



Jorge Luis Bonello VADM09459

Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica de Diferenciación a Nivel Negocio e integración a Nivel
Corporativo

Licenciatura en Administración

Materia Seminario Final

Reporte de Caso

Planificación Estratégica

Grupo Meta – Sauco SA

Entregable 4

Agradecimientos

En primera medida quiero agradecer a mi esposa, que es mi compañera en todo, ella en muchas oportunidades me cubrió, me reemplazó en este equipo que formamos y ayudó para que pudiera avanzar con mis estudios. Muchas gracias por los mates, por acercarme un café, por estar siempre a mi lado.

A mis hijas les agradezco también que hayan tolerado a un papá que tuvo que dedicarle muchas horas a la carrera y me hayan hecho el aguante como lo hicieron.

Agradezco también a mi mamá, ella me mostró tempranamente el camino a seguir, que siempre se puede llegar, y que los esfuerzos valen la pena.

He sido un estudiante bastante solitario, pero igualmente agradezco a los compañeros con los que he interactuado brevemente, en particular con mis compañeros de Efi I a los que recuerdo y valoro por ese trabajo que realizamos en equipo.

A todos los Profesores que he tenido a lo largo de la Carrera, gracias por sus devoluciones, sus correcciones y consejos.

Y quiero agradecer a Dios esta etapa la cual llega a su final, que nuevamente la vida me sorprende llegando a un objetivo planeado para cumplirse antes, pero que el destino y los hechos sucedidos hizo que llegara muchos años más tarde, pero llega. Siempre llega y hay que reconocerlo y ser agradecido.

A todos, gracias.

Resumen

Este trabajo está enfocado en una de las unidades de negocio perteneciente a Grupo Meta, conglomerado empresario que ha sido creado hace tan solo dos años atrás. Sauco SA está formado por dos establecimientos Cervecería Checa y Restaurant La Jirafa, los cuales funcionan en rubros distintos y se encuentran en una situación delicada. Para revertir el escenario actual se realiza una propuesta basada en una Planificación Estratégica de Diferenciación por medio de productos innovadores, desarrollo de nuevos canales de comercialización y por implementación y certificación de normas de calidad. El objetivo general de la propuesta es alcanzar un aceptable nivel de rentabilidad para fines de 2.024, por medio del incremento de los ingresos por ventas a través de la incorporación de productos innovadores, un replanteo de baja en gastos y costos involucrados, acompañado por el desarrollo de nuevos canales comerciales y la certificación de normas de calidad.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Diferenciación – Innovación.

Abstract

This work is focused on one of the business units belonging to Grupo Meta, a business conglomerate that was created just two years ago. Sauco SA is made up of two establishments Cerveceria Checa and Restaurant La Jirafa, wich operate in different areas and are in a delicate situation. To reverse the current scenario, a proposal is made based on Strategic Planning of Differentiation through innovative products, development of new marketing channels and by implementation of quality standards. The general objective of the proposal is to acheive an acceptable level of profitability by the end of 2.024, by increasing sales income through the incorporation of innovative products, a rethinking of espenses and costs involved, accompanied by the development of new commercial channels and certification of quality standards.

Keywords: Planning – Strategy – Differentiation - Innovation

Índice

Introducción.....	pág. 04
Antecedentes.....	pág. 06
Relevancia de la propuesta.....	pág. 06
Análisis de Situación.....	pág. 07
Análisis de contexto.....	pág. 08
Macro entorno Pestel	pág. 08
Micro entorno 5 fuerzas Porter.....	pag.10
Diagnóstico Organizacional.....	pág. 13
Cadena de Valor.....	pág.13
Análisis FODA.....	pág.15
Análisis Especifico.....	pág. 16
Marco Teórico.....	pág. 17
Conclusión Diagnóstica.....	pág.19
Objetivos General y Específicos.....	pág. 21
Metas.....	pág. 23
Alcance.....	pág. 25
Recursos, acciones, Gantt.....	pág. 26
Flujo de Fondos.....	pág.28
Conclusiones y recomendaciones.....	pág.29
Referencias.....	pág. 32
Anexos.....	pág.34

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado, se desarrolla analizando al Grupo Meta, funciona desde 2.019 con equipos eficientes de trabajo dentro del marco de una empresaria familiar. La administración central está ubicada en Sacanta, Córdoba, las cuatro unidades de negocio se concentran mayoritariamente en la provincia de Córdoba aunque también tiene presencia en Bariloche provincia de Neuquén. Están conformadas por La Tregua S.A. enfocada en agro y tambo; Cervecerías S.A.S. con participación al 50% en Bar Güemes Casa Negra y Buen Pastor en Córdoba; Sauco S.A. que está formada por el restaurant La Jirafa en Bariloche y Cervecería Checa en Córdoba, y Brewing S.A.S. en proceso de apertura que incluirá a la brevedad su propio bar Checa.

Por tratarse de una agrupación de reciente creación, no tiene aún una valoración y posicionamiento en el mercado y la comunidad en donde está inserta, este potencial hoy se encuentra disperso en las distintas unidades de negocio. Las unidades de negocio que integran el grupo a excepción de La Tregua fueron afectadas por las restricciones de la pandemia por Covid19, al estar encuadradas dentro de las actividades no esenciales vieron caer significativamente sus niveles de venta y necesitan revertir dicha situación sin perder de vista los lineamientos del grupo. Sauco SA refleja en sus estados contables un serio problema respecto de su estructura de costos asociados a sus productos y gastos, ya que estos superan a sus ingresos por ventas.

Para lograr la puesta en valor de Grupo Meta se propone desarrollar una Planificación Estratégica desdoblada en dos, a nivel corporativo estableciendo un plan de relación e integración de las unidades del grupo, y a nivel de negocio para cada unidad integrante definiendo un plan estratégico específico con énfasis en desarrollo de ventajas competitivas de diferenciación de productos y servicios que contemplen los nuevos requerimientos de los consumidores y del mercado. Se podrá lograr así cumplir con potenciar la marca Grupo Meta con lineamientos comunes a todas las unidades de negocio y aumentar percepción de valor por parte de la comunidad, y potenciar cada unidad de negocio, aumentando la generación y percepción de valor de los productos y servicios que ofrece cada unidad para llegar a más consumidores. (Meta, 2021)

Según Ansoff (1957) la “Estrategia es el proceso de ajuste o acoplamiento entre una organización y su entorno”. Lograr la identificación y valoración de Grupo Meta implica una definición desde la Dirección de un eje central que abarque a toda la empresa, estudiar las unidades de negocio y lograr un crecimiento del valor de productos y servicios de cada una. Se puede sumar lo indicado además por Chandler “Estrategia es la determinación de los fines y objetivos básicos de una organización a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos fines”. Un plan estratégico como el del caso en análisis debe abarcar además una mirada sistémica que abarque varios niveles, llegando hasta definiciones operativas puntuales para la puesta en valor de los productos pero siempre respetando desde cada unidad de negocio lo indicado desde la Dirección de Grupo Meta para elevar la percepción de la comunidad de toda la empresa. Si a la estrategia la potenciamos con Benchmarking de acuerdo a lo definido por Hill, (2015), “Una de las mejores formas de desarrollar competencias distintivas que contribuyan a lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes es identificar y adoptar la mejor práctica industrial.” (Hill, 2015).

Se debe definir un plan estratégico para lograr tres objetivos centrales: el primero referido a la puesta en valor del Grupo Meta, los dos establecimientos de Saucos, Cervecería Checa y Restaurant La Jirafa avanzarán hacia la certificación de normas que está en marcha en Cervecería Checa haciendo extensiva la certificación ISO 9001 en procedimientos y calidad y Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura en el restaurant La Jirafa. Se evaluará la implementación y certificación adicional en ISO 14000 en materia ambiental. Estas certificaciones quedarán vinculadas a Grupo Meta con un plan comunicacional, además de las correspondientes mejoras de costos asociadas a la calidad. Como segundo objetivo puesta en valor de los productos, Cervecería Checa desarrollará una línea orgánica de cervezas que el consumidor los identifique amigables con las nuevas tendencias de consumo responsable y cuidado del medio ambiente, y Restaurant La Jirafa desarrollará una línea de productos congelados y cerrados al vacío para que la clientela pueda pedirlos y cocinarlos en su casa bajo altos estándares de calidad, manteniendo sabores y texturas de una comida servida en un Restaurant. El tercer objetivo es desarrollar herramientas digitales para potenciar la venta, comunicación y obtención de información de mercado con el fin de captar y desarrollar nuevos nichos de mercado y en paralelo estudiar el comportamiento de los

clientes generando nuevos indicadores. En los tres objetivos se usará intencionalmente la marca del grupo META para que quede asociada a las distintas unidades de negocio y sea percibida como un todo por el cliente. (Meta, 2021)

Resumen de antecedentes. Los objetivos se plantean luego de analizar los casos de éxito de empresas de distintos países y un caso nacional que realizaron certificación ISO 9001, la cual es la norma de gestión de calidad más reconocida en el mundo, esta norma permite ayudar a supervisar, gestionar y mejorar la calidad continuamente a través de todas las operaciones. Esto redundan en baja de costos, aumento de la utilidad, generación de más negocios y satisfacción a más clientes aumentando la percepción de valor de la empresa. BSI Group / DB Construction es un caso de análisis exitoso internacional sobre como la implementación de normas de calidad ISO 9001 y de medio ambiente ISO 14000 redundan en los beneficios arriba indicados (BSI Group, 2021). Se referencia también el desarrollo de productos innovadores con certificación, el lanzamiento de la primer cerveza orgánica bajo la marca Patagonia, una de las referente del mercado nacional, que también aplican certificación en productos orgánicos (Visión Sustentable, 30/09/2020), (Pulso Cervecerero, 01/10/2020).

