 0	\$ 216.000	\$ 295.920	\$ 405.410	\$ 917.330
<b>Total</b>	<b>\$ 550.000</b>	<b>\$ 556.704</b>	<b>\$ 762.684</b>	<b>\$ 1.044.878</b>	<b>\$ 2.914.266</b>

Objetivo específico 3					
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	Costo total
Desarrollo de Ecommerce y consultorio	\$ 156.000				\$ 156.000
actualizacion de contenidos y horarios		\$ 83.200	\$ 113.984	\$ 156.158	\$ 353.342
<b>Total</b>	<b>\$ 156.000</b>	<b>\$ 83.200</b>	<b>\$ 113.984</b>	<b>\$ 156.158</b>	<b>\$ 509.342</b>

Objetivo específico 4					
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	Costo total
Curso Mozo y Camarera Profesional para 17 empleados	\$ 244.596	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 244.596
Curso Gerenciamiento Gastronomico para 2 empleados	\$ 33.972	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.972
Curso Tectinas basicas de cocinas para 6 empleados	\$ 68.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 68.400
<b>Total</b>	<b>\$ 346.968</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 346.968</b>

<b>Costo total del Plan estrategico</b>	<b>\$ 11.581.475</b>
---	----------------------

Presupuestos de los objetivos específico 1, 2, 3 y 4. Fuente: elaboración propia.

A continuación, detallaremos los resultados de los principales indicadores financieros que arroja la implementación del plan estratégico, también expondremos el flujo de fondos proyectado para los 3 años de duración de este. Cabe aclarar que los

datos fueron actualizados por inflación basado en datos del Banco Central de la República Argentina (REM) (BCRA, 2021).

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: SAUCO S.A:				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 65.278.497	\$ 95.306.606	\$ 130.570.050	\$ 178.880.968
Plan de acción 1	\$ -	\$ 11.055.566	\$ 15.146.126	\$ 20.929.073
Plan de acción 2	\$ -	\$ 1.366.950	\$ 1.872.721	\$ 2.876.613
Plan de acción 3	\$ -	\$ 687.617	\$ 942.036	\$ 1.298.363
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 65.278.497</b>	<b>\$ 108.416.739</b>	<b>\$ 148.530.932</b>	<b>\$ 203.985.018</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 28.371.727	\$ 41.422.722	\$ 56.749.129	\$ 77.746.306
Gastos de Comercialización	\$ 21.594.035	\$ 31.527.291	\$ 43.192.389	\$ 59.173.573
Gastos Administrativos	\$ 5.171.858	\$ 7.550.913	\$ 10.344.751	\$ 14.172.309
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ -	\$ 1.839.200	\$ 2.519.704	\$ 3.451.994
Plan de acción 2	\$ 550.000	\$ 556.704	\$ 762.684	\$ 1.044.878
Plan de acción 3	\$ 156.000	\$ 83.200	\$ 113.984	\$ 156.158
Plan de acción 4	\$ 346.968	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 56.190.589</b>	<b>\$ 82.980.030</b>	<b>\$ 113.682.641</b>	<b>\$ 155.745.218</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9.087.908</b>	<b>\$ 25.436.709</b>	<b>\$ 34.848.291</b>	<b>\$ 48.239.800</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 3.180.768</b>	<b>\$ 8.902.848</b>	<b>\$ 12.196.902</b>	<b>\$ 16.883.930</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 5.907.140</b>	<b>\$ 16.533.861</b>	<b>\$ 22.651.389</b>	<b>\$ 31.355.870</b>

Inversión a realizar	-11.581.475
Flujo del período 1	16.533.861
Flujo del período 2	22.651.389
Flujo del período 3	31.355.870

VAN	10.409.574
TIR	82%

ROI	
Beneficios	56.175.066
Costos	11.581.475
<b>ROI</b>	<b>385%</b>

La inversión total para realizar los cuatro objetivos específicos es de \$ 11.581.475, como resultado de esta inversión el flujo de caja arroja un VAN de \$ 10.409.574, para calcular el mismo tomamos como tasa de referencia la tasa Leliq del BCRA que al día del cálculo arroja como dato un 38% ( BCRA, 2021).

