

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en administración de empresas**

**“Planificación estratégica empresa Grupo Meta para el crecimiento de la rentabilidad a través del desarrollo de nuevos mercados”**

Profesor director TFG: Dr. Carlos Vittar

Autor: Minari José Roberto

Legajo: VADM20629

DNI: 33.512.490

Año: 2022

## **Resumen:**

El siguiente reporte de caso tiene como objetivo ofrecer a la empresa Grupo Meta S.A, el análisis de su situación actual para lograr en el mediano plazo la recuperación de la rentabilidad del grupo a través de la planificación estratégica. Se detecta que la unidad de negocios Sauco S.A. tiene una importante pérdida de rentabilidad y se plantea una recuperación a través de la creación de un nuevo canal de ventas e-commerce, mayor penetración de mercado con la incorporación de un vendedor físico para bares y restaurantes no propios, la contratación de un jefe de ventas para coordinar el equipo comercial y capacitación y asesoramiento de un ingeniero industrial para la reducción de costos operativos en el área productiva. Estas acciones permitirán el aumento de la rentabilidad total del grupo y lograr el objetivo propuesto para el año 2024 de tener una rentabilidad total del 13%. Dicha implementación significaría para la empresa una inversión de \$37.923.533 con un ROI de 215%, por lo cual el reporte de caso es viable en su implementación.

*Palabras claves:* Planificación estratégica- penetración de mercado-desarrollo de canales-comercio electrónico-rentabilidad.

## **Abstract:**

The following case report aims to offer the company Grupo Meta S.A, the analysis of its current situation to achieve in the medium term the recovery of the group's profitability through strategic planning. It is detected that the business unit Sauco S.A. has a significant loss of profitability and a recovery is proposed through the creation of a new e-commerce sales channel, greater market penetration with the incorporation of a physical salesperson for bars and restaurants that are not its own, the hiring of a head of sales to coordinate the sales team and training and advice from an industrial engineer to reduce operating costs in the production area. These actions will allow the increase in the total profitability of the group and achieve the objective proposed for the year 2024 of having a total profitability of 13%. Said implementation would mean for the company an investment of \$37,923,533 with an ROI of 215%, for which the case report is viable in its implementation.

*Keywords:* Strategic planning-market penetration-channel development-electronic commerce-profitability.

## Índice de Contenido

Resumen:.....	2
<i>Palabras claves:</i> .....	2
Abstract: .....	2
<i>Keywords:</i> .....	2
Introducción .....	5
Análisis Situacional.....	8
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i> .....	8
<i>Análisis del Micro entorno: 5 fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>Análisis interno</i> .....	15
<i>Lineamientos estratégicos</i> .....	15
<i>Cadena de valor</i> .....	16
<i>Diagnostico Organizacional - FODA</i> .....	19
<i>Matriz BCG</i> .....	21
Marco Teórico.....	22
<i>Planificación Estratégica</i> .....	22
<i>Estrategias para ganar participación de mercado.</i> .....	22
<i>Mercado electrónico</i> .....	23
Diagnóstico y discusión .....	25
<i>Declaración del problema</i> .....	25
<i>Justificación del problema</i> .....	25
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	26
Propuesta .....	27
<i>Lineamientos estratégicos</i> .....	27
<i>Conclusión de los lineamientos estratégicos actuales</i> .....	27
<i>Objetivo General</i> .....	27
<i>Objetivos Específicos</i> .....	28
<i>Alcance del plan</i> .....	29
<i>Modelo de recursos:</i> .....	30
<i>Limitaciones:</i> .....	30
<i>Tácticas para la implementación</i> .....	30
<i>Presupuesto Final:</i> .....	36
<i>Marco de tiempo para la implementación-Diagrama de Gantt</i> .....	38
<i>Análisis Financiero</i> .....	39

Conclusiones y recomendaciones.....	40
Bibliografía .....	42

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1-Plan de acción N°1.....	32
Ilustración 2-Plan de acción N°2.....	34
Ilustración 3-Plan de acción N°3.....	35
Ilustración 4-Plan de acción N°4.....	36
Ilustración 5-Presupuesto unificado .....	37
Ilustración 6-Marco de tiempo para la implementación-Diagrama de Gantt .....	38
Ilustración 7-Flujo de caja proyecto.....	39
Ilustración 8-Anexo N°1: Balance de grupo Meta ambas unidades de negocio. ....	45
Ilustración 9-Anexo N°2: Presupuesto diseño página web y tienda y costos de contratación. ...	46
Ilustración 10-Anexo N°3: Sueldo vendedor y estimación costos de viáticos.....	48
Ilustración 11-Anexo N°4: calculo costo de impresión y descuentos otorgados vía web.....	49
Ilustración 12-Anexo N°5: Costo de cursos online en habilidades comunicacionales. ....	50
Ilustración 13-Anexo N°6: Costo de asesoría ingeniero industrial .....	51
Ilustración 14-Anexo N°7: Detalles de cálculos de flujo de fondo.....	53

## Introducción

En este reporte correspondiente a la carrera Licenciatura en administración de empresa de la Universidad Siglo 21 se plantea una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta con el fin de poder ampliar su rentabilidad actual y recuperar las ventas perdidas en el último tiempo a través del desarrollo de mercado y de la integración de las diferentes unidades de negocio de la empresa.

En la actualidad el grupo enfrenta una caída en su rentabilidad producto de una disminución de las ventas en las unidades estratégicas dedicadas a las actividades gastronómicas y la producción de cerveza, mayormente afectadas por las restricciones aplicadas por el gobierno en post de evitar la propagación del virus generador de la pandemia de COVID 19 desde el 23 de marzo de 2020. Dichas restricciones producían el cierre total de actividades gastronómicas en locales dejando solo habilitada la actividad con el modo delivery o take away, lo que redujo considerablemente el flujo de caja de los locales del grupo, como así también las actividades de los clientes abastecidos por la cervecería quienes bajaron considerablemente el volumen de venta de cerveza. La prohibición de reuniones sociales en los domicilios particulares también afectó al consumo de cerveza enlatada lo que se traduce en otra de las causas de pérdida de volumen de venta para la marca Checa.

Para poder revertir la situación de la empresa se desarrollará una serie de objetivos estratégicos para el logro de los resultados planificados y acciones basadas en el análisis situacional de la empresa y las posibilidades concretas de poder llevar a cabo dichas acciones.

Grupo Meta fue creado en el año 2019 por un grupo de 3 hermanos con el objetivo de realizar la tarea que le apasiona a cada uno en su rubro, a través de la creación de grupos eficientes de trabajo dentro de la compañía y con la misión de ser una gran familia empresaria, siguiendo con el legado y los valores inculcados por su abuelo (Grupo Meta, 2022).

El grupo está formado por 4 unidades de negocio bien diferenciadas, 3 de ellas en actividad y una en desarrollo:

1. La Tregua S.A. es la unidad de negocios que se dedica a la lechería y producción agrícola, dichas actividades se desarrollan en campos arrendados ubicados en las localidades de Sacanta y El arañado en la provincia de Córdoba.
2. Saucó S.A. es integrada por dos negocios, Cervecería Checa que se encuentra en la localidad de Sacanta y desarrolla la elaboración de cerveza artesanal y el restaurante La Jirafa ubicado en San Carlos de Bariloche.

3. Cervezas Argentinas S.A.S, el grupo Meta es propietario del 50% de dicha firma que se dedica a la explotación de un bar ubicado en el barrio Güemes en la capital de la provincia de Córdoba.

4. Brewing S.A.S, esta unidad se encuentra en proceso de apertura y la finalidad es la explotación de un bar propio de la marca Checa.

Si bien las unidades de negocio se encuentran dispersas geográficamente, la base del grupo está ubicada en la localidad de Sacanta donde cuentan con una oficina en la cual se gestionan todas las actividades económicas, legales, contables y comerciales del grupo en general (Grupo Meta, 2022).

En la actualidad las restricciones por Covid han disminuido y el enfoque de este trabajo es aprovechar al máximo las condiciones actuales para el recupero de las ventas y el posicionamiento y reconocimiento del grupo como una sola unidad.

Para llevar a cabo dichos objetivos se tomarán como base los siguientes antecedentes teóricos y de campo como referencia:

Antecedentes teóricos: se plantean dos antecedentes uno en relación con la integración entre unidades de negocio y el segundo en relación con el desarrollo de mercado.

Una integración vertical entre unidades de negocios consta de expandir o integrar las unidades para que una se convierta en proveedora de la otra, ya sea hacia adelante con etapas posteriores a la analizada o hacia atrás con etapas anteriores, logrando el fortalecimiento de la posición competitiva y una mayor rentabilidad.

La integración en etapas tempranas es considerada positiva siempre que genere una reducción de costos o una reducción del poder de negociación de los proveedores, también se reducen costos logísticos y de coordinación entre proveedor y comprador y posibles cuellos de botella en la producción.

La integración en etapas posteriores reduce costos, mejora la eficiencia y el poder de negociación con los clientes, permite una mayor llegada a los consumidores finales y genera valor agregado al producto (Strickland, 2012).

El desarrollo y posicionamiento en el mercado se puede abordar desde diferentes estrategias ofensivas o defensivas dependiendo del posicionamiento actual de la empresa y el objetivo a lograr.

Las estrategias ofensivas son utilizadas cuando se descubre la posibilidad de tomar una porción de mercado a expensas de los rivales. Estas se basan en procurar ventajas competitivas, aprovechar el elemento sorpresa aprovechando los activos estratégicos más fuertes de la

empresa como la marca, calidad, producción, distribución más eficiente y mejor desarrollo de tecnologías.

Dichas estrategias pueden basarse en diferentes focos, como resaltar la ventaja en costos para atacar desde el precio al mercado, innovación de producto para llegar primero al consumidor, activar tácticas de ataque a competidores más chicos y distraídos con el objetivo de capturar su mercado y adaptando y mejorando buenas ideas de otras empresas rivales o no (Strickland, 2012).

Antecedente de campo: en relación con la integración vertical tomamos como caso de éxito al Grupo Arcor, quien tiene su base en la ciudad de Arroyito, Córdoba y se dedica a la elaboración y venta de bienes comestibles. Es pionero y líder en integración vertical en la Argentina, realizando desde la materia prima propia hasta la venta a consumidores finales de sus alimentos y golosinas, siendo líder en el mercado de manera sostenida (Arcor S.A., 2022).

En relación con el desarrollo de mercado y capitalización de ventas en el rubro cervezas, se considera como caso de éxito a Peñón del Águila, una empresa familiar que elabora cerveza artesanal en su actual planta de Malagueño provincia de Córdoba. Logró posicionarse como la cerveza artesanal de mayor participación de mercado en la provincia en el último tiempo y fue la pionera en lanzar cerveza artesanal en lata en el año 2016. En la actualidad poseen un desarrollo de mercado omnicanal llegando al consumidor final desde diferentes puntos de ventas y consumo (Peñon del aguila, 2022).

## Análisis Situacional

Teniendo en cuenta la situación actual del grupo, se observa una caída de rentabilidad afectada por la disminución de las ventas en las unidades de negocio gastronómico y cervecero debido a las restricciones de circulación impuestas por la pandemia, las cuales no solo afectan a las unidades de negocio del grupo sino también a los clientes de estas unidades como bares y restaurantes abastecidos por Checa. Se desarrolla un análisis del macro y micro entorno de la empresa como así también un análisis interno con el objetivo de poder detectar las principales causas y enforcar el plan estratégico en relación al mercado, para dicho análisis se utilizarán las siguientes herramientas: análisis del macro entorno (PESTEL) y del micro entorno (5 fuerzas de Porter), Cadena de valor, FODA y matriz BCG.

### *Análisis del Macroentorno: PESTEL*

#### *Factores Políticos:*

La imagen negativa del presidente Alberto Fernandez crece a su peor registro desde su asunción el 10 de diciembre de 2019, potenciado por la pérdida de credibilidad y la falta de acciones para el recupero económico del país, el 51% de las personas encuestadas cree que la situación empeorara en los próximos 2 años restantes de mandato (La nación, 2022). Imagen en Anexo 1.