Relevancia de la propuesta. La importancia de verificar el cumplimiento de la propuesta en primer lugar es darle el lugar de relevancia a Grupo Meta por encima de sus unidades de negocio, y el logro de los objetivos significará la posibilidad de replicar los mismos a todas las unidades de negocio. El éxito de los tres objetivos definidos en la unidad de negocios SAUCO permitirá a las otras unidades de negocio definir nuevos objetivos adicionales de mejora de valor en sus productos y de percepción de los clientes. En etapas posteriores definir un plan de escalabilidad de los modelos de negocio de cada unidad.

Es el primer proyecto transversal activo en el Grupo META. Esta propuesta podrá utilizarse como base para estudiar y aplicar a otras empresas y desarrollar nuevos planes de negocio, en los cuales se propone distintas líneas de planeamiento estratégico en buscar de mejorar las unidades de negocio, mejorando la calidad y el cuidado del medio ambiente.

Análisis de la Situación

Descripción de la Situación

Actualmente estamos en un proceso de eliminación progresiva de las restricciones por COVID 19, es por ello que previendo la vuelta paulatina a una nueva normalidad con nuevos escenarios post pandemia, teniendo en cuenta lo ya detallado es que debemos definir un nuevo plan estratégico analizando amenazas y oportunidades para luego pasar a definir fortalezas y debilidades y concluir como avanzar para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Análisis de contexto

Análisis PESTEL

Política (media)

La situación actual en lo político es incierta, estamos en los momentos de elecciones de medio término donde se evaluará los primeros dos años del gobierno que conduce el país desde Diciembre de 2019, el marco institucional se ha visto debilitado con el actuar del gobierno y con la derrota en las PASO que indican una probable derrota en Noviembre que aparenta cambiar las relaciones de poder en el poder Legislativo. Nuestro país está actualmente encuadrado en el grupo de los peores calificados a nivel global (Fundación Global, Informe Índice de Calidad Institucional 2021). El partido político que hoy es oficialismo muestra signos de desgaste con la sociedad, el sector empresario se percibe alejado de los lineamientos del gobierno, aumentó la presión fiscal sobre las empresas y determinó limitaciones comerciales en el marco de restricciones por la pandemia, en particular de comercio exterior y en mercado interno a impuesto controles de precios máximos como intento de frenar la inflación. Esta decisión política obligo a muchos comercios a cerrar o trabajar resignando gran parte de sus ganancias.

Economía (media)

Respecto del contexto económico actual los indicadores muestran claros valores negativos, la inflación de los últimos doce meses está en el orden del 50% (Indec, 2021), el índice de Julio fue del 3% mensual y los meses siguientes no ha disminuido, aunque aún no han sido publicado los indicadores de estos últimos meses la inflación está aumentando. Los indicadores de actividad industrial de Julio arrojaron valores negativos del -2,5% mensual aunque la actividad económica está en el orden del 2,5% mensual. La devaluación de la moneda continúa produciéndose de forma sostenido aunque hasta el momento desde el 01/01/2021 a la fecha devaluó un 15,68%. Estamos desde hace tiempo con estos problemas endémicos que arrastran la economía nacional y debemos adicionar además la situación reinante por las medidas restrictivas de funcionamiento tomadas en respuesta al COVID 19 desde Marzo de 2.020 a la actualidad que resintieron y empeoraron la situación de más muchos rubros y sectores de la economía en particular aquellos que fueron definidos como no esenciales.

Con respecto al rubro gastronómico, solo se permite operar al 50% o 30% de la capacidad, muchos negocios han elegido continuar cerrados hasta que esta situación termine y no queda claro cómo será y en qué medida el regreso de los clientes. (Agencia de Viajes, 05/08/2020).

Situación parecida se vive en el rubro cervecerías, a nivel país han quedado afectadas el 40% de las cervecerías artesanales por no poder continuar funcionando como lo hacían antes de la pandemia. (Diario Ámbito, 15/06/2020).

Social (alta)

En cuanto a variables sociales y debido a las restricciones por COVID 19 y el plan de confinamiento podemos indicar que ha significado un cambio en las formas de consumo y comportamiento de los consumidores, la sociedad presta más atención a los productos de origen natural, que cuidan el medio ambiente y el bienestar físico. Los consumidores optan ahora por mayor cantidad de compras online y por los comercios locales o de cercanía (Diario Cronista, 27/09/2021), también ha cambiado el concepto de valor en los productos o servicios a adquirir, un producto orgánico, o aquellos provenientes de una empresa certificada en normas de calidad y cuidado del medio

ambiente, o una empresa que demuestra interacción real con el cliente genera una percepción de valor que hace más elegible el producto o servicio. Este cambio es disruptivo y está en plena evolución día tras día.

Las cervezas artesanales han podido encontrar en los canales digitales una nueva forma de continuar vendiendo y llegando al consumidor y muestra también un claro cambio en las formas de consumos y adquisición del tipo de producto (Cronista 2, 27/09/2020) En cuanto a gastronomía los restaurantes se vieron obligados a adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores que buscan consumir el producto pero bajo nuevas formas, una de ellas es retirar la comida y consumirla en un lugar donde no tenga riesgo de contagiarse (Diego Coquillat, 03/11/2020) es de vital importancia entender los cambios del mercado y de consumo.

Tecnología (alta)

Respecto de las variables tecnológicas, el aceleramiento en los cambios de consumo por medios digitales debido a las restricciones para todas las actividades que se definieron como no esenciales y al confinamiento, obligó a que las empresas cambien su modelo negocio y desarrollen los canales y medios digitales no solo para comunicar mediante redes sociales sino también para poder seguir comercializando. Pasaron a ser relevantes en la estrategia comercial las herramientas informáticas para comprar, pagar y enviar por vía digital. De igual manera las herramientas digitales permiten captar nuevos clientes e interpretar el gusto y opinión del consumidor pudiendo obtener información estratégica hacia donde apuntar el plan de ventas a futuro mediante la generación y definición de nuevos indicadores de consumo y percepción de valor. (Iproup, 26/05/2021).

Legal (baja)

En cuanto a las variables ambientales y ecológicas el gobierno está siendo cada vez más estricto con el cumplimiento de normas de protección al medio ambiente, pero más aún lo es el consumidor. Las empresas deben definir un plan de acción para sus establecimientos que mejore su interacción con el medio ambiente. Las firmas que están conceptuadas como amigables con el medio ambiente, implementan y certifican las normas ISO 14000, de esa forma los consumidores verifican el compromiso medio

ambiental y la reputación de la empresa frente el medio ambiente, la certificación este tipo de normas además es una ventaja diferencial en el caso de desarrollar mercados externos y en un plazo de algunos años tendrá un severo peso legal, por lo que demorar la implementación y certificación pone en una posición delicada a las empresas ante futuros escenarios de reclamos legales de este tipo.

En cuanto a las variables jurídicas legales continúan las prohibiciones de los despidos de acuerdo a las definiciones realizadas por el Gobierno mientras que continúen las restricciones por COVID 19, que implican el pago de una doble indemnización en aquellos casos que se realice.

Micro entorno. A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes tanto en gastronomía como en cervecerías es baja ya que implica hoy más un riesgo para el ingresante que para los jugadores actuales, solo los establecimientos que están bien posicionados a nivel local y supieron adaptarse a las condiciones económicas y restricciones gubernamentales y del mercado han podido persistir, no se presume modificación de esta situación ni la generación de una amenaza inminente hasta que la actividad recupere los niveles previos al escenario pre pandemia. Durante el último año y medio en Bariloche han cerrado al menos diez locales gastronómicos que representan el 50% del mercado, no hay vistas de recupero hasta que se regrese al funcionamiento normal de la economía y la afluencia de turistas nacionales y extranjeros. (Rio Negro, 08/06/2020). Situación similar se percibe en Córdoba con las cervecerías artesanales donde la situación es aún peor ya que el rubro registra caídas de hasta el 75% (Filo News, 31/07/2020).

Proveedores

Respecto de Proveedores el poder de negociación y presencia tanto en el rubro gastronómico como en las cervecerías está atomizado, hay muchos que compiten entre sí y ninguno representa un jugador de peso de forma individual, como así tampoco en conjunto. Al estar ambos en rubros en análisis deprimidos por la situación reinante todos compiten entre sí mientras tratan de colocar alguna venta a pesar de la situación

actual del mercado. La rivalidad es alta aunque esto no es una amenaza. Igualmente respecto de las Cervecerías es necesario marcar una última novedad en materia de botellas de vidrio, hace unas semanas atrás se incendió una de las principales cristalerías del país, Verallia, y sus dos hornos dejaron de producir botellas. En los próximos meses puede haber algún tipo de problema por desabastecimiento de envases de vidrio producido por esta singular situación sumado al escenario de escasez mundial de envases de vidrio (Infobae, 28/09/2021) aunque siguen estando como alternativas las latas y la cerveza envasada en barriles. (El Mundo, 12/07/2021)

Clientes.