La TIR del proyecto arroja como valor un 82%, valor que justifica la inversión de este, esta se encuentra por encima de la tasa de referencia un 44%, lo que hace

rentable al proyecto. Por último, si se efectúa el cálculo del retorno de inversión, da como resultado un 385% de la misma al finalizar el período de acción.

Rentabilidad 2024	15,37%
Rentabilidad 2019	1,21%
Diferencia	14,16%

Comprando la rentabilidad del año 2019, año que se tomó como referencia para este plan estratégico, justificando tal acción, al cierre de las actividades durante el año 2020 por la pandemia COVID-19, siendo el 2019 el último año operativo al 100% para la unidad de negocio en cuestión. El cuadro que antecede a este párrafo muestra un incremento en la rentabilidad del grupo de casi un 15% durante los tres años de la implementación del plan estratégico.

## Conclusiones

Se concluye este informe demostrando la importancia de diseñar e implementar una herramienta de gestión como es la planificación estratégica, que nos permite establecer el proceso por el cual el Grupo Meta toma decisiones, establece plazos y asigna recursos para el cumplimiento del objetivo principal propuesto.

Teniendo en cuenta el análisis realizado previamente sobre el Grupo Meta, viendo que Sauco S.A una de sus unidades de negocio tuvo una caída significativa de sus ventas a raíz de las restricciones que trajo consigo la pandemia Covid-19, y luego del análisis del micro y macroentorno, de la cadena de valor y evaluando oportunidad y amenazas se propuso la implementación de un plan estratégico con el objetivo de recuperar el nivel de ventas y así aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio en cuestión, para tal fin se proponen cuatro objetivos específicos.

Apoyados en las oportunidades detectadas en el análisis FODA realizado, por ejemplo, el crecimiento de las ventas online y el cambio de hábitos que la pandemia generó en los consumidores, la reapertura de las actividades no esenciales y la llegada de la temporada alta junto al levantamiento de las restricciones al turismo.

Se propuso la implementación de una estrategia de marketing digital y de un *ecommerce*. El objetivo es aumentar las ventas en los restaurantes de Sauco S.A mediante la utilización de las redes sociales, campañas publicitarias y promociones, y la implementación de un *ecommerce* para Cervecería Checa con el objetivo de aumentar la cartera de revendedores a nivel nacional. Debido al incremento de las ventas que estos objetivos generaran y manteniendo la estructura de la empresa se podrá alcanzar economía de escala para reducir los costos de producción.

Los dos objetivos específicos restantes para el plan estratégico son la capacitación del personal de los restaurantes, con el que se pretende mejorar la calidad y rapidez de atención buscando la aceptación de los clientes en un 70% mediante una encuesta digital a través de un código QR.

El objetivo restante es la implementación de un sistema ERP para centralizar el manejo de compras, proveedores y ventas de una manera más eficiente y gracias a esta eficiencia reducir los costos de producción.

Se concluye el presente trabajo afirmando que es necesario que la empresa realice los cambios propuestos, considerando la participación de todas las áreas y

personal completo de la unidad de negocio en cuestión, para que cada objetivo específico contribuya a cumplir con el objetivo principal y así lograr los resultados deseados.

## **Recomendaciones**

A partir de la información recabada. Se pudo determinar ciertas áreas problemáticas del Grupo Meta que no fueron abordadas en este reporte de caso, en las cuales se recomienda la intervención de la dirección general a fin de subsanar la crecida de eventuales debilidades. La estructura formal de la empresa necesita una reestructuración, el grupo no cuenta con un Departamento de Marketing y Ventas ni de Recursos Humanos, la creación de estos sería importante para el crecimiento y la organización del grupo. Se recomienda en el corto plazo, iniciar una reestructuración interna, en principio con la creación de un departamento abocado a tales efectos.

El grupo debería centralizar sus actividades principales en sus oficinas de la ciudad de Sacanta, y desde allí coordinar y administrar las distintas unidades de negocio, delegando en los gerentes de cada una de ellas.