A finales de marzo se aprobó el nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, luego de la aprobación en el parlamento nacional, el máximo organicismo de aprobación de FMI le dio el visto bueno al acuerdo solicitando como contraprestación ciertas medidas económicas como la disminución de la emisión monetaria, un déficit primario máximo de 2,5% del PBI y un incremento de las reservas netas de 5.800 millones de dólares (Infobae, 2022).

El análisis del escenario político del país para el año actual puede observarse como un escenario un tanto caótico en relación con el malestar de los habitantes del país para con el gobierno ante la falta de acciones para reactivar el país y en relación al acuerdo con el FMI el cual tiene como contraprestación un ajuste en el gasto público que en caso de hacerse sobre la obra pública puede frenar aún más la rueda productiva lo que puede derivar en una baja del consumo de bienes por parte de la sociedad.

#### *Factores Económicos:*

El PBI estimado para el cuarto trimestre del 2021 indica un crecimiento del 8,6% comparado con igual trimestre del año anterior y un crecimiento de un 1,5% en relación al trimestre anterior, logrando una tendencia ciclo positiva del 0,6%. Dicho crecimiento es impulsado por la reactivación post pandemia sufrida gracias al levantamiento de restricciones

y un plan de vacunación llevado a cabo por el gobierno nacional. El principal incremento se dio en el sector de hoteles y restaurantes (60,9% vs AA). El sector agrícola ganadero creció un 4,5 %, la industria manufacturera un 8,5% y el comercio 7,2% (INDEC, 2022).

El índice de precio al consumidor continua su escalada logrando al cierre de febrero del 2022 una variación mensual del 4,7%, lo que resulta una variación interanual del 53,3% y una variación YTD de 8,8%. Las categorías que mayor aumento registraron en el mes de febrero son alimentos y bebidas no alcohólicas con una variación del 7,5%, la categoría hoteles y restaurantes creció un 4,3% y la categoría bebidas alcohólicas y tabaco un 2,7% (INDEC, 2022).

La tasa de desempleo llego a un 7% de la población económicamente activa lo que representa una cantidad de 900000 personas desempleadas, siendo la región pampeana y el gran Buenos Aires las regiones con mayores tasas del país (INDEC, 2022).

El conflicto bélico entre Ucrania y Rusia impacta en la economía mundial y nacional ya que Rusia es el tercer productor de petróleo mundial, el segundo mayor productor de gas natural y el tercer productor de acero, níquel y aluminio, lo que generara un aumento en los precios de estos insumos debido a una baja en la oferta, que terminan siendo trasladados a los productos finales. La escasez no solo será de materias primas sino también de insumos energéticos como el gas natural y electricidad (Coface, 2022).

En el segundo semestre del 2021 el 27,9% de los hogares del país se encuentra debajo de la línea de pobreza lo que representa a un 37,3% de la población y el 6,1% de los hogares se encuentra en situación de indigencia representando al 8,2% de los habitantes. En relación con el primer semestre de 2021, la pobreza registró un descenso de 3,3% y la indigencia un 2,1%. Todas las regiones del país se comportaron de manera similar menos la región cuyana que tuvo un aumento de la pobreza reflejada en cantidad de personas (INDEC, 2022).

Se espera para el año 2022 un aumento del costo de vida de un 55% y un alza en el tipo de cambio de un 51,5%, lo cual repercutirá directamente en los costos de materia prima importada (El Cronista, 2022).

El crecimiento del PBI es alentador para la empresa ya que indica un recupero de los sectores donde opera. El crecimiento del índice de precios, el crecimiento del índice de pobreza y el aumento de tipo de cambio previstos para este año hacen que la masa crítica de clientes se vea afectada por la pérdida de poder adquisitivo haciendo que se prioricen los consumos en post de cubrir necesidades básicas. Sumado a esto, el conflicto bélico agrava la situación de costos debido a la escases de materia prima y de recursos claves.

*Factores socioculturales:*

La estimación de la población para el año 2022 en la República Argentina es de 46.234.830 habitantes de los cuales el 49,1% son varones y el 50,9% son mujeres. El 31,6% son menores de 19 años y el 42,5% se encuentra en la franja etaria entre 20 y 50 años (INDEC, 2022).

El malestar social se traduce en manifestaciones masivas pidiendo aumento de subsidios, empleo genuino y medidas contra la inflación, muchas personas pese a tener empleo formal no llegan a cubrir la canasta básica, lo que hace inviable la situación (France 24, 2022).

Tras el levante de medidas restrictivas colocadas por pandemia se observa un crecimiento en gastos de ocio por parte de la población siendo beneficiario de estos el sector turístico y gastronómico, pero sin recuperar aun los niveles pre pandemia (Clarín, 2022).

Teniendo en cuenta la estimación de población para este año se puede observar un aumento de la masa crítica de posibles clientes en los sectores donde opera el grupo ya que el 42,5% de la población se encuentra en el target de clientes de las diferentes unidades de negocio (entre 20 y 50 años) y las tendencias de consumo post pandemia hacen que sea aun mas alentador el crecimiento, como contra cara tenemos el aumento del malestar de la sociedad en relación a la falta de acciones del gobierno.

*Factores tecnológicos:*

Argentina obtuvo el primer lugar en generación de talentos tecnológicos en el global skill index, dicho resultado es impulsado por el fuerte desempeño en la ingeniería de software y sistemas operativos. Dentro de este índice también se miden otros rubros, como el de negocios, donde se obtuvo el puesto 25 y ciencia de datos donde el país quedo en el puesto 22 sobre 60 países participantes, lo que deja en evidencia el potencial de mano de obra con el que cuenta (Igroup, 2019).

Con el objetivo de potenciar el crecimiento económico y posicionarse como líder en la región en inteligencia artificial, Argentina propuso el Plan Nacional de IA denominado ARGENIA, el cual busca mejorar la calidad de vida de las personas a través del desarrollo de IA inclusiva y sustentable, incorporando para el año 2030 a la curricula de materias del núcleo de enseñanza materias específicas de programación e IA y la creación de carreras de grado y postgrado especializadas en IA (Gbruer, 2020).

La tecnología 5G viene revolucionando los mercados en todo el mundo y se espera la implementación en el país para el año 2022/2023, dicha tecnología aporta un ancho de banda mayor con lo que se puede tener más cantidad de dispositivos conectados que con tecnologías anteriores y llegar a lugares donde antes no, logrando una conectividad aún más amplia que la

actual, reduciendo hasta 100 veces los tiempos de respuesta, lo que conlleva a una ventaja competitiva para las compañías que lo aprovechen (El cronista, 2020).

Los avances tecnológicos plantean una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos canales de venta a través de la conectividad con los clientes ampliando el modelo entre empresas (B2B) y el modelo con los consumidores finales (B2C) logrando la multicanalidad O2O (físico y online), los avances tecnológicos y la disponibilidad de mano de obra especializada en el país hacen que esta situación sea favorable.

*Factores ecológicos:*

La sequía y las bajas de los niveles de los corredores pluviales que se desarrolla desde mediados del 2021 generara grandes pérdidas en las cosechas y complicaciones en el transporte pluvial de dichos granos durante el año 2022 no solo en Argentina sino también en los países limítrofes que pueden llegar hasta una baja del 1% del PBI (Reliefweb, 2022).

La industria agropecuaria debe adaptarse a las normas y manuales de uso de agroquímicos y fitosanitarios, la utilización de estos es necesario, pero siempre debe hacerse de modo controlado y bajo las normas de seguridad que permitan asegurar la seguridad de los consumidores, los trabajadores y el medio ambiente (INTA, 2019).

En Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas de los distintos sectores deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Entre ellas las más importantes son la Ley N.º 25.675, la Ley N.º 25.612 y la Ley N.º 25.688 (senado.gov.ar, 2021).

El cambio climático y las sequías pronosticadas para este año, sumada a la adaptación de las nuevas regulaciones en el uso y tratamiento de agroquímicos hacen que la rentabilidad del sector agrícola pueda verse afectada durante el 2022. El tratamiento de efluentes esta cada vez mas presente en la conciencia de la población y se ve reflejado en las regulaciones medioambientales existentes.

*Factores Legales:*

Con el objetivo de reducir la ingesta de bebidas alcohólicas la defensoría del pueblo Bonaerense propone un nuevo etiquetado frontal en bebidas con contenido alcohólico reforzando lo dispuesto en la ley N.º 24.788 para el control de adicciones que prohíbe la venta y expendio de bebidas alcohólica a menores de 18 años en todo el territorio nacional. Dicho etiquetado deberá ser de mayor tamaño y relevancia al actual incluyendo 3 símbolos en la parte frontal alusivos a la no ingesta de alcohol al manejar, no consumir alcohol durante el embarazo y a la prohibición vigente de la mayoría de edad para el consumo (Diputados Bonaerenses, 2021).

Toda industria en el territorio nacional debe cumplir con la Ley Nacional N.º 25.612 sancionada el 03 de julio de 2002 la cual establece las acciones mínimas a realizar para el tratamiento de residuos industriales y originados en la prestación de servicios (Infoleg, 2010).

El 11 de octubre de 2016 se promulgo en la República Argentina la Ley Nacional N.º 27.279 la cual establece los alcances y definiciones del sistema de gestión de envases de fitosanitantes, exigiendo una trazabilidad de los mismos impidiendo su reutilización para la fabricación de otros elementos y la sepultura de los mismos (Argentina.gov.ar, 2016).

En la República Argentina el derecho de los trabajadores está regulado por la Constitución Nacional en el Art. 37 y en Art. 14 Bis donde se establecen los derechos de condiciones dignas, jornada limitada, descansos, salario mínimo vital y móvil, la creación de sindicatos, el derecho a la huelga entre otros. Adicional a esto cada gremio cuenta con un convenio colectivo de trabajo a respetar para los trabajadores y empleadores nucleados en cada actividad (Constitución Nacional Argentina).

En relación con los factores legales proyectando para el año 2022 no se observan grandes cambios en macro ambiente relacionado.

#### *Conclusión del Macro Entorno*

En relación con el análisis realizado se observa que los elevados índices de pobreza, desocupación e inflación evitan el recupero económico necesario para el desarrollo del país a través de la recomposición del sector productivo, el cual es vital para la creación de trabajo genuino y la salida de la recesión. Si bien se ve un recupero de ciertos sectores, no se llega al nivel previo a la pandemia, aunque para Grupo Meta el panorama es alentador teniendo en cuenta que el sector gastronómico y turístico crece. Por el lado de la unidad de negocio abocada a la producción agrícola y lechera, la situación es un poco más complicada debido a las sequias del último periodo lo que generara menores ingresos por la venta de granos y mayores desembolsos en la compra de forraje para los animales en el corriente año. Los avances tecnológicos pueden ser bien aprovechados para el desarrollo de ventas de cerveza a través de nuevos canales.

#### *Análisis del Micro entorno: 5 fuerzas de Porter*

Debido a que Grupo Meta presenta unidades de negocio que pertenecen a entornos diferentes se procede con el análisis de cada una de las industrias donde participa.

Industria lechera:

#### *Poder de negociación de los clientes:*

Los clientes de la industria lechera en general son empresas que le añaden valor a la materia prima generada por el tambo transformándola en productos terminados, estos pueden

ser grandes compañías o pequeñas fabricas locales, el poder de negociación varia en relación a la cantidad de producto a vender y la calidad del producto, pero la fijación de precio siempre está en manos del cliente. Las grandes empresas debido a que tiene exceso de oferta imponen condiciones más exigentes al productor y estándares de calidad mayor, pero otorgan seguridad en los pagos, las pequeñas empresas al tener poca oferta y la necesidad de contar con la materia prima tiene menos poder de negociación por lo que al productor le puede ser un poco más rentable, pero con un riesgo mayor.