Respecto de los clientes podemos decir que debido a las restricciones en las actividades no esenciales por pandemia hubo un descenso marcado de la clientela tradicional tanto en gastronomía y cervecerías, es decir en este año y medio la caída de turistas que visitan Bariloche fue total por las restricciones, los dos rubros en análisis continuaron funcionando bajo la modalidad de pedidos online y bajo modalidad take away. El poder en sí de cada cliente es alto ya que tanto restaurantes como cervecerías no pueden darse el lujo de permitir escapar a los pocos clientes que acercan a consumir en este particular momento, pero a su vez el poder de los clientes queda acotado a las medidas restrictivas. Como grupo de poder e influencia los clientes imponen a estos rubros cambios de acuerdo a las nuevas necesidades de consumo que rápidamente obliga a cada establecimiento a readaptarse.

Productos sustitutos

Respecto productos sustitutos han aparecido nuevas amenazas ante esta situación. En el caso de los restaurantes pasaron a competir con las casas de expendio de viandas o emprendimientos elaboradores de platos gourmet sin local de atención al público con mesas que operan solo bajo la modalidad delivery atado alguna herramienta digital, como por ejemplo Pedidos Ya!, los productos ofrecidos se trasladaron de los locales a los hogares. Esto obliga y motiva a los restaurants a redefinir sus productos para que vuelvan a ser competitivos y a desarrollar el canal digital para encontrar nuevos clientes y retener al antiguo consumidor que se cambió a los nuevos productos y formas de pedirlo. En el rubro Cervecerías, la cerveza artesanal perdió mercado por el

cierre de cervecerías y locales de expendio, y si bien hay productos sustitutos como los espumantes o los frizantes los cuales están en una peor situación ya que dependen de los locales nocturnos y fiestas, el consumo en el hogar de cerveza artesanal aumentó, el consumidor tiene tiempo y busca nuevas opciones aunque también encuentra nuevos productos sustitutos en otras bebidas alcohólicas como el vino de calidad media / premium que también aumento el consumo. Podemos inferir que la rivalidad de productos sustitutos sigue siendo alta en ambos rubros pero a su vez deprimida más allá de cualquier previsión por la situación actual, por lo que cada producto debe buscar la forma de seguir atrayendo a los consumidores por medios innovadores.

Rivalidad de la industria

Actualmente la rivalidad en ambos rubros, tanto el gastronómico como el cervecero en análisis es alto y si bien ambos son mercados maduros, todos los jugadores de ambos rubros están pasando por un período bajo el enfoque de supervivencia por lo acontecido bajo las condiciones de restricción comerciales, limitaciones de horario y funcionamiento por normativas COVID 19. En el rubro gastronómico no se percibe que haya grupos económicos queriendo ingresar o queriendo dominar el mercado, solo se puede evaluar que la mitad de los restaurantes existentes previos al escenario de la pandemia sobrevivirá dejando bien posicionados en el nuevo punto de partida en un escenario post pandemia a aquellos jugadores que logren sobrevivir al entorno actual. La rivalidad aumentó en un mercado que se achicó por disminución de clientes quedando concentrado en los consumidores locales. Con respecto a las cervecerías hay un escenario parecido al planteado en los restaurants pero con la diferencia en que las grandes industrias cerveceras industriales están a la búsqueda de aquellos emprendimientos que logran destacar con algún producto asociado a algún indicador de valor particular o concepto innovador para rápidamente captarlo e incorporarlo a su portafolio. De igual forma aquellas cervecerías que sobrevivan al entorno actual quedan en primera fila para ser referentes en un nuevo escenario post pandemia.

Diagnóstico Organizacional

Se utiliza para el análisis Cadena de Valor de Porter

Actividades Primarias

Logística de entrada

No hay respecto a Saucó demasiada información respecto de esta actividad de los dos establecimientos aunque ambos cuentan con espacio suficiente para la recepción y almacenamiento de insumos necesarios para desarrollar dentro de la cervecería y del restaurant las actividades de recepción almacenaje y distribución para su uso de las materias primas e insumos con normalidad.

Operaciones

La Cervecería tiene capacidad instalada para 30.000 litros mensuales, cuenta con toda la maquinaria e instalaciones para desarrollar la producción de cervezas con altos estándares de calidad. Posee toda la infraestructura necesaria para la elaboración y envasado. Respecto del restaurant La Jirafa cuenta las instalaciones acordes para el funcionamiento a capacidad máxima de 160 cubiertos, un sector de elaboración y cocina completamente equipados para la producción de alimentos.

Logística de Salida

Ambos emprendimientos tienen sus respectivos salones de venta, restaurant La Jirafa es un bodegón familiar, con capacidad máxima para 160 personas en Bariloche, la comercialización es directa y sin intermediarios de por medio entre los clientes y el Restaurant La Jirafa, este último, durante la pandemia implementó el sistema de servicio take away para continuar atendiendo clientes generando un nuevo canal de comercialización también directo. Cervecería Checa tiene su local propio en Sacanta con buena afluencia de clientes donde también la atención es directa. A su vez de la información referida también se desarrolla la comercialización indirecta a través de otros bares y locales comerciales los cuales compran y revenden las distintas variedades de cervezas que se producen.

Marketing

Solo hay una persona cumpliendo la función de responsable de Marketing, que se encarga de realizar mediciones de indicadores respecto de clientes y demás variables. Cervecería Checa, Cervecería Checa ha desarrollado acciones puntuales de promoción a través de su página web y Restaurant La Jirafa.

Servicios

Los servicios de ambos establecimientos quedaron a la mínima expresión por la situación de restricciones, aunque La Jirafa desarrolló el sistema take away durante la pandemia.

Actividades de Apoyo

Infraestructura

La Dirección General de Grupo Meta se desarrolla en las oficinas centrales en Sacanta, donde se cuenta con oficinas, mobiliario y todo lo necesario para desarrollar las funciones de Dirección y control del grupo y la unidad de negocio Sauco, a su vez tanto Cervecería Checa en Córdoba como el restaurant La Jirafa en Bariloche cuentan con instalaciones propias y adecuadas para elaboración y procesamiento de los productos con altos estándares de calidad, almacenamiento y atención a clientes, ambos emprendimientos cuentan con los recursos físicos necesario para el desarrollo de todas las actividades.

Recursos Humanos

La Dirección General de Grupo Meta de todas las son llevadas adelante por Juan Cruz, Paula y Jose que son los dueños y Directores, tienen además a su cargo las funciones de dirección, planificación estratégica y definición de objetivos, pero además actualmente ocupan distintas funciones gerenciales y hasta técnicas en las cuatro unidades de negocio. Cervecería Checa está a cargo de Jose y Luis; y restaurant La Jirafa está a cargo de Francisco.

No existe el departamento de Recursos Humanos de Grupo Meta, los Directores están en contacto con una consultora externa para la búsqueda de nuevos recursos humanos. Las cuatro unidades de negocio y los dos emprendimientos de Saucó están bien conformados con perfiles de personal profesional o de operarios calificados. Al estar en proceso de certificación el personal está próximo a recibir las capacitaciones en las normas a certificar y las buenas prácticas en manufactura.

Tecnología

Grupo Meta cuenta con los programas básicos de contabilidad y administración. También se ha desarrollado indicadores de cada unidad de negocio y se estudia el comportamiento de los clientes por medio de los contadores. El restaurant La jirafa cuenta con el software de gestión MR Comanda. No se verifica el uso de herramientas web ni digitales.

Análisis FODA

Las amenazas que presenta el entorno están representadas por la incertidumbre económica, por los indicadores negativos actuales y por el desconocimiento sobre las medidas próximas a tomar por el gobierno en materia económica una vez finalizado el período de elecciones de estos próximos dos meses.

Las oportunidades que debemos estudiar son las nuevas demandas de los consumidores en materia ambiental y de consumo, si llevamos adelante los cambios e innovaciones correctas podemos posicionarnos mejor en el mercado. La situación económica actual y restricciones de negocio son una barrera de entrada de nuevos competidores al menos en el corto plazo lo que permite buscar innovaciones y mejoras en nuestros productos y servicios para quedar mejor posicionados cuando se reactive la actividad, para ello se deben desarrollar más indicadores para estudiar al mercado y clientes.

Debilidades podemos indicar la estructura de Recursos Humanos del grupo y determinados cargos gerenciales son llevados adelante por la Dirección de la Empresa, superponiéndose las funciones de Dirección con la de los mandos gerenciales operativos, debe realizarse un análisis de cambios y delegaciones necesarias para poder

consolidar y fortalecer cada función y sector. El departamento de Recursos Humanos debería comenzar a funcionar como un departamento dentro de la estructura de Grupo Meta, separado de las funciones de los directores y continuar apoyado por la consultora.

Fortalezas del grupo Meta, tienen grupos técnicos adecuados en cada emprendimiento, una clara definición de Visión y Misión, todos los emprendimientos tienen muy buen imagen local en donde se desarrollan y están bien posicionados.