Se recomienda implementar un sistema de gestión que centralice la información, gestión de compras, ventas y proveedores, esto permitiría tener información en forma más ágil y rápida, lo que ayudaría a la toma de decisiones y corregir desvíos de cualquier tipo en tiempo y forma.

Por último, trabajar la responsabilidad social del Grupo respecto a su participación en la sociedad y así aportar una propuesta de valor para la comunidad en la que se desenvuelve. Será interesante la creación de estrategias de marketing social generando campañas con instituciones locales en cada ciudad donde desarrolla sus actividades comerciales y poder acercar productos faltantes a merenderos o comedores escolares, para de esta manera generar un compromiso social y devolver a la comunidad una retribución por lo que nos provee. Estas políticas generaran factor diferenciador e innovador la competencia la competencia además del buen impacto y conexión que generará en la comunidad adoptando vínculos aún más estrechos con el Grupo Meta.

## **Biografía**

BCRA. (24 de agosto de 2021). [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar) . Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp)



BCRA. (01 de septiembre de 2021). [www.bkra.gov.ar](http://www.bkra.gov.ar) . Obtenido de <http://www.bkra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210930%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (19 de octubre de 2021). [www.bkra.gov.ar](http://www.bkra.gov.ar). Obtenido de [Operaciones de pases y subastas de letras \(bcra.gov.ar\)](#)

Boletín Oficial. (19 de marzo de 2020). [www.boletinoficial.gob.ar](http://www.boletinoficial.gob.ar). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Boletín Oficial. (11 de marzo de 2021). [www.boletinoficial.gob.ar](http://www.boletinoficial.gob.ar). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5272000/20210311?suplemento=1>

Boletín Oficial. (25 de junio de 2021). [www.boletinoficial.gob.ar](http://www.boletinoficial.gob.ar). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>

Bronenberg, N., Frías Silva, S., Inzaurraga, J. I., Petersen, I. M., Soriano Sergi, A. (2017). Análisis de viabilidad de la inversión e instalación de una planta de cerveza artesanal, con el fin de abastecer el mercado argentino. [Tesis de ingeniería industrial, ITBA]. Repositorio institucional del Instituto Tecnológico de Buenos Aires <https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/1217?show=full>

CACE. (24 de febrero de 2021). [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>

Cámara Cervecera Argentina. (01 de julio de 2021). <http://www.cervecerosargentinos.org/>. Obtenido de [Quienes Somos | Cerveceros Argentinos](#)

Chiavenato, I. (2017). Planificación Estratégica.

Circuito Productivo. (07 de mayo de 2020). [www.circuitoproductivo.com](http://www.circuitoproductivo.com). Obtenido de <https://circuitoproductivo.com/leche/>

CONICET. (28 de mayo de 2020). [www.conicet.gov.ar](http://www.conicet.gov.ar). Obtenido de <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>

Consultores, A. (2005). La elaboración del plan estratégico.

Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. España. McGraw Hill.

El Cronista. (26 de mayo de 2021) [www.cronista.com](http://www.cronista.com). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/publicar-a-las-00-00-hs-el-desempleo-reales-de-28-5-en-la-argentina-segun-la-encuesta-de-la-uca/>

- EOI. (6 de diciembre de 2011). [www.oei.es](http://www.oei.es). Obtenido de <https://www.oei.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
- FEHGRA. (27 de septiembre de 2020). [www.fehgra.org.ar](http://www.fehgra.org.ar). Obtenido de <https://www.fehgra.org.ar/archivos/9465>
- FEHGRA. (26 de abril de 2021). [www.fehgra.org.ar](http://www.fehgra.org.ar). Obtenido de [https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME\\_ABR2021\\_OK.pdf](https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_ABR2021_OK.pdf)
- Google Sites. (03 de marzo de 2017). <https://sites.google.com/>. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxwbGFuc3RyYXRlZ2lj3xneDpkNzBhODNmNzBiNGI3ZjY>
- INDEC. (1 de junio de 2021). [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_07\\_212AB2FD3F4F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_212AB2FD3F4F.pdf)
- INFOBAE. (10 de agosto de 2021). [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-la-poblacion/>
- INFOBAE. (29 de agosto de 2021). [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/29/elecciones-y-economia-cuales-son-los-escenarios-para-el-gobierno-segun-el-resultado-de-las-paso/>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., Jones, G. R. (2010). *Planificación Estratégica*. México: Cengage
- Larrosa. (12 de febrero de 2018). [www.larrosa-arnal.com](http://www.larrosa-arnal.com). Obtenido de <https://www.larrosa-arnal.com/blog/preparar-campo-proceso-siembra/>
- Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas*. Campus: Rio de Janeiro
- SAIJ. (06 de noviembre de 2002). [www.saij.gob.ar](http://www.saij.gob.ar). Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/25675-nacional-ley-general-ambiente-lns0004725-2002-11-06/123456789-0abc-defg-g52-74000scanyel>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid.