*Poder de negociación de los proveedores:*

La gran mayoría de los insumos del sector son de producción nacional y existe disponibilidad de múltiples proveedores nacionales, como contra partida y debido a que el sector está directamente relacionado con la producción agropecuaria casi todos los insumos son valuados a precio de moneda internacional (dólar), estos van desde el alimento para el ganado y medicinas veterinarias hasta los insumos de limpieza pasando por todo lo necesario para el desarrollo de la actividad dentro del tambo como en el ambiente de cría de los animales productores de leche. En su mayoría contamos con sustitutos de diferentes precios y calidades lo que hace que no sea un problema cambiar de producto quitando poder de negociación al proveedor.

*Amenaza de nuevos competidores:*

Debido a la baja rentabilidad del sector en comparación con la producción agrícola y la elevada inversión inicial necesaria no solo en infraestructura sino también en la compra de ganado, en la actualidad la amenaza de nuevos competidores es cada vez menor.

*Amenaza de productos sustitutos:*

En la actualidad debido a la tendencia vegana y natural aparecen cada vez más sustitutos a la leche de vaca como son las leches vegetales (Soja, arroz, almendra) aunque en relación con los precios estas últimas tiene un precio muy elevado por lo que la masa de consumidores que sustituye el producto es relativamente pequeña.

*Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad entre los competidores del sector es alta, la diferenciación entre los productos es casi nula excepto en algunos aspectos de calidad de producto, el precio es fijado por el cliente en su mayoría y con poco poder de decisión del productor, los costos fijos son altos lo que conlleva a que la rentabilidad sea baja a menos que la producción alcance un nivel de economía de escala que es lo que logran los grandes productores adquiriendo a los más pequeños.

Industria gastronómica:

*Poder de negociación de los clientes:*

El poder de negociación del cliente en la industria gastronómica es alto ya que la oferta es amplia y variada a lo largo de todo el país dando al cliente la opción de optar por la oferta que más lo seduzca en relación a precios, calidad y atención. Los participantes de dicha industria deben ofrecer diferenciación perceptible para atraer al cliente.

*Poder de negociación de los proveedores:*

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existe un sin número de proveedores en los rubros que pertenecen a la industria, de igual manera en algunos de los rubros se hacen alianzas de exclusividad como es el caso de las bebidas.

*Amenaza de nuevo competidores:*

Las barreras de entrada a la industria son muy bajas por lo que la amenaza es grande, la inversión inicial de capital suele ser moderada para la apertura de un local gastronómico, por lo que la diferenciación debe hacerse en base a los servicios y calidad de producto.

*Amenaza de productos sustitutos:*

Analizando la industria gastronómica la cantidad de sustitutos es muy grande pasando de la compra de comida en rotiserías hasta la elaboración propia por parte del consumidor para disminuir costos haciendo un encuentro social en un lugar privado como puede ser su hogar.

*Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad entre competidores de la industria es alta ya que la cantidad de oferta es grande y la rentabilidad es similar en todos los participantes excepto en grandes cadenas que logran economías de escala.

Industria cervecera artesanal:

*Poder de negociación de los clientes:*

El poder de negociación de los clientes en la industria depende de qué tipo de cliente analicemos, contamos con dos grandes grupos, uno el minorista que a su vez se divide en dos, el que consume en un bar o restaurante que posee muy bajo poder de negociación ya que cuenta con una oferta acotada a la hora de consumir porque el que decide que cerveza vender es el propietario del bar y el que compra la cerveza enlatada en supermercados, despensas o de manera online para consumir en su hogar o reunión social el cual posee una gran cantidad de marcas a disposición y gran cantidad de sustitutos con los que tiene mucho poder de negociación. El segundo gran grupo son los clientes mayoristas los bares o restaurantes que comercializan el producto que poseen un gran poder de negociación ya que cuentan con una

variada oferta de marcar, baja lealtad a la marca y son muy propensos a cambiar de marca ante aumentos de precios e imponen sus condiciones para cerrar acuerdos.

*Poder de negociación de los proveedores:*

El poder de negociación de los proveedores en esta industria es alto ya que son pocos los proveedores locales y manejan precios internacionales en todos los insumos, imponiendo sus condiciones de prestación de servicios y formas de pago.

*Amenaza de nuevos competidores:*

La amenaza de nuevos participantes en la industria es alta ya que las barreras de entrada son muy bajas, la inversión inicial es baja y la posibilidad de conseguir materia prima es latente al menos para el inicio de la actividad. La industria se encuentra en expansión a nivel mundial lo que hace que aparezcan nuevos competidores a diario ampliando la oferta y los clientes aun no desarrollan una afiliación a ninguna marca ya que está en un proceso de descubrimiento de variedades y sabores.

*Amenaza de productos sustitutos:*

La amenaza de sustitutos en la industria es alta y depende mucho del precio de venta, los sustitutos pueden ser cervezas industriales, bebidas sin alcohol u otras bebidas con alcohol en ocasiones de consumo social como puede ser en nuestro país el vino, Gin y Fernet.

*Rivalidad entre competidores:*

La poca diferenciación entre la oferta disponible hace que la rivalidad sea alta, la diferenciación se puede hacer a través de la imagen de marca. Existe una gran tendencia de productores industriales de cerveza de comprar pequeñas cervecerías artesanales para poder participar del mercado como fue el caso de cervecería y maltería Quilmes con la compra de Patagonia o la compra por parte de Compañías cerveceras unidas de la cervecería Kustmann.

*Análisis interno*

En este apartado se plantearán los lineamientos estratégicos actuales del grupo y se llevara a cabo el análisis de la cadena de valor de las diferentes actividades del grupo.

*Lineamientos estratégicos*

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, respeto, confianza y compromiso

### *Cadena de valor*

A través del análisis de la cadena de valor detallado a continuación se puede establecer que existen posibilidades de mejorar en relación a la venta y promoción en las unidades gastronómicas y de cervecería, ampliando los canales de venta, como así también en el abastecimiento de materia prima para la elaboración de cerveza acortando las distancias con los proveedores y logrando bajar el stock necesario de mercadería. En la actividad gastronómica las operaciones, marketing y venta son los eslabones de la cadena que añaden mayor valor ya que generan la diferenciación con el resto de los competidores, en el área de la lechería el mayor aporte de valor agregado se produce en las operaciones y en el área de cervecería el valor agregado se ve más afectado en las operaciones logrando un producto diferencial.

### *Actividades primarias La Tregua S.A. (actividad lechería).*

**Logística interna:** La recepción y almacenaje de los insumos necesarios para las actividades de lechería se realiza directamente en el campo donde se van a utilizar, las mismas son recepcionadas por el encargado del establecimiento controlando cantidades y descripción con los remitos de entrega y se almacenan según corresponde en silos, galpones o tanques dependiendo de la naturaleza del insumo. Una vez recepcionado conformemente se envía a administración copias de los remitos de recepción. El retiro para la utilización de los insumos se realiza a medida que es necesario en la actividad y se lleva un registro de uso de los insumos de mayor importancia para la realización de una recompra anticipando la necesidad.

**Operaciones:** En el área de operaciones observamos que las tareas de cuidado de animales, tambo y cría de terneros se desarrolla en los mismos campos y está a cargo del ingeniero agrónomo Diego, las tareas principales a desarrollar son la alimentación del ganado, guarda de estos y la realización de la extracción de leche dos veces al día en diferentes turnos en el tambo. El almacenamiento de la leche se hace de forma automática en un enfriador a medida que se realiza el ordeño para luego ser retirada por el comprador. La alimentación y cría de los terneros es a través del método Feed Lot y el resto de animales de producción lechera se alimentan a campo abierto.

**La logística externa:** en el caso de la actividad de lechería es desarrollada por parte del comprador de la materia prima, en este caso la empresa Cremac quien retira del establecimiento cada dos días la leche almacenada en enfriadores, en cada entrega se registran para ambas partes las cantidades retiradas y previo a la carga se realiza un análisis rápido de una muestra para controlar la calidad de la misma.

Marketing y ventas casi no está desarrollado ya que son actividades del sector primario sin agregados de valor y que se venden a precios impuestos por el mercado, los medios de venta son los tradicionales de la industria y se realiza a un solo comprador, la empresa Cremac.

Esta unidad no posee servicio post venta, pero si tiene las devoluciones de sus clientes a través de los análisis de leche.

*Actividades primarias Sauco S.A. y Cervezas Argentinas S.A. (Actividades gastronómicas).*

En relación con la logística interna ambos restaurantes reciben la mercadería de sus proveedores en los locales, al momento de recepcionarlos hacen un control de cantidades y descripciones en relación con lo comprado y si esta ok se lleva a cabo la recepción de los mismos cargándolos al stock de sistemas de donde se descuentan a medida que son utilizados, la compra de insumos se realiza en forma diaria o semanal dependiendo del insumo teniendo como premisa tener la mercadería lo más fresca posible para el aseguramiento de la calidad.

Operaciones: Las operaciones en estas unidades de negocio constan desde la recepción de los insumos, el almacenamiento de los mismos, la preparación de los espacios físicos (limpieza, fajina de cubiertos, preparación de las mesas). Una vez abiertas las puertas al público las actividades consisten en la toma de pedidos a través del sistema de comandas que dispara las ordenes a la cocina para su preparación, una vez listo el pedido de lleva a la mesa a través de los mozos, el cobro se realiza una vez finalizada la estadía de los consumidores en el local a través de diferentes formas de pago. Puertas adentro en el área de cocina una vez recibidos los pedidos a través del sistema se realiza la selección de ingredientes para la preparación de los platos, una vez finalizado el plato se informa a través del sistema que ya está listo para que el mozo lo retire, de manera similar se realizan los pedidos de bebida que son despachados a las mesas con anterioridad a la comida.

En relación con la logística externa se adaptó en época de pandemia para la venta a través de modalidades take away y delibery y a través de diferentes tipos de entrega con cadetes particulares y asociaciones con la aplicación Pedidos ya.

Marketing y ventas: las publicidades de ambos restaurantes se realizan a través de publicaciones online y el boca a boca, sin tener una línea definida excepto en el caso de Casa Negra que se publicita a través de redes sociales.

Servicio post venta: en ambos casos no tenemos un servicio post venta, pero se mide la satisfacción del cliente a través de las valoraciones en Google Maps.

*Actividades primarias Sauco S.A. (Actividades cerveceras).*

Logística interna: La recepción de la mayoría de la mercadería se realiza en la planta de producción, los insumos son enviados por parte de proveedores que se encuentran a una distancia importante, lo que hace que sea más económico el pago del envío a retirarlo en persona, el resto de los insumos es retirado de los proveedores por parte del personal de producción. En ambos casos se controlan cantidades y descripciones en el momento, todos los insumos son almacenados en la bodega de la planta.

Operaciones: Las operaciones se desarrollan en la planta ubicada en la localidad de Sacanta, dentro de la misma se encuentra la sección de “Laboratorio de cerveza” donde se llevan a cabo los diferentes pasos para la elaboración de la cerveza (molienda, maceración, separación y agotamiento del bagazo, ebullición/lupulización, clarificación y enfriamiento del mosto, fermentación y maduración en frío, guarda y expedición).

Logística externa: La entrega se hace de dos maneras, una vez recibido el pedido del cliente el mismo se prepara y se puede retirar desde la fábrica o se lo lleva a través de transporte tercerizado a cargo del cliente como es en el caso de los barriles para bares.

Marketing y ventas: La promoción de los productos se realiza en redes sociales, a través del boca en boca y a través del contacto con los consumidores en los bares del grupo y el resto de los bares donde se comercializan. Se distingue la imagen de marca que quiere dar el grupo con sus diferentes estilos. Se mide la satisfacción al cliente a través de diferentes métricas llevadas a cabo por el técnico en marketing que contrato el grupo.