Análisis específico según perfil de la carrera. Matriz Ansoff.

Grupo Meta se ubica su estrategia actual en el primer cuadrante de la Matriz Ansoff (1957). La empresa y sus unidades de negocio han desarrollado ventajas competitivas para mantener sus productos en el mercado, es decir está en el cuadrante mercado actual – producto actual (penetración de mercado).

Ahora bien para lograr cumplir lo requerido por la Dirección de Grupo Meta y la estrategia a desarrollar se intuye que podría ser una combinación de estrategias que abarcará las características del segundo y cuarto cuadrante de la matriz. Del cuadrante producto actual - mercado nuevo cuando desarrollemos las herramientas digitales lo que permitirá llegar a nuevos mercados con los productos actuales (desarrollo de mercado); y en el cuadrante producto nuevo – mercado nuevo cuando se combinen la llegada de productos nuevos a los nuevos mercados por el uso del canal digital (diversificación).

Del análisis a realizar a posterior podrá concluirse a cuál de los cuadrantes dar relevancia en la estrategia para obtener los mejores resultados de acuerdo a lo requerido desde la dirección de Grupo Meta.

Marco Teórico

El análisis a desarrollar se basa en estudiar a los autores clásicos, buscando dar una base teórica a lo visto hasta el momento y completar la información que sea punto de partida para generar una propuesta que sirva para una planificación estratégica que cumpla los planteos que se realizan en la planificación estratégica.

Chiavenato plantea respecto de la planificación estratégica y al proceso que genera este tipo de definiciones “Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica su transformación. Es una cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir. No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental.” Claramente se adapta esta descripción al contexto actual del último año y medio que para terminar de enmarcar esta idea agrega más adelante “No existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas secretas. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.” Esto es lo que se entiende un reflejo del dinamismo que lleva implícito la Planificación Estratégica.

Analizando a Hill (2015) respecto de las concepciones de estrategias extraemos “Por lo tanto, en el concepto de pretensión estratégica está implícita la noción de que la planeación estratégica debe basarse en establecer una visión y metas ambiciosas que obliguen a la compañía a dar más de sí y después encontrar formas para construir los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar esa visión y dichas metas.” Toda empresa debe contar con una visión y metas ambiciosas y que la impulsen a una mejor realidad, agregamos a lo extraído y lo relacionamos con otra cita “Durante un periodo de cambio rápido en el que la innovación revoluciona la estructura de la industria, el valor suele migrar hacia modelos de negocios basados en las nuevas estrategias de posicionamiento.”

Profundizando y analizando a Porter respecto de la estrategia elegida centrada en diferenciación “Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos.” Para terminar la justificación teórica citamos a Chiavenatto “Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas” nos centraremos nosotros en la segunda opción establecida por este autor “Liderazgo de producto: Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios.” Y la justificación anterior se complementa referenciando la misma al primer cuadrante de la matriz Ansoff que establece una estrategia de penetración en el mercado donde la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Los productos actuales son productos en desarrollo con mayor valor agregado e incluyen procesos en curso de innovación en los canales de ventas.

Conclusión Diagnóstica

Por todo lo analizado hasta el momento se establece el lineamiento del nuevo plan estratégico de penetración en el mercado basado en liderazgo de producto, sostenido con procesos de innovación en productos y servicios, con el desarrollo de nuevos canales de comercialización, permite hacer crecer las ventas y mejorar la ecuación de gastos y costos de la unidad Sauco SA. Grupo Meta como conglomerado ha comenzado a ser percibido y valorado por su entorno, debe continuar posicionando la marca del grupo y lograr que todas sus unidades de negocios crezcan asociadas a una única empresa, por lo que se deben plantear nuevas definiciones.

No puede dejar de tenerse en cuenta la realidad del macro entorno, con un presente complicado por las variables político económicas reinantes, y todos los cambios repentinos que se desarrollaron desde principios de 2.020 bajo las condiciones que se presentaron por las restricciones de funcionamiento por la pandemia de Covid 19. Estaríamos en breve saliendo de este escenario de supervivencia para volver a una nueva normalidad a principios de 2.022. Los ingresos de los rubros analizados en el micro entorno reflejan que las ventas del rubro cervezas artesanales cayó hasta un 75% y en cuanto a restaurantes en Bariloche cerraron el 50% de los establecimientos y los que quedaron en pie vieron disminuida además su facturación.

Los estados contables de Sauco indican una caída significativa de los ingresos por la retracción de ventas en 2.020 representando el 45% del año 2.019 y arrojando valores inclusive valores inferiores al período 2.018, a pesar de dos años consecutivos con indicadores de inflación anual por encima del 35% cada año. Es prioritario definir como recuperar la venta. Pero más delicado aún es la información respecto de los costos y gastos que superan el valor de los ingresos por ventas de los dos últimos ejercicios. Esto hace inviable cualquier proyecto económico. Es de vital importancia recuperar ingresos acompañados de una reducción importante del índice de costos y gastos respecto de las ventas para que la operatoria sea virtuosa y genere un flujo positivo de ingresos y permita la obtención de recursos genuinos para financiar el crecimiento de la unidad de negocio.

Debido a esto último es el momento preciso para redefinir la planificación estratégica de Sauco SA y evaluar qué cambios y mejoras para recuperar la venta que decayó estos últimos meses, transformando en una oportunidad la situación reinante para definir un nuevo punto de partida desde inicios del 2.022 en adelante si tomamos la iniciativa en los rubros que se desempeñan Cervecería Checa y Restaurant La Jirafa.

Para lograr el posicionamiento de la marca Grupo Meta y crecimiento de las ventas se debe establecer un plan estratégico que sea aplicable de forma general a todas las unidades de negocio y reforzarlo con definiciones concretas dentro de cada una potenciando la innovación y puesta en valor de los productos y servicios que se desarrollen en las mismas. Las definiciones a tener en cuenta a nivel general de todo el grupo y sobre el posicionamiento de la marca Grupo Meta refieren a la certificación en normas de calidad en gestión, BPM y medio ambiente que está en curso y tengan alcance a todas las unidades de negocio; complementada un plan de crecimiento de las ventas sostenido con innovaciones en los productos y servicios en cada unidad de negocio, y potenciada por el desarrollo de herramientas digitales que permitan incrementar las ventas, fidelizar los clientes actuales y llegar a nuevos consumidores.

Se debe generar una planificación estratégica que abarque dos niveles, tal como ya se ha delineado en este trabajo, en primer lugar a nivel corporativo, realizando definiciones para que todas las unidades de negocio tengan similar identidad e impronta, es decir lograr una mejor internalización de lineamientos comunes para llegar a comunicar una imagen única de grupo económico que sea percibida con un mayor valor de marca por todo el entorno externo. La implementación de normas de calidad, incorporación de BPM y certificaciones ISO 9000 y 14000 son las herramientas que servirán. De igual importancia se resalta la importancia de la mejora en costos por medio de la implementación de normas de calidad tal como se muestra en el caso de éxito líneas arriba detallado.

En simultáneo y a nivel de planificación estratégica de todas las unidades de negocio, y en particular la unidad de negocio de Sauco, sobre la cual se hace foco en el estudio de este caso, se debe definir un plan estratégico de penetración de mercado basado en liderazgo de producto dirigido a potenciar la puesta en valor y diferenciación tanto en Cervecería Checa como en Restaurant La Jirafa, contemplando las

particularidades de cada establecimiento por tratarse de rubros distintos que funcionan en lugares distintos, reduciendo gastos y costos mientras que se genera valor adicional en los productos o servicios que se ofrecen. Para esto último la planificación estratégica debe apoyarse en la innovación de los productos y servicios definiendo y generando características diferenciadores que eleven la percepción de valor y potenciar la venta desarrollando nuevos canales comerciales, captando nuevos consumidores utilizando las herramientas digitales que hasta el momento actual prácticamente no han sido desarrolladas. Y además de hacer foco en el análisis de los gastos y costos para lograr una reducción proporcional en relación a las ventas.

Objetivos General, objetivos específicos y metas.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad neta de la unidad Sauco hasta lograr un 15% a fines de 2024, mediante una estrategia de penetración de mercado basado en liderazgo de producto por innovación y desarrollo del mix de canales de comercialización al cliente.

Justificación: Se propone alcanzar un nivel de rentabilidad que haga viable el desarrollo de la unidad de negocio Sauco mediante la recuperación de los ingresos por ventas mediante un mejor posicionamiento por la captación de nuevos clientes basado en la mejora de valor percibida mediante la incorporación de productos innovadores y el desarrollo de nuevos canales comerciales, acompañando además la recuperación de los niveles de consumo previos al escenario de la Pandemia por Covid-19.

Los nuevos estándares de calidad de Grupo Meta, así como las innovaciones de productos en la unidad de negocio Sauco podrán ser medidos adicionalmente con indicadores de percepción de valor por medio de herramientas digitales que acompañen el desarrollo del canal comercial de e-commerce.

Objetivos específicos

1 - Aumento de ventas de 90% en unidad Sauco a fines de 2.024, tomando como base las ventas de 2.019, 30% cada año hasta llegar al 90%. El aumento del volumen de ventas debe reflejar una recuperación y aumento de la rentabilidad.