**Anexos:**

## Anexo A



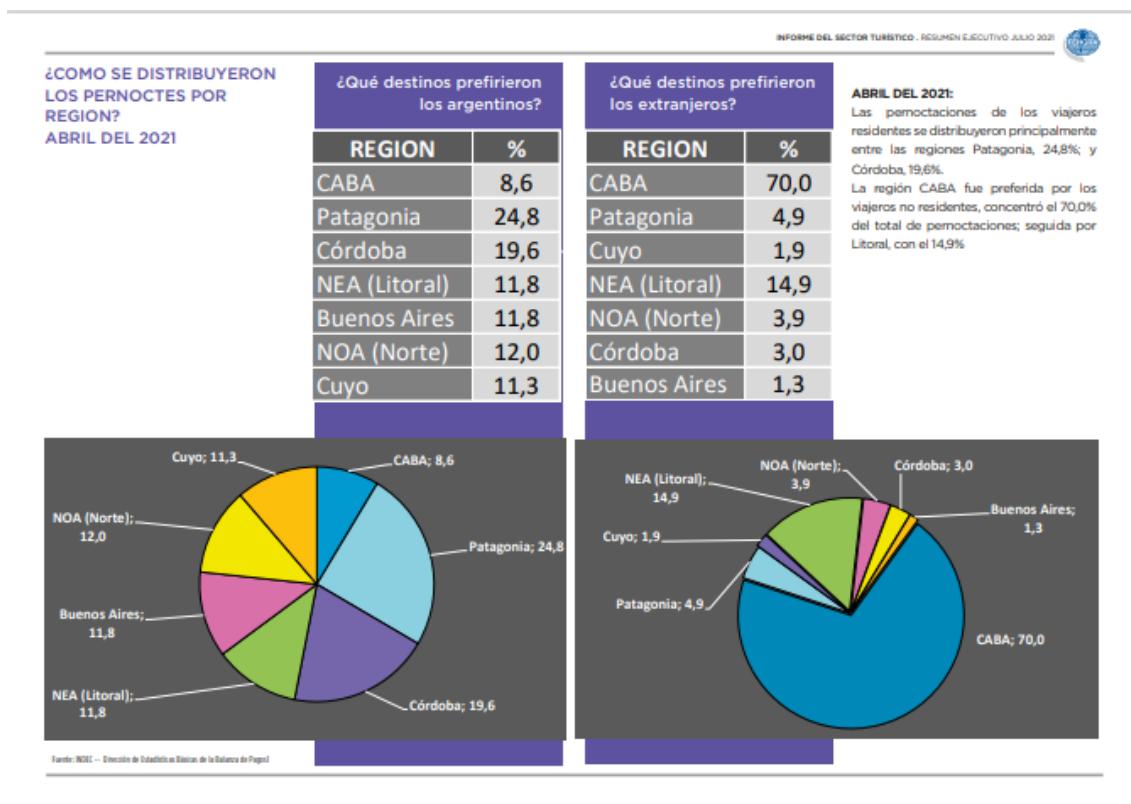
Obtenido de [https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC\\_p2aoZ&ll=-32.75861066121684%2C-62.913683862395075&z=6](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC_p2aoZ&ll=-32.75861066121684%2C-62.913683862395075&z=6)

## Anexo B

Actividades y Acciones	% Valor	Observaciones
Operaciones	25%	No alcanza economía de escala
Marketing y Ventas	20%	
Logística Externa	15%	
Servicios	10%	Carece servicio posventa
Logística Interna	5%	
Infraestructura	5%	
Dirección de RRHH	5%	No establecido como departamento
Compras	10%	Carece sistema control
Desarrollo de tecnología	5%	

Elaboración propia.