*Actividades secundarias Grupo Meta:*

Infraestructura de la organización: La empresa cuenta con 4 unidades de negocio de las cuales una aún está en desarrollo, las 3 unidades operativas se encuentran departamentalizadas por funciones, todas bajo la mirada del directorio formado por los dueños del grupo. Paula es Lic. En Comercio Exterior, Juan Cruz Administrador en Agricultura y José Ingeniero Agrónomo. Como servicios externos se contrató a grupo de gerencia y un estudio contable más un técnico en marketing que desarrolla sus funciones enfocado en la UED de cervecería y gastronomía.

Recursos Humanos: Reciben asesoramiento tercerizado para la realización de la selección de personal y su posterior y constante evaluación y capacitación, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

Desarrollo de tecnología: El grupo tiene como prioridad la utilización de los últimos avances tecnológicos no solo en su planta cervecera sino en todas las unidades de negocio.

Compras: Las compras dentro de todo el grupo se hacen en base a la demanda de cada área manteniendo un stock mínimo de insumos preferentemente en las unidades gastronómicas y la elaboración de cerveza. En relación a los bienes de uso muebles se compran teniendo en cuenta las necesidades de renovaciones y mejoras de cada área.

### *Diagnostico Organizacional - FODA*

#### *Fortalezas:*

El conocimiento teórico y práctico más la formación profesional de los socios fundadores hacen que se destaquen en el desempeño de sus roles.

La ubicación geográfica de las unidades de negocio se destaca ya que se encuentran en zonas claves tanto turísticas como productivas.

La centralización de las tareas administrativas y de control en la localidad de Sacanta le permiten llevar un mejor control administrativo del grupo en general.

La muy buena aceptación de los productos elaborados en todas sus unidades de negocio hace que los mismos sean elegidos por el mercado donde se desempeñan y le da posibilidades de expandirse a nuevos mercados.

La utilización de tecnología de última generación en la elaboración de cerveza como en la unidad agrícola lechera le permiten una distinción sobre el resto de los competidores y mejores resultados de calidad que se traducen en mejoras de la rentabilidad.

La buena imagen del grupo en general en relación a la sociedad donde se desempeñan las diferentes actividades le brinda la posibilidad de ampliar los lazos sociales dentro de la comunidad.

#### *Oportunidades:*

El crecimiento del consumo per cápita de cerveza en el país y la reapertura y crecimiento de bares y restaurantes post restricciones de Covid hace que el grupo pueda enfocarse en estas unidades de negocio para recuperar rentabilidad.

La reapertura de actividades turísticas y la gran demanda de turistas por viajes al sur del país hacen que el panorama sea alentador pensando en el local gastronómico ubicado en Bariloche.

El desarrollo de nuevas tecnologías y la mayor conectividad crean la oportunidad de poder expandir el negocio a través de nuevos canales de venta como el e-commerce.

Nuevas investigaciones sobre el aprovechamiento de residuos de la elaboración de cerveza artesanal para la creación de nuevos productos como levaduras y vinagres hacen que

se pueda mejorar la rentabilidad de la unidad de negocio de cervecería a la vez que se mejora el cuidado del ambiente.

*Debilidades:*

La falta de identidad del grupo como uno solo hace que le falte fuerza de negociación ante grandes proveedores.

Las caídas por restricciones en las unidades de negocio gastronómicas y cervecera hacen que la estructura del grupo se vea afectada en sus resultados.

La gran distancia geográfica con algunos proveedores como el de cebada y lúpulo hacen que se incrementen los costos de materia prima.

La marca de cervezas Checa aún carece de peso dentro del mercado de cervezas artesanales, lo que hace que sea complicado competir en algunos canales de mayor volumen como pueden ser ventas en cadenas de supermercados.

Altos costos derivados de las pérdidas por mala manipulación de materias primas en el proceso productivo de cerveza.

*Amenazas:*

Las restricciones a la importación de materia prima y el tipo de cambio en aumento de nuestro país hacen que la rentabilidad y la producción del grupo se vean amenazados por aumentos de costos y escasez de materia prima.

Las nuevas restricciones a las bebidas alcohólicas y la posibilidad de aumento de impuestos internos para desalentar el consumo.

La nueva ley de etiquetados puede atentar contra el consumo de productos como la cerveza producida por el grupo.

Los cambios climáticos que afronta el planeta y los resultados de corrientes como el niño y la niña hacen que la producción agrícola y lechera se vean afectadas por inundaciones o sequías prolongadas.

Teniendo en cuenta el análisis FODA desarrollado se destaca la posibilidad de aprovechar las fortalezas de aceptación de mercado que posee la empresa en la industria de cerveza artesanal y la tecnología de vanguardia en la producción para expandir el mercado aprovechando el crecimiento del mercado electrónico incluyendo nuevos canales de venta.

Se debe trabajar para la reducción de costos derivados de la mala manipulación de materia prima en el proceso productivo.

Teniendo en cuentas las posibles nuevas retenciones al agro se podría pensar en la integración de las unidades de negocio convirtiendo a La tregua S.A. en proveedora de cebada

cervecera de Sauco S.A. achicando las distancias con proveedores y asegurando la disponibilidad de materia prima.

### *Matriz BCG*

Analizando las diferentes unidades de negocio en relación con el crecimiento de mercado y la participación que tiene cada una en el mismo se desarrolla la matriz de la siguiente manera:

Unidad de negocio estrella: Se ubica en esta posición a la unidad de negocio Sauco S.A. que posee un alto crecimiento de sus ingresos pasando de \$15.090.517 en el año 2018 a \$30.802.495 en el año 2019 y una alta participación en el mercado local en la parte gastronómica con el restaurante La Jirafa en la zona de Bariloche teniendo una valoración de 4,2 estrellas en Google Maps y la cervecería Checa en la zona del Cordoba capital e interior de la provincia donde tiene una aceptación y recomendación del 80% del público, también podemos ubicar en esta categoría a la unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A.S. con Casa Negra en Cordoba Capital, unidad que posee un crecimiento desde su apertura hasta las restricciones por Covid y una alta valoración en el mercado obteniendo 4,3 estrellas en Google Maps. Ambas unidades de negocio generan liquidez, pero deben ser observadas de cerca para invertir en las mismas y lograr que en un futuro se transformen en unidades de negocio Vacas. Actualmente en base a la información obtenida de los balances contables del año 2019 para eliminar el efecto pandemia, se estima que estas unidades de negocio representan aproximadamente el 10% de las ganancias del grupo.

Unidad de negocio Interrogante: Se ubica en esta posición a la unidad de negocio Brewin S.A.S. ya que es una unidad de negocio en desarrollo dentro de un mercado con alto crecimiento (bares temáticos), pero con nula participación ya que aún no se encuentra en modo productivo.

Unidad de negocio Vaca: se encuentra en esta posición a la unidad de negocio La Tregua S.A. la misma pertenece a un mercado ya estabilizado como es el mercado agropecuario y de lechería, pero posee una alta participación de mercado en su zona siendo uno de los mayores productores lecheros y con una producción de granos importantes, esta unidad es la que brinda mayores ingresos al grupo, en el año 2018 genero ingresos por ventas de \$29.293.176 y en el año 2019 obtuvo ingresos por ventas de \$82.393.065. Tomando en cuenta el balance del año 2019 esta unidad de negocios aporta al grupo aproximadamente el 90% de las ganancias netas, que pueden reinvertirse en el resto de las unidades de negocio.

## Marco Teórico

Con el objetivo de explicar los conceptos de planificación estratégica, diferentes miradas para obtener una mayor participación de mercado y conocer el concepto de mercado electrónico, se citan los pensamientos de diferentes autores para así lograr un mejor entendimiento teórico de las alternativas propuestas para mejorar la situación actual de la empresa.

### *Planificación Estratégica*

Contemplando la teoría del autor Sáinz de Vicuña Ancín, el plan estratégico consiste en decidir hoy lo que se hará en el futuro. En los niveles superiores de las gerencias de la compañía se plantean las decisiones estratégicas a tomar en el presente y se proyectan las acciones futuras en post de lograr una diferenciación competitiva que genere una distinción del resto de los competidores. La planificación estratégica es un proceso que integra las etapas de análisis, planificación, acción y control para poner en práctica las acciones que llevan al logro de la misión de la compañía. Dicho concepto se basa en el pensamiento estratégico, el cual combina la acción, los objetivos, la misión y la visión de la compañía en un orden secuencial (Sáinz de Vicuña Ancín, 2012).

Según lo expresado por Hitt, Ireland, & Hoskisson el buen resultado de una planificación estratégica se logra solo con la integración general de toda la empresa y no solo pensarlo como una acción de la alta gerencia. Solo con la integración de toda la compañía se puede lograr una ventaja competitiva sostenible teniendo como foco la rentabilidad. Toda planificación estratégica tiene base en el desarrollo de una visión y misión que deben ser compartidas y entendidas por todos los miembros de la organización, así como los objetivos en sus diferentes niveles (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Chiavenato centra a la planeación estratégica como clave para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de colocar a la organización, acorde a su misión, en el contexto en que se encuentra. Divide la planeación en tres niveles: estratégico (abarca a la organización entera), táctico (abarca a cada departamento de la organización) y operativo (abarca cada tarea específica), la condescendencia entre niveles es la clave del resultado (Chiavenato, 2017).

### *Estrategias para ganar participación de mercado.*

El principal objetivo de la mayoría de las empresas de un mercado en particular es captar una porción mayor a la actual dentro del mismo, para poder lograr este objetivo los diferentes autores proponen diferentes tipos de estrategia que se explican a continuación:

Porter sostiene que para ganar participación de mercado la empresa debe lograr una ventaja competitiva que la diferencie del resto de los competidores y dicha diferenciación debe poder sostenerse en el tiempo aplicando los cambios que sean necesarios en el producto, la forma de venta, los canales, la forma de fabricación o el ambiente en que se considere necesario cambiar para el sustento. Esta ventaja competitiva puede ser alcanzada a través de una estrategia de liderazgo en costos o por diferenciación de producto pensando en un rango amplio de segmentos industriales o pensando en un segmento estrecho podemos optar por una estrategia de enfoque con ventaja de costos o diferenciación, esta última opción es una combinación de las estrategias genéricas aplicada a un segmento de la industria más pequeño. Cualquiera sea la estrategia elegida debe estar armada en base a nuestra cadena de valor y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades no solo de nuestra empresa sino también de la competencia (Porter, 2015).

Sainz de Vicuña Ancín propone como uno de los métodos de crecimiento en participación de mercado la diferenciación en la atención al cliente, potenciando las acciones que generan valor en nuestra propuesta para ganar los clientes de la competencia (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Igor Ansoff (1976) propuso las estrategias de crecimiento que puede desarrollar cualquier tipo de empresa a través de la matriz denominada “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, que clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) dando como resultado de estas combinaciones las diferentes estrategias que pueden ser: penetración de mercado (producto actual en mercado actual), desarrollo de producto (producto nuevo en mercado actual), desarrollo de mercado (producto actual en mercado nuevo) y diversificación (producto nuevo en mercado nuevo) (Ansoff, H., Declerck R., & Hayes R. 1988).

#### *Mercado electrónico*

Internet se parte de la vida de todas las personas en el día de hoy y es el medio más elegido para comunicarse, lo que genera una oportunidad para todas las empresas de poder estar presentes en la red y así dar a conocer y vender sus productos, como también brinda la posibilidad de conocer los hábitos de consumo de sus potenciales clientes. Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) indican que comercio electrónico “se refiere a las transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que tenga tratos” (p. 20).