Justificación: el aumento progresivo en el nivel de ventas implica hacer crecer rentabilidad de la unidad de negocio y llevarla al 15% a fines de 2.024. Debe llevarse un seguimiento de la planificación general comercial por parte de la Dirección de Grupo Meta y responsables de unidad de negocio Sauco.

2 – Establecer un recorte inicial agresivo de gastos de comercialización, administración y de los factores que integran el costo de mercaderías. Los costos y gastos deben ajustarse al 75% de los ingresos por ventas a fines de 2.024. Definir políticas de baja de costos y gastos.

Justificación: del análisis de los estados contables 2.019 y 2.020 se verifica que los valores de costo de mercadería, gastos de comercialización y administración superan el valor de ingresos por ventas. Se debe lograr una progresiva disminución para revertir la situación con una fuerte reestructuración en 2.022. Indicador a utilizar % de costos y gastos sobre total de ingresos por ventas. Los costos y gastos deben representar el 75% de los ingresos a fines de 2.024.

3 – Incorporar a principios de 2.022 un producto innovador en cada establecimiento, Cervecería Checa y Restaurant La Jirafa, de la unidad de negocio Sauco que represente al fines de 2.024 el 20% del total del mix de ventas. Indicador a utilizar, porcentaje de participación en detalle abierto del mix de ventas por producto del portfolio de cada unidad de negocio.

Justificación: la incorporación de productos innovadores, cerveza orgánica en Cervecería Checa y opciones en la carta de congelados cerrados al vacío en Restaurant La Jirafa, se suman al portfolio ofrecido a los clientes en cada establecimiento, incrementan las ventas por tratarse de productos que incluyen innovación apuntada a diferenciación y ampliación del mix ofrecido, aumentando la percepción de valor de ambos establecimientos de la unidad de negocio.

4 – Desarrollo e incorporación de nuevos canales comerciales por medio de plataforma de comercialización digital, durante el período 2.022 - 2024 hasta alcanzar a fines de 2.024 el 25% del total del mix de comercialización en la unidad de negocio.

Justificación: la incorporación del canal digital al mix de comercialización permitirá ampliar los canales comerciales y tener llegada a nuevos clientes. El desarrollo de herramientas digitales por medio de softwares específicos permite la implementación de indicadores de satisfacción del cliente respecto de productos y servicios ofrecidos. Complementar mediante contrato con alguna de las empresas que gestionan la compra y entrega por apps en celulares.

5 – Posicionamiento de la marca Grupo Meta, asociada a valores de calidad y excelencia, en unidad Sauco, tiempo de implementación y posicionamiento, trienio 2.022 – 2.024. Indicador: llegar a fines de 2.024 con 70% de reconocimiento de la marca Grupo Meta en la página web de Sauco. Indicador adicional: incremento del 5% de las ventas

Justificación: se debe definir implementación y certificación en normas de calidad ISO 9001, BPM y ISO 14000 cuidado del medio ambiente asociadas a la marca Grupo Meta, comenzando por unidad Sauco, con el fin de elevar la percepción de valor del grupo empresario como un todo que contiene a las unidades de negocio integrantes. Implementar indicador digital en página web de Sauco hasta lograr un 70% de reconocimiento mediante encuesta al ingresar al sitio web. Certificación de normas debe estar cumplido al 31/12/2.022, el plan de publicidad y posicionamiento es de 3 años.

Metas

Lograr una rentabilidad del 15% de la unidad Sauco SA a fines de 2.024.

Obtener un incremento de las ventas en un 90% a fines de 2.024 en un periodo de tres años. 2.022 – 2.024, tomando como referencia inicial las ventas del año 2.019.

Alcanzar a fines de 2.024 una relación costos y gastos sobre ventas del 75%.

Definir e incorporar productos innovadores, para Cervecería Checa el producto es cerveza orgánica y en el caso de Restaurant La Jirafa son platos congelados y cerrados al vacío, ambos deben estar desarrollados para comercializarse a partir del 01/01/2.022 y formar parte del mix de productos del portfolio de cada establecimiento.

Desarrollo de página web, software de ventas para canal digital. Debe estar disponible para su uso a partir de 01/01/2.022.

Plan de capacitación e implementación de uso de página web y software de comercialización. Plazo de cumplimiento 6 meses a partir del 01/01/2.022.

Definición de normas a certificar sobre calidad BPM, ISO 9000 en calidad e ISO 14000 cuidado del medio ambiente, plazo de implementación y certificación desde 01/01/2022 al 31/12/2.022.

Comunicación de la puesta en valor al entorno general de Certificación de Grupo Meta por medio de campaña de publicidad al obtener cada certificado. Diciembre 2.022 – Diciembre 2.024.

Desarrollo de indicadores de reconocimiento de valor marca Grupo Meta respecto de implementación y certificación en normas de Calidad y Medio Ambiente. Software de aplicación por medio de canales digitales y herramientas web. Plazo de desarrollo, del 01/01/2.022 al 31/05/2.022.

Plan de capacitación en uso de software de indicadores de percepción de valor Grupo Meta. Plazo de capacitación del 01/06/2.022 al 30/08/2.022.

Desarrollo de indicadores de reconocimiento de valor en productos innovadores incorporados al portfolio de ventas de cada establecimiento y gestionado por medio del software de aplicación en canales digitales y herramientas web. Plazo del desarrollo 01/01/2.022 al 31/05/2.022.

Plan de capacitación en uso de software de indicadores de percepción de valor productos innovadores. Plazo de capacitación del 01/06/2.022 al 30/08/2.022.

Alcance

De Contenido: Se aborda un tema en materia de planificación estratégica.

Temporal: El estudio se realiza abarcando el segundo semestre del año 2.021, tomando como base la información disponible de tres años anteriores y realizando una planificación a futuro del período 2.022 – 2.024.

Ámbito geográfico: esta planificación estratégica es de aplicación a nivel nacional, Grupo Meta funciona solo en el país, y en particular en las provincias de Córdoba y Neuquén, provincias donde funcionan los establecimientos Cervecería Checa y Restaurant La Jirafa respectivamente de la unidad de negocios Sauco.

Metodológico: De acuerdo con los objetivos, es un trabajo de tipo estratégico, de donde se respeta una serie de procesos predeterminados.

Recursos involucrados y acciones

Presupuesto Plan de Accion Grupo Meta - Unidad Sauco - Cerveceria Checa y Restaurant La Jirafa							
	Tacticas	Actividad	Responsable	Recursos	Recursos Economicos	Tiempo	Indicador
Objetivo esp. 1 Incremento ventas	Incremento ventas	Definicion y gestion de plan estrategico	Jose Paula Juan Cruz	Directores META	-----	trienio 2022 - 2024	Porcentaje variacion ventas totales Sauco
Objetivo esp. 2 Disminucion de cmv y costos comerc. y adm.	baja de costos y gastos	Redefinición de costos y gastos seguimiento	Paula Sara	Informe anual de costos	Analista \$ 100.000	trienio 2022 - 2024	Porcentaje cmv + gastos com. y adm / ventas
Objetivo esp. 3 Incorporacion productos innovadores	Incorporacion producto innovador Checa	Desarrollo y elaboracion cerveza organica	Jose Juan Cruz	Insumos organicos	-----	enero - 2.022	Porcentaje sobre mix de venta portfolio Cerveceria Checa
	Incorporacion producto innovador La Jirafa	Desarrollo y elaboracion congelado al vacio para llevar	Paula Francisco	camara frio exhibidor maquina cerrado vacio	Camara \$ 780.000 Exhibidor \$ 427.898 Cerr. Vac. \$ 52.500	enero - 2.022	Porcentaje sobre mix de venta portfolio Restaurant La Jirafa
Objetivo esp. 4 desarrollo plataforma digital comercial e indicadores	Ampliacion de canales de comercializacion	Desarrollo plataforma comercial digital	Jose Paula Juan Cruz	computadora servidor software desarrollador web dinero	Comp. Serv. \$ 178.978 Software \$ 1.000.000 Desarrollador \$ 175.000	enero / febrero 2.022	Porcentaje sobre mix de ventas por canal de comercializacion
		Incorporacion app e-commerce Pedidos Ya	Jose Paula Juan Cruz	contrato comercial dinero	contrato - comision 10% venta o 18% venta + entrega	trienio 2022 - 2024	Porcentaje sobre total de ventas de plataforma comercial
		Capacitacion uso software	Jose Paula Juan Cruz	personal capacitador dinero	Capacitador \$ 80.564	enero / junio 2.022	Certificado de capacitación.
	Desarrollo Indicadores web unidad Sauco	Desarrollo software de gestion de indicadores	Jose Paula Juan Cruz	programador licencia software dinero	Desarrollador \$ 175.000	enero / mayo 2.022	Indicadores de percepcion valor Grupo Meta
		Capacitacion uso software Cerveceria Checa	Jose Paula Juan Cruz	personal capacitador dinero	capacitador \$ 80.564	junio / agosto 2.022	Certificado de capacitación.
		Capacitacion uso software Restaurant La Jirafa	Jose Paula Juan Cruz	personal capacitador dinero	capacitador \$ 80.564	junio / agosto 2.022	Certificado de capacitación.
Objetivo esp. 5 Puesta en valor marca Grupo Meta desarrollo indicadores	Desarrollo marca Grupo Meta Valor	Certificacion normas ISO 9001, BPM	Jose Paula Juan Cruz	contrato BBQI dinero adecuacion estructura Campaña publicitaria dinero programador	Certificado U\$S 6.000 Desarrollador \$ 175.000 Camp. Public. \$ 500.000	enero / diciembre 2.022 dic 2022 / dic 2024	Certificados Normas Indicadores de satisfaccion en pagina web Grupo Meta
		Capacitacion ISO 9001, BPM Cerveceria Checa	Jose Paula Juan Cruz	personal capacitador BBQI dinero	capacitador \$ 80.564	junio / agosto 2.022	Certificado de capacitación.
		Capacitacion ISO 9001, BPM Restaurant La Jirafa	Jose Paula Juan Cruz	personal capacitador BBQI dinero	capacitador \$ 80.564	junio / agosto 2.022	Certificado de capacitación.