## Anexo C



Obtenido de [https://fehgra.s3.sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME\\_JUL2021+OK.pdf](https://fehgra.s3.sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_JUL2021+OK.pdf)

#### Anexo D



Elaboración propia.

#### Anexo E

	Facturación 2019	Facturación 2020	Diferencial de venta
La Tregua S.A	\$ 22.958.414,99	\$ 27.270.225,52	19%
Sauco S.A	\$ 30.802.495,68	\$ 13.091.918,87	-57%
Grupo Meta	\$ 53.760.910,67	\$ 40.362.144,39	-25%

Elaboración propia, dato obtenido de:  
<https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

## Anexo F

Presupuesto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de identidad de marca</li> <li>• Posicionamiento y crecimiento de perfiles sociales</li> <li>• Generación de contenidos periódicos para las redes</li> <li>• Diseño de placas específicas (hasta tres por semana)</li> <li>• Monitoreo, seguimiento y análisis de resultados</li> </ul>	Subtotal: \$66.600 (por mes)
<b>Pauta</b> (de acuerdo a la planificación propuesta):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook (por 12 meses)</li> <li>• Instagram (por 12 meses)</li> <li>• Implementación 20%</li> </ul>	\$400.000 \$400.000
<b>Costo total del trabajo por 12 meses de implementación y pauta: 1.839.200\$</b>	

Presupuesto Community Manager Santos Palermo.

[https://drive.google.com/file/d/1zL\\_m\\_qfpKkuFeY8ZBKg0txOpoQAJI52x/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1zL_m_qfpKkuFeY8ZBKg0txOpoQAJI52x/view?usp=sharing)

## Anexo G

**Softland Argentina** +

A continuación te envío información sobre nuestro software de gestión integral más chico y escalable **Softland Advanced**. En el siguiente link podrás conocer los módulos que integran el sistema y descargar aquellos que sean de tu interés: <https://softland.com.ar/software-erp/softland-erp-advanced/>

Acompañando las diferentes necesidades de nuestros clientes, su infraestructura y tipo de negocio, **Softland** pone a tu disposición dos modalidades de licenciamiento: [Licenciamiento On-Premise](#), permitiéndote hacer una inversión única y transfiriendo de manera perpetua la licencia de uso; y [Licenciamiento Cloud](#), considerando la solución como un servicio recurrente logrando una mayor accesibilidad a la hora de planificar la inversión que representa la incorporación de un ERP.

Tratándose de productos flexibles y escalables sería prematuro adelantarte un precio ya que el mismo está directamente asociado al alcance del proyecto. El piso de inversión de la línea **Advanced** para 6 usuarios, en nuestra modalidad de licenciamiento On Premise se encuentra entre: 1.050.000 y 1.580.000 pesos. Contamos con un abono de mantenimiento que incluye el servicio de soporte y el derecho a acceder a todas las actualizaciones del sistema.

El piso de inversión para la línea **Advanced Cloud** para 6 usuarios es de entre 590.000 y 880.000 pesos de consultoría inicial que se abona por única vez. Un fee mensual compuesto por: suscripción, de entre 18.000 a 27.000 pesos, y hosting de USD 273 (se abona en pesos al tipo de cambio oficial).

Aguardo tu respuesta para saber si estás interesado en conocer más, y en ese caso te pondría en contacto con uno de nuestros Ejecutivos Comerciales para ampliar la información.

Saludos,

**Inés Losada**  
 EJECUTIVA DE MARKETING Y  
 COMUNICACIONES  
**SOFTLAND**  
[ilosada@softland.com.ar](mailto:ilosada@softland.com.ar)  
 Skype: ineslosada

Av. Del Libertador 6343, 11° piso  
 C1428ARG CABA, Argentina  
 C. +54 3756 618667  
[softland.com.ar](http://softland.com.ar)

Presupuesto Softland Argentina.