Maciá (2014) considera que para incrementar el posicionamiento de mercado de una empresa a través del comercio electrónico esta debe prepararse y deben existir condiciones mínimas como: conocer que la hace diferente del resto de las empresas del sector, contar con un diseño distintivo de su sitio web para capturar la atención del cliente, tener en claro la propuesta de valor expuesta en el sitio web, tener en cuenta que a través de la web tendremos una diversidad mayor de clientes por lo que se debe cumplir con las expectativas de todos ellos, las web deben ser administradas por profesionales con conocimientos en marketing y que conozca las características de los clientes en su proceso de toma de decisiones, el mercado electrónico es un complemento al resto de las ventas y estrategias de la compañía y por último pero no menos importante, tener en cuenta que forma parte del sistema de información de marketing, que no solo entrega información al cliente sino que también recibe información del mismo, por lo cual esta información debe ser procesada, analizada y entregada a los tomadores de decisión de la empresa.

Teniendo en cuenta lo expresado por los diferentes autores se considera oportuno seguir la línea de pensamiento planteada por (Sáinz de Vicuña Ancín, 2012) en relación al pensamiento estratégico, el cual combina la acción, los objetivos, la misión y la visión de la compañía en un orden secuencial en post de la toma de decisiones para el logro de una ventaja competitiva, dicha elección se realiza teniendo en cuenta que hoy el grupo necesita no solo lograr una mayor participación de mercado sino también ordenar su estrategia corporativa. Para el logro de mayor participación de mercado se considera apropiada la aplicación del marco teórico planteado por Igor Ansoff (1976) desarrollando una penetración de mercado con los productos actuales en mercados actuales aprovechando las fortalezas de la empresa, combinándola también con una estrategia de desarrollo de mercado usando los productos actuales en mercados nuevos como es el mercado electrónico, poniendo en práctica lo planteado por Maciá (2014).

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

Considerando el análisis realizado tanto del macro entorno como el micro entorno y el análisis interno de la empresa se puede observar cómo problemática la caída de la rentabilidad de las unidades de negocio afectadas por las restricciones de COVID, lo que llevo a un sece de sus actividades o en el mejor de los casos a una modalidad que genera mucho menos volumen de venta como es el delibery y el take away, dichas restricciones están siendo removidas de a poco permitiendo el recupero de los sectores gastronómicos y hoteleros siendo esto una gran oportunidad para el grupo, teniendo en cuenta también los avances tecnológicos y los cambios en las tendencias de consumo generadas por la pandemia podemos observar una gran oportunidad de crecimiento con la implementación de nuevos canales de venta y distribución.

En relación con el análisis interno se observan debilidades en la integración de las unidades de negocio del grupo logrando una falta de identidad como tal y reconocimiento de algunas de sus marcas en el rubro como lo es Checa en el ámbito de cervezas artesanales ya que hoy es reconocida pero solo en Córdoba capital y el interior y solo en un nicho de mercado relativamente chico como son bares y restaurantes propios no llegando al consumo masivo.

En relación con la cadena de valor podemos observar oportunidades de crecimiento del valor agregado al producto explotando las fortalezas en las operaciones tanto en el ámbito gastronómico con los dos restaurantes como así también en la cervecería ya que dichas operaciones traen buenos resultados y logran hoy la distinción del resto de los competidores. Se detectan algunas falencias en el área de marketing y ventas de la cervecería ya que hoy tenemos muchas oportunidades desaprovechadas en este eslabón que podrían traducirse en más participación de mercado y en rentabilidad.

### *Justificación del problema*

El objetivo de este trabajo es lograr mediante una planificación estratégica el recupero de la rentabilidad del grupo principalmente en las unidades de negocio Sauco S.A. y Cervezas Argentinas S.A.S. que en el año 2020 bajaron sus ingresos por ventas en mas de un 50% en relación al año 2019, para poder llevarlo a cabo se deberá hacer foco en la recuperación de volumen de venta no solo en los canales actuales sino también en la expansión a nuevos canales de ventas capturando las oportunidades, logrando esto se podra subsanar la perdida de ingresos planteada.

### *Conclusión diagnóstica*

Con la aplicación de la planificación estratégica se buscará la obtención de herramientas que permitan establecer el rumbo de la empresa, planteando objetivos a largo, mediano y corto plazo en los diferentes ambientes de la organización, desarrollando programas de acción y de asignación de los recursos para el logro de estos, implementando los planes de acción y controlando los resultados para que en caso de encontrar desvíos poder corregirlos a tiempo. Toda la planificación debe tener como objetivo generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para poder ganar participación de mercado que es el objetivo principal del grupo.

Es clave para el funcionamiento que toda la estructura del grupo conozca y comparta la misión, visión y valores para lograr la unidad y la sinergia necesaria para el desarrollo de los objetivos planteados.

## Propuesta

A fin de presentar la propuesta del plan a implementar, se evalúa si los lineamientos estratégicos actuales de la empresa son funcionales al mencionado plan o deben ser modificados.

### *Lineamientos estratégicos*

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

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

Valores Actuales: positivismo, respeto, confianza y compromiso

### *Conclusión de los lineamientos estratégicos actuales*

En base los lineamientos estratégicos actuales de la empresa; se concluye que la misión, visión y valores están alineadas al plan de implementación que se desarrollará a continuación, ya que manifiestan tener como objetivo el máximo crecimiento sostenido en el tiempo, sin necesidad de generar un cambio en los mismos.

### *Objetivo General*

Lograr un 13% de rentabilidad en el grupo empresario para el año 2024, a través de la reducción en costos de pérdida en materia prima y la implementación de nuevas tecnologías impulsando la imagen de la marca Checa en redes sociales y sitios web.

### *Justificación del objetivo general*

Teniendo en cuenta la caída de rentabilidad del grupo en el año 2020 pasando de tener una rentabilidad del 15% en 2019 a un -6% en 2020, afectada principalmente por una caída del 57% en las ventas de Sauco S.A. ocasionada por las restricciones de pandemia que dieron como resultado una rentabilidad negativa del 153% en dicha unidad de negocio y considerando que la rentabilidad de la unidad de negocio La tregua S.A. se mantiene casi estable (solo baja 1% del año 2019 al año 2020) se puede estimar que el crecimiento en la rentabilidad del grupo puede lograrse potenciando el desarrollo de nuevos mercados y la penetración de los mercados existentes en el rubro cervecería y restaurantes, bajando costos de producción y manteniendo el rendimiento actual de la unidad La Tregua S.A.(Anexo 1). El crecimiento del sector cervecero en la Argentina y la recuperación postpandemia del sector gastronómico y hotelero (INDEC, 2022), más la aceptación que poseen los lugares y marcas del grupo en el mercado,

hacen que sea posible el crecimiento de las ventas. La ineficiencia de los procesos y la falta de conocimientos específicos en materia de tratamiento de insumos generan altos costos en el proceso productivo de cerveza, los cuales pueden ser mejorados y combinado con el aumento de ventas se pueda lograr el crecimiento de la rentabilidad esperada.

#### *Objetivos Específicos*

Objetivo N°1: Aumentar las ventas de cerveza en un 21% para el año 2024, a través de la incorporación de una figura comercial y el desarrollo de una plataforma de ventas online directo al consumidor y del desarrollo de redes sociales y sitio web de la marca Checa.

Estrategia a utilizar: Diferenciación y penetración de mercado.

Justificación: En la actualidad la venta online en la Argentina sigue creciendo día a día, en el año 2021 se incorporaron al comercio electrónico en el país más de 650.000 nuevos compradores y logran un total de más de 20.000.000, de los cuales el 58% realiza al menos una compra al mes y el 34% de estos compra bebidas o alimentos a través de diferentes plataformas, lo que lo convierte en uno de los tres rubros más populares en ventas online, en relación a la búsqueda de opciones en la web en 2021 se mantuvo la tendencia de crecimiento en búsqueda a través de dispositivos móviles llegando a ser un 63% de búsquedas por este medio y un 36% a través de computadoras (Kantar, 2022). En el año 2021 el 21% de los nuevos compradores usa los sitios web y el 18% las redes sociales de las empresas para buscar información previa a la compra del producto (Kantar, 2022). Por lo que un buen desarrollo para venta en este canal permitiría el crecimiento esperado de volumen de venta.

Objetivo N°2: Lograr un crecimiento de volumen de venta en el canal bares y restaurantes de un 10% interanual sostenido hasta el 2024 a través de la venta a bares de terceros.

Estrategia a utilizar: Desarrollo de mercado.

Justificación: El sector gastronómico es el sector de mayor crecimiento post pandemia registrando un crecimiento de un 60,9% vs el año 2020 (INDEC, 2022). Siendo un sector prometedor para el impulso de la marca no solo en bares propios sino también en bares de terceros.

Objetivo N°3: Lograr una satisfacción de cliente del 85% en los bares y restaurantes del grupo para el año 2024, a través de la mejora en la experiencia del cliente, el otorgamiento de beneficios especiales para la retención de los mismos y mejorando las habilidades comunicativas y atención del personal que tenga contacto directo con el público.

Estrategia a utilizar: Diferenciación de producto.

Justificación: El 45% de los consumidores busca información en las reseñas de buscadores Web antes de realizar un consumo y el 13% realiza el consumo por referencias de familiares o amigo (Kantar, 2022), lo que hace que un mayor reconocimiento por parte de clientes actuales se transforme en una gran base para la captura de nuevos clientes. La mejora en las habilidades comunicativas y en atención al cliente se reflejan en una diferenciación de servicio brindado en los bares y restaurantes del grupo haciendo más placentera la estadía del público lo que se traduce en más consumo inmediato y futuro. Las habilidades comunicativas permiten poder expresar mejor las ideas, comprender mejor las ideas comunicadas por parte del emisor y así interpretar su mensaje de manera correcta además de mejorar el lenguaje corporal. (Causa efecto propuesta, 2019).

Objetivo N°4: Lograr una reducción de costos de ventas de un 5% anual hasta el año 2024 a través de la mejor utilización y manipulación de la materia prima en el proceso productivo.

Estrategia a utilizar: Liderazgo en costos.

Justificación: Actualmente la empresa tiene altos costos de producción debido a las pérdidas y mermas en materia prima ocasionados por una manipulación no optima por parte de los empleados y procesos no del todo funcionales, este punto puede ser mejorado a través una mejor y mayor capacitación de la mano de obra y una mejora en los procesos de almacenamiento y recepción de materia prima.

#### *Alcance del plan*

- Alcance temporal: El desarrollo de la propuesta tiene una duración de 3 años culminando en el año 2024.
- Alcance geográfico: La propuesta tiene alcance a nivel nacional para todos los consumidores que quieran realizar compras online y un foco mayor en las zonas próximas a las ciudades donde hoy realiza actividades el grupo (Interior de la provincia de Cordoba, Cordoba capital y gran Cordoba, zona patagónica de cordillera próxima a Bariloche).
- Alcance de contenido: La propuesta abarca la formulación e implementación de una planificación estratégica implementando una estrategia de penetración y de desarrollo de mercado de la mano de la del desarrollo de nuevos canales de venta para su logro y una reducción de costos en el área productiva de la unidad de negocios Sauco S.A.

*Modelo de recursos:*

Los recursos a utilizar en la realización de la propuesta son: recursos humanos, recursos económicos y recursos materiales, de los cuales algunos serán propios y otros tercerizados.

*Limitaciones:*

Dentro de las limitaciones para la realización de este TFG se pueden nombrar la poca información disponible sobre el grupo en análisis.

*Tácticas para la implementación*

A continuación, se detallarán los pasos necesarios para alcanzar el objetivo general a través de los objetivos específicos, explicando los planes de acción a implementar, los plazos y recursos necesarios para llevarlos a cabo, y la medición de lo propuesto.