Flujo de Fondos

CASHFLOW PROYECTADO			
INGRESOS POR VENTAS			
Items	año 2.022	año 2.023	año 2.024
Ingresos por ventas (a)	77.681.428	120.600.417	187.232.148
Objetivo 1 (se refleja en obj 2, 3, 4 y (a))	-	-	-
Objetivo 2 se refleja en baja gs y cmv	-	-	-
Objetivo 3	11.652.214	17.303.538	25.695.754
Objetivo 4	19.420.357	28.839.230	42.826.257
Objetivo 5	-	8.337.159	12.380.682
TOTAL INGRESOS	108.753.999	175.080.345	268.134.840
COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS			
Items	año 2.022	año 2.023	año 2.024
Costos asociados a ventas	-52.201.920	-82.287.762	-87.999.109
Gastos de comercialización	-34.801.280	-54.274.907	-80.440.452
Gastos de administración	-10.875.400	-17.508.034	-24.132.136
Gastos financieros	-395.101	-533.386	-720.071
Subtotal 1	-98.273.700	-154.604.090	-193.291.768
EROGACIONES ADICIONALES POR OBJETIVOS			
Items	año 2.022	año 2.023	año 2.024
Objetivo 1 - plan de acción	-	-	-
Objetivo 2 - plan de acción	-284.000	-383.400	-517.590
Objetivo 3 - plan de acción	-1.789.765	-	-
Objetivo 4 - plan de acción	-4.786.459	-1.288.715	-1.739.765
Objetivo 5 - plan de acción	-2.788.005	-1.576.265	-2.127.957
Subtotal 2	-9.648.230	-3.248.380	-4.385.312
	año 2.022	año 2.023	año 2.024
TOTAL EGRESOS	-107.921.930	-157.852.469	-197.677.081
indicador plan accion 2 cs y gs / vta	99%	90%	74%
	año 2.022	año 2.023	año 2.024
RESULTADO BRUTO	832.069	17.227.876	70.457.760
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	291.224	6.029.757	24.660.216
	año 2.022	año 2.023	año 2.024
RDO. NETO CON PLANES DE ACCION	540.845	11.198.119	45.797.544

indicador objetivo gral. Rentabilidad 0% 6% 17%

inversion a realizar	-17.281.922
resultado año 2022	540.845
resultado año 2023	11.198.119
resultado año 2024	45.797.544

Indicadores y valores del plan

VAN	4.649.576
TIR	55%

BENEFICIOS	166.455.191
COSTOS	17.281.922
ROI	863%

rentabilidad 2024	17%
-------------------	-----

Premisas generales

El aumento de los ingresos es progresivo a lo largo de los años

Se realiza una política de drástica de disminución de costos y gastos comerciales administrativos el mix de cmv y gastos no debe superar el 75% en 2024 de los ingresos

Los gastos de adm. disminuyen pero porcentajes menores que cmv y gs de comercialización

Los ingresos y los costos ya incluyen iva

Se toma como referencia los estados financieros de 2019 (2020 no se toma por ser año atípico)

Premisas de planes de acción

Plan de acción 1 - aumentar los ingresos un 90% a dic 2024

los ingresos aumentan progresivamente, se toma como base ingresos 2019

Plan de acción 2 - reducir costos hasta llegar a representar 75% de los ingresos en dic 2024

reducción fuerte en 2022 y continúa disminuyendo menos progresivamente

Plan de acción 3 - incorporar 2 productos innovadores

los ingresos asociados a los prod. Innovadores 10% de los ingresos

Plan de acción 4 - plataforma comercial digital

porcentaje de ingresos por canal digital 15% de los ingresos

desarrollo de indicadores

Plan de acción 5 - puesta en valor marca

certificación y capacitaciones

porcentaje de ingresos por mejor valoración 5% de los ingresos

INFORMACION 2019

Ingresos 30.802.495 100%

Costos asociados a ventas (anexo IV) -18.914.485 61%

Gastos de comercialización (anexo III) -14.396.023 46%

Gastos de administración (anexo III) -3.447.906 11%

Gastos financieros -188.000 1% 119%

-19% CS Y GS vs. INGRESOS

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
informe BCRA 06/2021	48%	1,48	42%	1,42	35%	1,35	35%	1,35

Impuesto a las Ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%
Tasa de referencia BADLAR	40%

Detalle y análisis de la inversión:

Plan de acción 2 – Reducción de costos y gastos, informe y seguimiento, \$ 1.184.990,00. Ver anexo I.

Plan de acción 3 – infraestructura para platos congelados cerrados al vacío \$ 1.789.765,00. Ver anexo II.

Plan de acción 4 – ampliación canales de comercialización, plataforma e-commerce y desarrollo de indicadores \$ 7.814.939,00 .Ver anexo III.

Plan de acción 5 – puesta en valor marca Grupo Meta – certificación y capacitación, publicidad \$ 6.492.227,00. Ver anexo IV.

Total inversión: \$ 17.281.922,00

La rentabilidad proyectada a fines de 2.024 supera el 15%.

Indicadores y valores del plan

VAN	4.649.576
TIR	55%

BENEFICIOS	166.455.191
COSTOS	17.281.922
ROI	863%

Rentabilidad 2024	17%
-------------------	-----

Tanto la VAN, como la TIR y el ROI dan valores que verifican la viabilidad de propuesta realizada. Se tomó como referencia las tasas de inflación REM emitidas por el BCRA en Junio 2.021. Para los valores respecto de inflación anualizada de los años 2.024 en adelante se toma el mismo índice indicado para 2.023, 35%.

Conclusiones y recomendaciones

La unidad de negocio Sauco SA se encuentra en una delicada situación. Sus ventas y funcionamiento disminuyeron por las restricciones por Covid 19 establecidas por el gobierno en todo el territorio argentino, sus dos establecimientos han tenido una caída importante en sus volúmenes de venta. Analizando los estados contables de los últimos períodos se puede apreciar que los costos de las mercaderías vendidas sumados a los gastos de comercialización y administración superan los valores de las ventas. Se ha llegado a un punto de inflexión en el cual es inevitable realizar un replanteo de la situación y generar un nuevo escenario en el cual sea viable la continuidad económica.

El plan propuesto tiene el objetivo principal de llegar a un nivel de rentabilidad que permita además de generar un beneficio económico asegurar la continuidad de la unidad de negocio en el tiempo. Para alcanzarlo hay múltiples objetivos que deben cumplirse, aumentar las ventas, bajar los gastos y costos, incorporar productos innovadores y desarrollar nuevos canales comerciales. La suma del logro de todos ellos permitirá la continuidad y crecimiento del negocio.

Es por ello que se delineó un ambicioso plan estratégico que corrige los problemas planteados, ya que de perdurar esta situación se estima que será muy difícil por no decir imposible revertirla. El punto es que estamos transitando un momento crítico a nivel general y, si se actúa con rapidez permitirá a Sauco SA corregir sus problemas y posicionar favorablemente en el mercado a sus dos establecimientos en sus rubros respectivos.

Es fundamental replantear la ecuación de todos los costos y gastos incurridos ya que de acuerdo a la información contable, es evidente la necesidad de corregir y revertir la proporción detectada en relación a las ventas ya que la misma no permite que sea rentable Sauco SA. Debe buscarse una disminución inmediata y es crítico tenerlas determinadas antes de que finalice 2.021 para comenzar 2.022 con la primer corrección realizada.

Los cambios de consumo que vienen sucediendo se aceleraron en el contexto de la Pandemia por Covid19, contar con los nuevos productos innovadores, tanto la cerveza orgánica como los platos congelados para llevar son importantes para ir tomando posición en un mercado donde los clientes son demandantes de estas novedades. De igual manera se debe apurar la definición e implementación de las herramientas y software para llevar adelante el canal de e-commerce, solo así se podrá llegar a cumplir el escalamiento en las ventas delineado.

Como complemento de lo establecido en el plan para Sauco SA está también la certificación de normas de calidad que aportan valor a todos los productos, a la unidad de negocio y cumplen con lo requerido respecto de asociar a Sauco SA a la marca Grupo Meta, y comenzar con el plan transversal que integra a todas las unidades del conglomerado.