## Anexo H

## Cotización

> **Sitio web** 1.500 USD

*Forma de pago: 50% contra aprobación y 50% contra la entrega.*

> **Valor de actualización anual de imágenes, y contenido** \$800 USD

Incluye renovación de estética, imágenes y carga de hasta 10 productos.

**Tiempo estimado de realización:** 60 días a partir de la entrega del material.

### Aclaraciones

*Es fundamental el feedback y el trabajo en equipo entre ambas partes para establecer acuerdos y llegar a los objetivos planteados en tiempo y forma. Los precios no incluyen iva 21%.*

**No se incluye:** servicios de diseño de logotipos, isotipos, y otras gráficas de marca, como tampoco servicios fotográficos ni audiovisuales, renders, compra de fotografías, ilustración, caligrafía, lettering impresiones.

*Si se interrumpen o modifican los tiempos acordados, se reprogramarán según agenda de ambas partes y se recotizarán los valores a precios actuales. El dominio incluido será ".com.ar," se incluye 1 año de dominio y hosting, pasado el año tendrá un costo anual a cotizar. Validez de la propuesta: 10 días.*

**pozzistudio**  
BRANDING

Presupuesto Pozzistudio Branding.

[https://drive.google.com/file/d/1MwS31zH5WCqMBvJev6TdZ2klVbR9\\_Ppy/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1MwS31zH5WCqMBvJev6TdZ2klVbR9_Ppy/view?usp=sharing)

Anexo I

**Completá tu Inscripción** ✕

**Curso de Mozo y Camarera Profesional**

---

<p><b>Fecha de Inicio</b> 18/10/2021</p>	<p><b>Medio de Pago</b> Tarjeta de crédito</p>
--	--

<p><b>Formas de Pago*</b></p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; color: #0070c0;">3 cuotas</p> </div> <div style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;"> <p style="text-align: center;">Curso completo · 8% de descuento</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: #0070c0;">Curso completo · Hasta 12 cuotas fijas</p> </div>	<p><b>Código de Descuento</b></p> <p>Código <input style="width: 80%;" type="text"/> <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px 10px; margin-left: 5px;">Validar</span></p> <p><b>Importe</b></p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold; color: #0070c0;">\$14388 ARS</p>
---	--

**Medios de Pago\***

Tarjeta de crédito / débito - 4%

Depósito o Transferencia - 8%

Presupuesto FUDE, obtenido de: [Curso de Mozo y Camarera Profesional a distancia | FUDE \(educativo.net\)](#)

Anexo J

**Completá tu Inscripción** ✕

**Curso de Gerenciamiento Gastronómico**

---

Fecha de Inicio 18/10/2021	Medio de Pago Tarjeta de crédito
-------------------------------	-------------------------------------

**Formas de Pago\***

4 cuotas

Curso completo · 20% de descuento

Curso completo · Hasta 12 cuotas fijas

**Código de Descuento**

Código

**Importe**

\$16986 ARS

**Medios de Pago\***

Tarjeta de crédito / débito - 15%

Depósito o Transferencia - 20%

Presupuesto FUDE, Obtenido de: [Curso de Mozo y Camarera Profesional a distancia | FUDE \(educativo.net\)](#)

Anexo K

## Costos

### MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

El arancel del curso es de 2 cuotas mensuales de \$ 12.700 (\*) dentro del cual se incluyen todos los materiales y materias primas para la confección de las recetas, excepto el uniforme ( chaqueta, gorro y delantal blanco), que es de carácter obligatorio para las clases prácticas y corre por cuenta de los alumnos.

### MODALIDAD VIRTUAL

El arancel del curso es de de 2 cuotas mensuales de \$ 11.400 (\*). Los materiales y utensilios corren por cuenta del alumno.

(\*) Aranceles expresados en Pesos argentinos sujetos a modificaciones.

Presupuesto Instituto Argentino Gastronómico. Obtenido de: [Técnicas Básicas de Cocina - IAG](#)