Táctica N°1: para el cumplimiento del primer objetivo específico se define como necesaria la contratación de un jefe de ventas que se encargue de definir en conjunto con el gerente comercial los diferentes planes de acción y rumbos a tomar para el desarrollo de las ventas tanto en el canal tradicional como en el canal ecommerce tomando como base para sus decisiones los indicadores de ventas y las encuestas de satisfacción de clientes. El desarrollo de una plataforma de ventas online directo al consumidor que sea amigable y ágil para su uso desde dispositivos móviles y de escritorio, a través de esta plataforma el consumidor final podrá seleccionar los diferentes tipos de cerveza, seleccionar el método de envío entre las opciones de retirar en los puntos de venta actuales del grupo (fabrica, bares y restaurantes) o el envío a su domicilio a través de servicios de entrega tercerizados y realizar el pago en forma digital ya sea por transferencia, tarjeta de débito, crédito o pago en cualquier agente de cobro como Rapipago, pago fácil, etc. Y el desarrollo de redes sociales de la marca Checa para lograr un mayor posicionamiento de marca, lugar decisivo hoy en día para el ingreso de nuevos clientes ya que el 18% de los nuevos clientes previo a la compra busca información de las marcas en redes sociales, si bien hoy en día la marca posee perfil de Instagram la actividad no es tan frecuente y no brinda información sobre la posibilidad de compra de producto.

El proceso de implementación de esta táctica involucrara al gerente comercial y a los asesores de RRHH que posee hoy la empresa para el desarrollo del perfil del puesto de jefe de ventas teniendo como bases las capacidades necesarias, formación en conocimiento técnicos y manejo de habilidades blandas, este puesto tendrá dependencia directa del gerente comercial y tendrá a cargo el vendedor que se incorporara para el logro del objetivo 2 y los posibles nuevos vendedores que se incorporen a la empresa. Una vez desarrollado el perfil necesario para el puesto se realizará la búsqueda de la persona para cubrirlo, dicha búsqueda se hará internamente con el objetivo de promover el crecimiento de los empleados de la empresa y en caso de no

contar con postulantes o no cubrir las necesidades del puesto se realizara una búsqueda externa, seleccionada la persona la misma pasara a formar parte de la planta permanente de la empresa con un salario fijo que se calculara en base a los promedios de los puestos similares en la región y estará fuera de convenio colectivo de trabajo, y se tendrá en cuenta para los aumentos los porcentajes acordados para empleados de comercio, adicional al sueldo fijo contara con un incentivo extra de forma anual en caso de lograr los objetivos propuestos que será igual a 2 sueldos a pagarse en el mes de marzo de cada año en relación al objetivo anual que cierra en diciembre.

Tanto el desarrollo del sitio web de ventas como los perfiles en redes sociales serán realizados por terceros especialistas en la materia para lograr una funcionalidad y diseño distintivo en relación al resto de las páginas actuales, haciendo foco no solo en la diversidad de producto sino también en el estilo que comunica la marca. Dentro del servicio contratado al proveedor deberá incluirse no solo la puesta en marcha del sitio, con las correcciones necesarias hasta lograr el funcionamiento adecuado, sino también el mantenimiento periódico del mismo.

Se planifica como primera acción la reunión del directorio y el gerente comercial para la determinación de los lineamientos que deberá tener el sitio web, una vez alineado este criterio el gerente comercial será el encargado de buscar propuestas de diferentes proveedores para luego evaluar las opciones y determinar cual es la mas favorable para la empresa y así seleccionar al proveedor, seleccionado el proveedor se realiza una reunión con el mismo para bajar las pautas de acción y cerrar el acuerdo el cual debe presentar diferentes opciones en relación a lo solicitado por el gerente comercial, el próximo paso es la elección entre las opciones presentadas por el proveedor para su puesta en marcha, una vez generado el piloto del sitio web y con la aprobación del gerente comercial el mismo pasa a la fase de implementación, la cual será revisada en base a su funcionamiento y ajustada según corresponda hasta lograr el resultado optimo dando como concluida la fase de implementación, luego de la fase final de implementación el sitio tendrá un mantenimiento y actualizaciones a medida que sea requeridas tanto por los usuarios como por la empresa. Dentro del desarrollo de la página será obligatorio para cada cliente que quiera comprar la generación de un usuario con sus datos para la posterior gestión de envío de pedidos y trazabilidad de este, estos datos también se podrán utilizar para enviar novedades vía mail a los clientes incentivando la compra. Una vez finalizada la compra por parte del cliente el sitio lo direccionara a una encuesta de satisfacción en relación con el proceso de compra realizado, las opciones disponibles en la página y la posibilidad de la generación de comentarios, los cuales serán analizados y tenidos en cuenta para la mejora continua del sitio web. Todos los datos extraídos de la página, tantos KPI de ventas como

información de la encuesta de satisfacción serán analizados por el jefe de ventas el cual tendrá una reunión bimestral con el encargado del desarrollo del sitio para ajustar y realizar mejoras.

En relación a al implementación de perfiles de la marca en redes sociales la primera acción a realizar es la reunión de los directivos para determinar los lineamientos de los diferentes perfiles, una vez determinado los lineamientos el gerente comercial se encargara de buscar proveedores y seleccionarlo en relación a los presupuestos obtenidos y las característica de cada uno, una vez seleccionado el proveedor se realiza una reunión para alinear los criterios, posterior a esto el proveedor presenta bocetos de perfiles para obtener el ok por parte de la empresa y comenzar con la implementación de los mismos en las redes, con el ok del área comercial se implementan los perfiles los cuales serán revisados en forma continua y ajustados en base a los indicadores obtenidos de visitas, linc, comentarios y sugerencias de los usuarios, como así también en necesidad de ventas y promociones definidas por el área comercial, esta tarea estar a cargo del jefe de ventas y colaboración con el community manager contratado.

Para el logro del objetivo específico N°2 se define la táctica a continuación:

*Plan de acción N°1:*

Ilustración 1-Plan de acción N°1

Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizado	Económicos-Financiero	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Reunión para definición de perfil de puesto, lineamientos de perfiles web y tienda web	oct-22	oct-22	Comercial-RRHH	Gte Comercial-Asesores de RRHH.	Sala de reuniones, computadoras, proyector	NO		
Búsqueda de candidatos Jefe de venta	oct-22	nov-22	RRHH	Administrativa de RRHH.	Computadoras, telefono,Internet	NO		
Búsqueda de presupuesto desarrollo Web y community manager	oct-22	oct-22	Comercial	Gte comercial	Computadoras, telefono,Internet	NO		
Selección de proveedor para desarrollo Web y community manager	nov-22	nov-22	Comercial	Gte comercial	Computadora, teléfono	NO		
Reunión con el proveedor elegido, contratación y acuerdo de pautas	nov-22	nov-22	Comercial	Gte comercial	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	SI		
Revisión de propuestas del proveedor y elección	dic-22	dic-22	Comercial	Gte comercial	Computadora, internet	NO		
Selección del personal y pase a planta permanente de jefe de ventas	dic-22	dic-22	Comercial-RRHH	Gte Comercial-Asesores de RRHH.	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	NO		
Inicio de actividades jefe de ventas	ene-23	ene-23	Comercial	Jefe de ventas	Computadora, internet	NO		
Implementación tienda web y perfiles en redes	ene-23	ene-23	Mkt digital	Diseñador Web-Community Management	Computadora, internet	SI	\$ 98.000,00	Tomasweb (Ver Ver anexo 2)
Pago honorarios community manager	feb-23		Administración	Analista de administración	Computadora	NO	\$ 656.268,00	Glassdoor (Ver Ver anexo 2)
Pago de sueldo correspondiente jefe de ventas	feb-23		Administración	Analista de administración	Computadora	NO	\$ 3.656.188,25	Glassdoor (Ver anexo 3.1)
Correcciones en tienda y perfiles web (En caso de ser necesario)	feb-23	feb-23	Mkt digital	Diseñador Web	Computadora, internet	SI	Incluido	
Mantenimiento y control	mar-23		Mkt digital-Comercial	Jefe de Ventas - Diseñador Web	Computadora, teléfonos móviles,internet	SI	\$ 10.500,00	Tomasweb (Ver anexo 2)
Reunión bimestral	mar-23		Mkt digital-Comercial	Jefe de Ventas - Diseñador Web	Computadora, teléfonos móviles,internet	NO		
Revisión mensual de indicadores	mar-23		Comercial-Directorio	Jefe de ventas-Community Manager	Computadora, teléfonos móviles,internet	SI		
Revisión de cumplimiento de objetivo	dic-23		Administración-Comercial	Gte Comercial-Analista administración	Computadora	NO		
Pago de bono anual jefe de ventas	mar-24		Administración	Analista de administración	Computadora	NO	\$ 562.490,50	Calculo propio (Ver anexo 3.1)
<b>Total</b>							<b>\$ 4.983.446,75</b>	

Fuente: Elaboración propia

Observación: Los costos de salario se calculan sumando un 43% al salario obtenido por el empleado en concepto de erogaciones y cargas sociales y multiplicados por 13 por el agregado del SAC (Anexo 2).

Táctica N°2: Desarrollo del canal de ventas a bares no propios.

Con esta táctica lo que se busca es potenciar la venta de cerveza Checa a bares no propios del grupo, ampliando el mercado actual y logrando un crecimiento de volumen de ventas.

Para la implementación de esta táctica va a ser necesario la contratación de un vendedor/desarrollador de mercado para el canal bares y restaurantes de la ciudad de Cordoba y las ciudades más importantes del interior (Villa Maria, Rio Cuarto, San Francisco y zona turística de las sierras cordobesas), su tarea será la de visitar a potenciales clientes ofreciendo el producto y otorgando beneficios por compra preferencial de la marca. Dicho vendedor/desarrollador deberá realizar la toma de pedidos semanal y al menos una visita presencial mensual a cada cliente, donde no solo le tomara el pedido, sino que revisaran indicadores de venta, negociación para incorporar más variedades, análisis de las necesidades del cliente, etc. Este vendedor tendrá base en Cordoba capital con el pago de una movilidad y viáticos para sus visitas a clientes del interior de la provincia. Los pedidos serán enviados vía mail a la fábrica donde se preparan para el envío por el transporte que el cliente escoja, siendo este siempre tercerizado, el envío de las facturas estará a cargo del área administrativa del grupo y el cobro será a través de medios electrónicos con modalidad contra factura (con la recepción del segundo pedido se paga el primero). Los indicadores de venta se revisarán en forma mensual por parte del jefe de venta y en los meses de junio de cada año se realizará una revisión general para replantear objetivos de alcance.

Los directivos del grupo se reunirán para determinar los lineamientos del puesto y el alcance del mismo para que una vez determinados el área de RRHH proceda con la búsqueda de candidatos, las entrevistas con cada uno y la selección del más adecuado para el puesto, una vez seleccionado se realiza una reunión presencial con el candidato para la firma de los acuerdos y documentación necesaria para la contratación y así pueda iniciar sus actividades, las cuales generaran indicadores que serán revisados en forma mensual con el jefe de ventas al cual le responderá directamente en el orden jerárquico dicho puesto.

*Plan de acción N°2:*

Observación: Los costos de salario se calculan sumando un 43% al salario obtenido por el empleado en concepto de erogaciones y cargas sociales (Anexo 3).

## Ilustración 2-Plan de acción N°2

Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizado	Económicos-Financiero	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Reunión de directivos para determinar lineamientos	oct-22	oct-22	Directorio del grupo	Directores ejecutivos del grupo	Sala de reuniones, computadoras, proyector	NO		
Búsqueda de candidatos	oct-22	oct-22	RRHH	Administrativa de RRHH.	Computadoras, telefono,Internet	NO		
Entrevistas y selección del candidato	nov-22	nov-22	Comercial-RRHH	Administrativa de RRHH.	Computadora, teléfono	NO		
Contratación y acuerdo de pautas con el personal seleccionado	dic-22	dic-22	Comercial-RRHH	Administrativa de RRHH.	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	NO	\$ 1.944.699,90	Glassdoor (Ver anexo 3)
Inicio de actividades	ene-23	ene-23	Comercial	Vendedor	Computadora, internet, telefonos movil y vehiculo propio	NO		
Revisión mensual de indicadores	ene-23		Comercial	Jefe de ventas-Vendedor	Computadora, teléfonos móviles,internet	NO		
Costo de movilidad y viáticos	ene-23		Administración	Analista de administración	Computadora	NO	\$ 1.862.040,00	Calculo propio (Ver anexo 3)
<b>Total</b>							<b>\$ 1.944.699,90</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para el logro del objetivo específico N°3 se definen el siguiente plan de acción.