Se recomienda realizar un seguimiento del plan establecido para detectar desvíos de forma temprana. La rentabilidad de los dos rubros ha disminuido sensiblemente en los últimos años y quizás sea conveniente a la hora de realizar nuevas inversiones dentro de Grupo Meta evaluar las otras unidades de negocio o evaluar la creación de una nueva apuntando a nuevos negocios o rubros más rentables. El plan estratégico en principio está definido para los próximos tres años, de igual forma se sugiere estar atento a las variaciones del entorno, ya que un nuevo cambio brusco por un nuevo confinamiento puede requerir un borrón y cuenta nueva. El cambio constante es la nueva realidad, la diferencia es que si están desarrollados los indicadores se podrá corregir la estrategia sobre datos concretos a mayor velocidad contando con información directa del comportamiento de consumo por parte de los clientes.

El éxito del cumplimiento de lo establecido servirá a los Directores de Grupo Meta a realizar nuevos planes estratégicos para las otras unidades de negocio y aplicar la certificación de normas de calidad continuando con el proceso transversal de integración de la marca como Grupo.

Se realiza la recomendación adicional en Grupo Meta, al observarse la superposición sobre las funciones de los Directores / Gerentes, que por tratarse de una empresa familiar sucede la concentración de múltiples funciones, se sugiere comenzar un proceso de separación de las responsabilidades de dirección respecto de las de gerenciamiento operativo y delegarlas en profesionales que permitan un mejor desarrollo y profesionalización de las funciones ya que puede observarse que las unidades de negocio van tomando nuevos niveles de complejidad.

Referencias

Hill, Jones y Schilling (2019) *Administración Estratégica. Teoría y Casos. Un Enfoque Integral*. Edición 12°, Editorial, Cengage Learning.

Porter M. (2009) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide.

Chiavenato (2016) *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Elsevier.

Robbins y Coulter (2014) *Administración*. Editorial Pearson.

Meta 1, (2021) *Facebook Grupo Meta*. Recuperado de <https://www.facebook.com/GRUPO-META-100505622226216/>

BSI Group, (2021) *Caso éxito BC Construction*, Recuperado de <https://www.bsigroup.com/Documents/iso-9001/case-studies/BSI-ISO-9001-ISO-14001-case-study-DB-Construction-UK-EN.pdf?epslanguage=es-MX>

Visión Sustentable, (30/09/2020) *Nace la primer cerveza orgánica del país*, Recuperado de <https://www.visionsustentable.com/2020/09/30/nace-la-primer-cerveza-organica-del-pais/>

Pulso Cervecerero, 01/ 10 /2020, *Cerveza Patagonia presentó su primer cerveza orgánica*, Recuperado de <https://pulsocervecerero.com/patagonia-organica/>

Fundación Global, *Índice de Calidad Institucional 2021*, (2021) Recuperado de <https://www.fglobal.org/indice-de-calidad-institucional-2021/>

Indec, *Indicadores de economía*, (2021) Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Agencia de Viajes, (05/08/2020), *La gastronomía argentina en crisis*, Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/gastronomia/la-gastronomia-argentina-crisis-n24179>.

Diario Ámbito, (15/06/2020), *Por Covid 19 cierran 4 de cada 10 cervecerías artesanales*, Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/crisis/por-covid-19-cierran-4-cada-10-cervecerias-artesanales-n5109699>.

Diario Cronista 1, (27/9/2021), Como cambió el coronavirus los hábitos de consumo y al comercio minorista. Recuperado de <https://www.cronista.com/financial-times/que-significa-la-pandemia-para-la-venta-minorista/>.

Diario Cronista 2, (27/09/2020), Del bar a la góndola el plan ingenioso de las cerveceras para ganar más con productos boutique, Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/del-bar-a-la-gondola-el-plan-ingenioso-de-las-cerveceras-para-ganar-mas-con-productos-boutique/>.

Diario Rio Negro (08/06/2020). Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/cierran-restaurantes-en-bariloche-y-senalan-que-el-take-away-no-funciona-1390273/>.

Filo News, (31/07/2020) Recuperado de <https://www.filo.news/actualidad/La-crisis-de-las-cervezas-artesanales-sobrevivir-a-la-pandemia-20200730-0079.html>

Infobae, (28/09/2021) Diario Infobae Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/09/28/como-fue-el-incendio-de-una-fabrica-que-genero-el-faltante-de-botellas-que-golpea-a-la-industria-del-vino/>

El Mundo, (12/07/2021). Recuperado de <https://www.elmundo.es/metropoli/gastronomia/2021/07/12/60e43a3bfdddf76768b45e6.html>

Diego Coquillat, (03/11/2020), 5 macro tendencias que han surgido con la crisis del coronavirus. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/5-macro-tendencias-en-restaurantes-que-han-surgido-con-la-crisis-del-coronavirus/>.

Igroup, (26/05/2021), eCommerce: Argentina fue el país con mayor crecimiento en todo el planeta. Recuperado de <https://www.igroup.com/empleo/23189-argentina-fue-el-pais-con-mayor-crecimiento-en-ecommerce>.

Anexo I - Contratación de un analista de costos para elaboración de informe anual.

Costo: \$ 100.000,00- x 2 meses cada año.

	año 2.022	año 2.023	año 2.024
inflación (REM)	42%	35%	35%
valor actualizado	-284.000	-383.400	-517.590
TOTAL	-1.184.990		

¿Cuánto gana un Analista De Costos? Actualizado el 7 de nov. de 2021

\$105 K /mes
Sueldo base promedio
53 sueldos

Confianza muy alta

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo promedio nacional para el puesto de Analista De Costos es \$ 104.949 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Analista De Costos en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 53 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Analista De Costos.

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador Ordenar: Popular

Empresa: Sueldo base promedio en (ARS): Intervalo:

Sueldos Entrevistas

Empresa	Cargo	Salario	Rating	Detalles
Devesa Argentine Beef	Analista De Costos - Por mes	\$ 100.442/mes	3.1	3 sueldos Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones
Accenture	Analista De Costos - Por mes	Sobre \$52 K - \$96 K	4.1	2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones
IBM	Analista De Costos - Por mes	Sobre \$71 K - \$78 K	4	2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones
Unilever	Analista De Costos - Por mes	Sobre \$88 K - \$147 K	4.2	2 sueldos Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones
Aluar	Analista De Costos - Por mes	Sobre \$76 K - \$83 K	3.9	2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones
Garbarino	Analista De Costos - Por mes	Sobre \$144 K - \$156 K	3	1 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones

Anexo II – desarrollo de infraestructura para comercializar alimentos congelados cerrados al vacío.

	año 2.022	año 2.023	año 2.024
Inflación (REM)	42%	35%	35%
Cámara congelados	-1.107.600	-	-
Exhibidor refrigerador	-607.615	-	-
Maquina cerrado al vacío	-74.550	-	-
TOTAL			-1.789.765

La inversión a realizar es en el local de La Jirafa, ya que la línea de productos innovadores de este establecimiento, los platos congelados, dependen de la cadena de frío.

Respecto de la línea de cervezas orgánicas no hay inversión puntual a realizar en Cervecería Checa, solo comprar los insumos orgánicos pero no son una inversión quedan comprendidos en el CMV.

The screenshot shows a product listing on Mercado Libre for a 'Cámara Frigorífica 4,00x4,00x2,20' (Refrigeration Chamber). The price is \$780.000. The listing includes a main image of the chamber and a sidebar with smaller images. The product details on the right indicate it is 'Nuevo' (New), priced at '\$ 780.000', and includes a 'Comprar ahora' (Buy now) button. The location is 'Luján, Buenos Aires'. The listing also mentions '¡Última disponible!' (Last one available!) and 'Compra Protegida' (Protected Purchase).

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Capital Federal

Categorías - Ofertas - Historial - Supermercado - Moda - Vender - Ayuda

Creá tu cuenta - Ingresá - Mis compras

También puede interesarte: mercadopago - balanza sistel cuora - percheros comerciales - maniques hombre - cortadora fiambre

Volver al listado - Industrias y Oficinas > Gastronomía y Hotelería > Refrigeración > Heladeras Exhibidoras

Compartir - Vender uno igual



Nuevo

Heladera Exhibidora Vertical Gondola Take Away Autoservicio

\$ 427.898
en 9x \$ 72.561¹⁹

Ver los medios de pago

Envío a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Color: Plateado

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-739678354-heladera-exhibidora-vertical-gondola-take-away-autoservicio-JM?utm_source=google&utm_medium=cp&utm_campaign=14...

Escribe aquí para buscar

28°C Soleado

17:28
24/10/2021

rdargentina.com.ar/MLA-803156423-ensasadora-al-vacio-turbosaver-bolsas-rollos-selladora-JM?utm_source=google&utm_medium=cp&utm_campaign=darwin_ss

Volver al listado - Industrias y Oficinas > Embalaje y Logística > Envasadoras > Envasadoras al Vacío

Compartir



Nuevo

Envasadora Al Vacío Turbosaver Bolsas Rollos Selladora

\$ 52.500
en 12x \$ 7.444¹⁴

Ver los medios de pago

Envío con normalidad

Llega gratis mañana con Mercado Envíos
Solo en CABA y zonas de GBA
Comprando dentro de las próximas 6 h 47 min
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Stock disponible

Al navegar en este sitio aceptarás las cookies que utilizamos para mejorar tu experiencia. Más información. Entendido

Escribe aquí para buscar

28°C Soleado

17:42
24/10/2021

Anexo III – Desarrollo de plataforma comercial, infraestructura necesaria, software, desarrollo de plataforma comercial, desarrollo de indicadores y capacitación al personal.

	año 2.022	año 2.023	año 2.024
Inflación (REM)	42%	35%	35%
Computadora Server	-254.149	-	-
Software	-1.420.000	-	-
Desarrollador plat. com.	-497.000	-	-
Capacitador plat .com.	-686.405		
Desarrollador indicadores	-1.242.500	-670.950	-905.783
Capacitación Checa ind.	-343.203	-308.882	-416.991
Capacitación La Jirafa ind.	-343.203	-308.882	-416.991
	-4.786.459	-1.288.715	-1.739.765
TOTAL			-7.814.939

The screenshot shows a web browser window displaying a product listing on Mercado Libre. The browser's address bar shows the URL: articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-928715359-servidor-hp-proliant-mi-110-gen10-xeon-3204-_JM?matt_tool=74941839&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=145084094098...

The page header includes the Mercado Libre logo, a search bar, and navigation links. The main content area features a large image of the HP ProLiant MI-110 Gen10 Xeon 3204 server. To the right of the image, the product details are listed:

- Servidor Hp Proliant MI-110 Gen10 Xeon 3204**
- \$ 178.978**
- en 12x \$ 25.380^{PT}
- Ver los medios de pago
- Llega gratis mañana** (Solo en CABA y zonas de GBA. Comprando dentro de las próximas 6 h 46 min. Beneficio Mercado Puntos. Ver más formas de entrega)
- Devolución gratis** (Tenés 30 días desde que lo recibís. Conocer más)
- ¡Última disponible!
- Comprar ahora**

The browser's taskbar at the bottom shows the Windows logo, a search bar, and various application icons. The system tray displays the temperature (28°C), location (Soleado), and the date/time (24/10/2021, 17:14).

cuanto gana un desarrollador web en argentina 2021

https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-sof...
Sueldo de Desarrollador de software / Programador

Preguntas relacionadas

¿Cuánto gana un desarrollador web en Argentina?

Sueldos para Desarrollador Web en Área Buenos Aires

Cargo	Ubicación	Sueldo
Sueldos para Desarrollador Web en Arte Radiotelevisivo Argentino - 2 sueldos informados	Área Buenos Aires	\$ 131.313/mes
Sueldos para Desarrollador Web en Glamit - 2 sueldos informados	Área Buenos Aires	\$ 172.851/mes

18 filas más • 6 oct. 2021

https://www.glassdoor.com.ar/.../desarrollador-web-...
Desarrollador Web en Buenos Aires, Argentina - Sueldos

Buscar: ¿Cuánto gana un desarrollador web en Argentina?

¿Cuánto cobra un desarrollador web en Argentina por hora?

¿Cuánto gana un desarrollador web en Argentina Junior?

glassdoor.com.ar/Sueldos/capacitador-sueldo-SRCH_K00,11.htm

capacitador Sueldos Ubicación Buscar Iniciar sesión

Sueldos para Capacitador Argentina Para empleadores

Sueldos Entrevistas

¿Cuánto gana un Capacitador? Actualizado el 30 de sep. de 2021

Confianza muy alta

\$ 80.584 /mes

Sueldo base promedio

37 sueldos

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo promedio nacional para el puesto de Capacitador es \$ 80.584 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Capacitador en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 37 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Capacitador.

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana Buscar

Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador Buscar

Ordenar: Popular

Empresa: Sueldo base promedio en (ARS) Intervalo

Anexo IV – Certificación de normas ISO – campaña de comunicación – capacitación al personal.

Se contempla la certificación de normas ISO, el desarrollo de una campaña publicitaria para comunicar la misma, la generación de indicadores y capacitación del personal.

	año 2.022	año 2.023	año 2.024
Inflación (REM)	42%	35%	35%
Certificado ISO	-894.600	-	-
Desarrollador campaña	-497.000	-	-
Campaña publicidad	-710.000	-958.500	-1.293.975
Capacitación La Jirafa	-343.203	-308.882	-416.991
Capacitación Checa	-343.203	-308.882	-416.991
	-2.788.005	-1.576.265	-2.127.957
TOTAL			-6.492.227

The screenshot shows a Google search result for the query "certificado iso 14000 costo aproximado argentina". The search results include a link to "¿Cuánto cuesta certificarse con una norma ISO? | El Financiero" with a snippet: "24 nov. 2013 — En promedio, todo el proceso de verificación puede tardar de seis meses ... Al costo del consultor, hay que sumarle el de la certificación, ...". Below the main result, there is a section for "Preguntas relacionadas" (related questions) with several questions and their corresponding search results:

- ¿Cuánto cuesta una certificación ISO?
- ¿Qué empresas establecidas en Argentina certifican las normas ISO 14000?
- ¿Qué tipo de empresa puede certificarse en ISO 14000?
- ¿Cuál es el costo de la ISO 14001?

Below the related questions, there is a snippet of text: "Los costos externos también varían de acuerdo con los factores mencionados anteriormente y los valores de las auditorías de certificación y la emisión del certificado, puede variar desde US\$ 4500 hasta US\$ 12000 dependiendo adicionalmente del ente certificado. 28 ago. 2018".

There is also a link to "Costos implementación ISO 14001" from "http://ema.us.tempcloudsite.com" and another search result for "¿Cuál es el costo de la ISO 14001?".

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with the search bar "Escribe aquí para buscar" and the system tray showing the date "24/10/2021" and time "17:46".

TECSID

Chat Online (+54) 011-4667-3800
 tecsidad info@tecsid.com
 (+54 9) 11 5955-0699

Inicio Internet Marketing + Email Marketing + SMS Masivos + Hosting + SSL + Dominios + Contacto +

Planes y Precios de Anuncios

Inicio > Publicidad en Internet > Buscadores

Muéstrese en la primera página de Internet

Publique avisos justo cuando están buscando lo que tienes para ofrecerles, y en el lugar donde lo hacen todos: **Google**, Bing y Yahoo!

Acepto Utilizamos **cookies** para mejorar la manera en que le brindamos nuestros servicios mediante el análisis de sus hábitos de navegación. Haz clic en **Acepto** para aceptar nuestras **Políticas**.

TECSID

Chat Online (+54) 011-4667-3800
 tecsidad info@tecsid.com
 (+54 9) 11 5955-0699

Inicio Internet Marketing + Email Marketing + SMS Masivos + Hosting + SSL + Dominios + Contacto +

Planes y Precios de Anuncios

Inicio > Publicidad en Internet > Buscadores

Muéstrese en la primera página de Internet

Publique avisos justo cuando están buscando lo que tienes para ofrecerles, y en el lugar donde lo hacen todos: **Google**, Bing y Yahoo!

Google bing f LA NACION mercado libre YouTube ClarínX

Precios de Publicidad & Tipo de Planes

Te presentamos la lista de precios con los distintos **planes de publicidad**. Cada plan permite mostrar miles e ilimitadas veces el anuncio, hasta que tantos **contactos efectivos** vean el anuncio, te hagan clic y visiten [nuestro Web](#).

tecsid.com/precios_internet

Inicio **Internet Marketing** + Email Marketing + SMS Masivos + Hosting + SSL + Dominios + Contacto +

¡Visítanos en LinkedIn!

Contactos Efectivos	Plan Standard	Plan Premium	Plan Gold	Plan Master
100 clics	Sars 630.00 -	Sars 1.132.00 -	Sars 1.897.00 -	Sars 2.909.00 -
200 clics	Sars 1.200.00 -	Sars 2.230.00 -	Sars 3.678.00 -	Sars 5.795.00 -
300 clics	Sars 1.799.00 -	Sars 3.304.00 -	Sars 5.333.00 -	Sars 8.620.00 -
400 clics	Sars 2.367.00 -	Sars 4.373.00 -	Sars 6.995.00 -	Sars 11.443.00 -
500 clics	Sars 2.909.00 -	Sars 5.396.00 -	Sars 8.595.00 -	Sars 14.250.00 -
600 clics	Sars 3.475.00 -	Sars 6.426.00 -	Sars 10.209.00 -	Sars 17.069.00 -
700 clics	Sars 4.043.00 -	Sars 7.442.00 -	Sars 11.825.00 -	Sars 19.835.00 -
800 clics	Sars 4.598.00 -	Sars 8.441.00 -	Sars 13.278.00 -	Sars 22.627.00 -
900 clics	Sars 5.127.00 -	Sars 9.437.00 -	Sars 14.776.00 -	Sars 25.358.00 -
1000 clics	Sars 5.481.00 -	Sars 10.327.00 -	Sars 16.350.00 -	Sars 28.059.00 -
1500 clics	Sars 8.106.00 -	Sars 15.476.00 -	Sars 24.441.00 -	Sars 41.861.00 -
2000 clics	Sars 10.831.00 -	Sars 20.589.00 -	Sars 32.572.00 -	Sars 53.874.00 -
3000 clics	Sars 15.873.00 -	Sars 30.783.00 -	Sars 48.811.00 -	Sars 78.968.00 -

Escribe aquí para buscar

16°C Nublado 09:20 14/11/2021