Táctica N°3: Para el logro de un índice de satisfacción del cliente igual o mayor al 85% se desarrolla un plan integral que consta de beneficio a los clientes actuales que respondan la encuesta de satisfacción como un incentivo para generar el habito de respuesta y la mejora continua del servicio de nuestros empleados para con los clientes.

La implementación constara de la generación de un código QR que se colocara en todas las mesas de los locales gastronómicos del grupo y que al escanearlo redirigiera al cliente a una encuesta de satisfacción. Una vez cargada la encuesta le otorga un cupón de descuento del 15% para su compra en el sitio web de la marca con un tope máximo de \$1000. Con esta acción no solo fidelizamos al cliente, sino que también logramos medir la satisfacción de estos en su experiencia en los locales, este plan tendrá una revisión anual en el mes de octubre para asegurarnos de que los beneficios otorgados están en línea con lo esperado por el consumidor.

La implementación del plan inicia con la generación de la encuesta de satisfacción, tarea a cargo del gerente comercial, se continua con la generación del código QR que luego se enviará a imprimir en vinilo para su posterior distribución a cada uno de los locales del grupo, dicho código será pegado por parte del personal en cada una de las mesas para estar al alcance del cliente. Paralelamente el desarrollador Web contratado realizara la puesta en marcha del descuento en el sitio de ventas web para que el cliente pueda acceder con el código obtenido una vez realizada la encuesta. Tanto los datos de obtenidos de la encuesta como el ratio de uso de los códigos será información que analizara el jefe de ventas y el gerente comercial para usarla como base para planes de mejora y correcciones.

La segunda parte del plan integral es la capacitación en habilidades comunicativas y atención al cliente para el personal que tenga contacto directo con el público para desarrollar la mejor atención al cliente que se traduce en un la fidelización y un mayor volumen de venta.

La capacitación mencionada será realizada con una frecuencia mínima de 1 vez al año y será dictada por una empresa tercerizada especializada en el tema, se realizará en forma online a través de la plataforma zoom o similar, las temáticas serán designadas por el área de RRHH del grupo siendo el orden prioritario el desarrollo de habilidades comunicativas. Una vez dictada la capacitación el área de RRHH realizara una encuesta interna de satisfacción a las personas que asistieron para tomar como input para futuras capacitaciones.

La implementación de este plan comienza con una reunión en el directorio para definir los temas sobre los cuales se capacitará al personal, el área de RRHH será la encargada de seleccionar al proveedor que dictara la capacitación, se reunirá con el mismo para hacer una bajada de necesidades en base a los temas a capacitar y se establecen las horas y temas de capacitación para su posterior realización. Una vez dictada se analizan datos de la encuesta de los participantes para evaluar al capacitador y tomarlo como referencia para las próximas jornadas, al igual que las encuestas de satisfacción del cliente que serán tomadas como input para la selección de temas sobre los cuales se realizara la capacitación próxima.

*Plan de acción N°3:*

**Ilustración 3-Plan de acción N°3**

Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizado	Económicos-Financiero	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Generación de la encuesta de satisfacción	oct-22	oct-22	Comercial	Gte comercial	Sala de reuniones, computadoras, proyector	NO		
Generación del código QR	oct-22	oct-22	Administración	Administrativa	Computadoras, Internet	NO		
Desarrollo de cupón de descuento	oct-22	oct-22	Mkt digital	Diseñador Web	Computadoras, Internet	SI	Incluido en el presupuesto de tienda	Táctica N°1
Prueba interna de funcionamiento de descuento	nov-22	nov-22	Mkt digital-Comercial	Diseñador Web-Gte comercial	Computadora, teléfonos móviles,internet	SI	Incluido en el presupuesto de tienda	Táctica N°1
Reunión de directivos para determinar lineamientos de capacitaciones	nov-22	nov-22	Directorio del grupo	Directores ejecutivos del grupo	Sala de reuniones, computadoras, proyector	NO		
Búsqueda de presupuesto capacitaciones	nov-22	nov-22	RRHH	Analista RRHH	Computadoras, telefono,Internet	NO		
Selección de proveedor capacitador	nov-22	nov-22	RRHH	Analista RRHH	Computadora, teléfono	NO		
Reunión con el proveedor elegido, contratación y acuerdo de pautas	dic-22	dic-22	RRHH	Analista RRHH	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	SI		
Impresión de código QR	dic-22	dic-22	Administración	Administrativa	Teléfono, internet	SI	\$ 7.200,00	Mercado libre (Anexo 5)
Distribución del código a los locales	dic-22	dic-22	Comercial	Gte comercial	Transporte, en conjunto con la mercadería enviada	NO		
Colocación del código en las mesas	ene-23	ene-23	Comercial	Encargado bar-restaurant	Vinilos impresos	NO		
Revisión mensual de costos de descuentos otorgados	ene-23		Administración	Contador del grupo	Computadoras, Internet	NO	\$ 6.000.000,00	Calculo propio (Anexo 4)
Implementación capacitación	feb-22	feb-22	RRHH	Analista RRHH	Computadora, internet	SI	\$ 287.194,60	Udemy (Ver anexo 5)
Medición de satisfacción de empleados capacitados	mar-23	mar-23	RRHH	Analista RRHH	Computadora, internet	NO		
Revisión trimestral de indicadores satisfacción de clientes	mar-32		Comercial-RRHH	Gte comercial	Sala de reuniones, computadoras, proyector	NO		
<b>Total</b>							<b>\$ 6.294.394,60</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para el logro del objetivo específico N°4 se definen la siguiente táctica:

Táctica N°4: Para poder mejorar el indicador de costos derivados de las pérdidas por baja de materia prima, se procede a contratar el servicio de asesoramiento de un ingeniero industrial especializado en procesos productivos, el cual será el encargado de diseñar, comunicar e implementar los procesos para la manipulación de materia prima y todo el proceso productivo. Dicho proceso y recomendaciones serán comunicadas a todos los colaboradores de la planta productiva y se reforzara con comunicación (cartelería y señalética) en cada punto estratégico de la instalación en relación a las medidas y acciones a realizar para la optimización del proceso. Adicional a esto el ingeniero tendrá a cargo la capacitación mensual de una hora con todos los empleados de la planta la cual será una charla informativa de diferentes métodos y procesos para la mejora continua.

Para la puesta en funcionamiento de esta práctica el área industrial será la encargada de buscar a un ingeniero que brinde el servicio, reunirse con el mismo para bajarle las pautas y necesidades que posee hoy la empresa y consultar presupuestos, en base a los presupuestos y con el abal del directorio se seleccionara al mas apto para el puesto de asesoría y desarrollo de procesos, una vez contratado se procede al diseño de procesos en conjunto con el área productiva para su posterior implementación y seguimiento.

*Plan de acción N°4:*

Ilustración 4-Plan de acción N°4

Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizado	Económicos-Financiero	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Búsqueda de Ingenieros que brinden servicio de asesoramiento	nov-22	nov-22	Industrial-Producción	Gte de producción	Computadora, internet	NO		
Evaluación de presupuesto	dic-22	dic-22	Industrial-Producción	Gte de producción	Computadoras	NO		
Selección de proveedor	dic-22	dic-22	Industrial-Producción-Directorio	Gte de producción-Directores de la empresa	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	NO		
Reunión con el proveedor elegido, contratación y acuerdo de pautas	dic-22	dic-22	Industrial-Producción	Gte de producción	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	SI	\$ 1.440.000,00	Ver anexo 6
Definición de procesos	dic-22	dic-22	Industrial-Producción	Gte de producción-Ingeniero asesor	Sala de reuniones, computadoras, proyector, internet	SI	\$ 300.000,00	Ver anexo 6
Impresión y colocación de señalética	ene-23	ene-23	Industrial-Producción	Gte de producción	Cartelería y herramientas	SI	\$ 40.000,00	Ver anexo 6
Comunicación e implementación	ene-23	ene-23	Industrial-Producción	Gte de producción-Ingeniero asesor	Sala de reuniones de la planta, computadoras, proyector	SI		
Capacitación mensual	ene-23		Industrial-Producción	Ingeniero asesor	Sala de reuniones de la planta, computadoras, proyector	SI		
<b>Total</b>							<b>\$ 1.780.000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Presupuesto Final:*

A continuación, se presenta un resumen del monto necesario a invertir para la puesta en práctica de las tácticas planteadas tal cual se describió en cada una de las mismas, los costos

que se deben cubrir durante el primer año del proyecto son los estimados y para el año 2024 se indexan los importes del 2023 con la inflación proyectada.

Ilustración 5-Presupuesto unificado

Plan de acción	Descripción de acción	Importe	
		2023	2024
N°1	Contratación de un jefe de ventas	\$ 4.218.678,75	\$ 6.235.207,19
	Desarrollo de una plataforma de ventas online directo al consumidor.	\$ 108.500,00	\$ 15.519,00
	Desarrollo de redes sociales de la marca Checa	\$ 656.268,00	\$ 969.964,10
	<b>Total</b>	<b>\$ 4.983.446,75</b>	<b>\$ 7.220.690,30</b>
N°2	Desarrollo del canal de ventas a bares no propios	\$ 1.944.699,90	\$ 2.874.266,45
N°3	Desarrollo de beneficios para clientes actuales	\$ 6.007.200,00	\$ 8.878.641,60
	Capacitación en habilidades comunicativas	\$ 287.194,60	\$ 424.473,62
	<b>Total</b>	<b>\$ 6.294.394,60</b>	<b>\$ 9.303.115,22</b>
N°4	Contratación de Ingeniero Industrial	\$ 2.140.000,00	\$ 3.162.920,00
<b>Total anual</b>		<b>\$ 15.362.541,25</b>	<b>\$ 22.560.991,97</b>
<b>Total proyecto</b>		<b>\$</b>	<b>37.923.533,22</b>
		Inflación Proyectada 2024	48%

Fuente: Elaboración propia



### Análisis Financiero

A continuación, se detallan los valores obtenidos del análisis del flujo de fondos proyectado a 2 años que es la duración del proyecto, para poder estimar si es viable o no su implementación.

#### Ilustración 7-Flujo de caja proyecto

Concepto	La tregua		Sauco		Grupo en gral	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Resultado neto produccion agropecuaria	\$ 113.717.276,74	\$ 168.074.135,02	\$ 54.593.511,16	\$ 80.689.209,49	\$ 113.717.276,74	\$ 168.074.135,02
venta de bienes y servicios	\$ 336.299.410,16	\$ 497.050.528,22	\$ 33.437.375,46	\$ 49.420.440,93	\$ 390.892.921,32	\$ 577.739.737,72
Costo de venta	-\$ 336.299.410,16	-\$ 497.050.528,22	-\$ 33.437.375,46	-\$ 49.420.440,93	-\$ 369.736.785,63	-\$ 546.470.969,16
Plan de accion 1			\$ 6.005.286,23	\$ 8.875.813,04		
Plan de accion 2			\$ 5.459.351,12	\$ 8.068.920,95	\$ 5.459.351,12	\$ 8.068.920,95
Plan de accion 3			\$ 40.000.000,00	\$ 59.120.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 59.120.000,00
Plan de accion 4			\$ 1.671.868,77	\$ 2.471.022,05	\$ 1.671.868,77	\$ 2.471.022,05
Resultado Bruto de ventas			\$ 74.292.641,81	\$ 109.804.524,60	\$ 74.292.641,81	\$ 109.804.524,60
Resultado por valuacion de bienes de cambio	\$ 20.339.485,43	\$ 30.061.759,47			\$ 20.339.485,43	\$ 30.061.759,47
<b>Resultado bruto</b>	<b>\$ 134.056.762,18</b>	<b>\$ 198.135.894,50</b>	<b>\$ 74.292.641,81</b>	<b>\$ 109.804.524,60</b>	<b>\$ 208.349.403,99</b>	<b>\$ 307.940.419,10</b>
<b>Gastos e Ingresos</b>						
De comercializacion	-\$ 83.963.589,96	-\$ 124.098.185,96	-\$ 59.028.265,42	-\$ 87.243.776,29	-\$ 142.991.855,38	-\$ 211.341.962,25
De administracion	-\$ 21.794.271,54	-\$ 32.211.933,33	-\$ 13.838.635,28	-\$ 20.453.502,94	-\$ 35.632.906,82	-\$ 52.665.436,27
Resultado venta de bienes de uso y otros	\$ 401.970,03	\$ 594.111,70			\$ 401.970,03	\$ 594.111,70
De financiacion					\$ -	\$ -
Resultados financieros y por tenencias	\$ 5.078.173,01	\$ 7.505.539,71	\$ 19.298.899,06	\$ 28.523.772,81	\$ 24.377.072,07	\$ 36.029.312,52
Plan de accion 1			-\$ 4.983.446,75	-\$ 7.220.690,30	-\$ 4.983.446,75	-\$ 7.220.690,30
Plan de accion 2			-\$ 1.944.699,90	-\$ 2.874.266,45	-\$ 1.944.699,90	-\$ 2.874.266,45
Plan de accion 3			-\$ 6.294.394,60	-\$ 9.303.115,22	-\$ 6.294.394,60	-\$ 9.303.115,22
Plan de accion 4			-\$ 1.780.000,00	-\$ 2.630.840,00	-\$ 1.780.000,00	-\$ 2.630.840,00
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>\$ 33.779.043,72</b>	<b>\$ 49.925.426,62</b>	<b>\$ 5.722.098,92</b>	<b>\$ 8.602.106,21</b>	<b>\$ 39.501.142,64</b>	<b>\$ 58.527.532,83</b>
Imp a las ganancias	-\$ 10.034.152,29	-\$ 14.830.477,09	-\$ 2.002.734,62	-\$ 3.010.737,17	-\$ 8.031.417,67	-\$ 11.819.739,91
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 23.744.891,43</b>	<b>\$ 35.094.949,53</b>	<b>\$ 3.719.364,30</b>	<b>\$ 5.591.369,03</b>	<b>\$ 27.464.255,73</b>	<b>\$ 40.686.318,57</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>

Inversión a realizar	-37.031.453,2
Flujo del período 1	27.464.256
Flujo del período 2	40.686.319
VAN	326.617
TIR	48%

ROI	
Beneficios	116.791.163
Costos	37.031.453
ROI	215%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se presentan las siguientes conclusiones sobre los indicadores derivados del Estado de Resultado general del grupo (suma de las unidades de negocio): el ROI resultante es del 215%, lo que indica que por cada \$1 invertidos en el plan, generará \$2,15 para la empresa. Respecto al VAN con un valor de 326.617 y TIR con un valor de 48% al ser en ambos casos positivos y mayores a 0, hacen recomendable llevar a cabo el plan de aplicación. La rentabilidad total del grupo al final del proyecto alcanza el 13% planteado como objetivo general. La inversión inicial para el capital de trabajo será obtenida de la disponibilidad de capitales de las demás unidades de negocio del grupo. En el Anexo 7 se encuentra disponible los cálculos correspondientes, tasas utilizadas y premisas correspondientes.

## Conclusiones y recomendaciones

Durante la realización de este trabajo para Grupo Meta se pudieron evidenciar las oportunidades de mejora que posee la empresa y los beneficios que aparea la implementación de una planificación estratégica para la misma.

Teniendo en cuenta el contexto actual al cual se enfrenta la organización el cual es muy cambiante y en casos adverso se pueden observar oportunidades para expandir sus negocios a nuevos mercados, mejorar su estructura comercial, mejorar la penetración en mercados actuales, mejorar sus costos operativos, mejorar la satisfacción del cliente logrando una fidelización de los mismos y recuperar la rentabilidad deseada haciendo foco principalmente en una de sus unidades de negocio que fue fuertemente golpeada por el contexto pandémico durante los últimos dos años.

Aplicando las estrategias planteadas en el reporte el grupo obtendrá la rentabilidad esperada para el horizonte temporal de 2 años realizando una inversión que será costada con capitales propios provenientes de otra de sus unidades de negocio y logrando un retorno de la inversión positivo generando \$2,15 de ganancia sobre cada \$1 invertido, con una tasa interna de retorno del 48%.

Si bien el planteado es propio para la empresa Grupo Meta su implementación puede ser realizada en empresas similares con problemáticas u oportunidades similares para la recuperación o maximización de la rentabilidad ya que la planificación estratégica es una aplicable a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño ya que busca diagramar un camino a largo plazo de manera organizada con la posibilidad de control y mejora continua.

Teniendo en cuenta la poca información disponible en el caso y generando los supuestos correspondientes se plantean las siguientes recomendaciones al grupo para ser trabajadas a futuro:

- Revisión periódica de todos los indicadores planteados y con el foco principal en la satisfacción del cliente.
- La futura implementación de un cuadro de mando integral que le permita un seguimiento específico de los objetivos de cada una de las áreas del grupo.
- Desarrollo de estrategias comerciales para expandir aún más la participación de mercado actual a través del desarrollo de nuevos productos como pueden ser más variedades de cervezas y la penetración en canales de consumo masivo como pueden ser supermercados y canales tradicionales del corredor.

- Trabajar sobre la integración de las unidades de negocio con el objetivo de ser autosuficientes y lograr una integración vertical hacia atrás entre la producción agrícola y la elaboración de cerveza.
- Seguir maximizando el uso de recursos en el área productiva de la unidad Sauco S.A. para la optimización de los costos de producción.
- Implantación de inteligencia artificial y machine learning para la generación de nuevos modelos de beneficios, promociones o descuentos tomando como base los datos obtenidos de las compras electrónicas de los clientes.
- Monitorear el crecimiento del grupo y la necesidad de reestructuración de los departamentos teniendo en cuenta la posibilidad de agregar como departamentos las áreas de soporte que hoy son de asesoría como es el área de RRHH, MKT y legales.

## Bibliografía

Thompson Peteraf Gamble y Strickland (2012) *Administración estratégica teoría y casos*. 18 edición. Editorial Mc Graw Hill.

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro (2017) *Planeación estratégica fundamentos y aplicación*. 3 edición. Editorial Mc Graw Hill.

José Maria Sainz de Vicuña Ancín (2012) *El plan estratégico en la práctica Fundamentos y aplicaciones*. 3 edición. Editorial ESIC.

Hitt, Ireland, & Hoskisson, (2015) *Administración estratégica competitividad y globalización*. 7 edición. Editorial Cengage Learning Editores, S.A.

Ansoff, H., Declerck R., & Hayes R. (1988). *El Planteamiento Estratégico*. México: Trillas.

Michael E. Porter (2015) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2 edición. Grupo editorial Patria S.A.

Maciá, F. (2014). *Marketing online 2.0, cómo atraer y fidelizar clientes en internet*. Madrid: Anaya.

Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital, estrategia, implementación y práctica*. Ciudad de México: Pearson.

Lanacion.com.ar. (5 de abril 2022). <https://www.lanacion.com.ar>. Recuperado el 04 de abril de 2022, de <https://www.lanacion.com.ar> :

<https://www.lanacion.com.ar/politica/segun-una-encuesta-cae-la-imagen-positiva-del-gobierno-y-atravesia-el-peor-momento-desde-que-asumio-nid05042022/>

Infobaer.com (25 de marzo 2022) <https://www.infobae.com>. Recuperado el 07 de abril de 2022, de <https://www.infobae.com>:

<https://www.infobae.com/economia/2022/03/25/el-directorio-del-fmi-aprobo-el-acuerdo-con-la-argentina-y-el-pais-consiguio-refinanciar-los-usd-45000-millones/>

Indec.gov.ar (03 de marzo 2022). <https://www.indec.gov.ar>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://www.indec.gov.ar>:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_229F2B413BEF.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf)

Indec.gov.ar (10 de febrero 2022). <https://www.indec.gov.ar>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://www.indec.gov.ar>:

Indec.gov.ar (10 de marzo 2022). <https://www.indec.gov.ar>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://www.indec.gov.ar>:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim211A57838DEC.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf)

Coface.com.ar (07 de marzo 2022). <https://www.coface.com.ar>. Recuperado el 05 de abril de 2022 de <https://www.coface.com.ar>:

<https://www.coface.com.ar/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/Consecuencias-del-conflicto-entre-Rusia-y-Ucrania-se-avecina-una-estanflacion>

Cronista.com (01 de noviembre de 2017). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://www.cronista.com>:

<https://www.cronista.com/economia-politica/Subiran-Impuestos-Internos-a-bebidas-alcoholicas-con-azucar-y-a-motos-caras-20171101-0049.html#:~:text=Para%20el%20whisky%2C%20co%20C3%B1ac%20y,esta%20misma%20al%20C3%ADcuota%20%2017%25>.

Indec.gob.ar (01 de Junio 2010). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 06 de abril de 2022 de <https://www.indec.gob.ar>:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Indec.gob.ar (30 de marzo 2022). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 06 de abril de 2022 de <https://www.indec.gob.ar>:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

Igroup.com (13 de abril 2019). <https://www.igroup.com>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://www.igroup.com>:

<https://www.igroup.com/innovacion/4013-coursera-tecnologia-creatividad-Talento-tecnologico-para-Global-Skills-Index-Argentina-obtuvo-el-primer-puesto>

Gbreuer.com (02 de enero de 2022). <https://www.gbreuer.com.ar> Recuperado el 03 de abril de 2022 de <https://www.gbreuer.com.ar>:

<https://www.gbreuer.com.ar/index.php/2020/01/02/inteligencia-artificial-en-argentina/>

Cronista.com (10 de marzo 2020). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://www.cronista.com>:

<https://www.cronista.com/infotechnology/online/5G-en-Argentina-que-es-para-que-sirve-y-cuando-llega-al-pais-20200310-0007.html>

Tradenews.com.ar (29 de octubre 2021) <https://tradenews.com.ar>. Recuperado el 04 de abril de 2022 de <https://tradenews.com.ar>:

<https://tradenews.com.ar/el-cambio-climatico-reduciria-hasta-50-los-ingresos-de-la-argentina-por-agricultura/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20muestra%20que%20el,la%20posibilidad%20de%20incendios%20mortales>.

Diputadosbsas.com.ar (22 de julio 2022) <https://diputadosbsas.com.ar>. Recuperado el 06 de abril del 2022 de <https://diputadosbsas.com.ar>:

[https://diputadosbsas.com.ar/proponen\\_aplicar\\_el\\_etiquetado\\_frontal\\_a\\_bebidas\\_alcoholicas\\_de\\_que\\_se\\_trata/](https://diputadosbsas.com.ar/proponen_aplicar_el_etiquetado_frontal_a_bebidas_alcoholicas_de_que_se_trata/)

Cronista.com (04 de marzo 2022). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 21 de abril del 2022 de <https://www.cronista.com>

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-e-inflacion-preven-que-subiran-a-la-par-con-un-alza-superior-al-51/#:~:text=El%20pron%C3%B3stico%20de%20quienes%20responden,%24%20154%2C37%20por%20d%C3%B3lar.>

France24.com (31 de marzo 2022). <https://www.france24.com>. Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://www.france24.com>

<https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20220331-protesta-en-reclamo-de-subsidios-y-empleo-en-argentina>

Clarín.com (12 de febrero 2022). <https://www.clarin.com> Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://www.clarin.com>:

[https://www.clarin.com/economia/consumo-2022-revancha-perdedores-pandemia\\_0\\_oGudHf3bR1.html](https://www.clarin.com/economia/consumo-2022-revancha-perdedores-pandemia_0_oGudHf3bR1.html)

INTA.gob.ar (12 de julio 2019). <https://inta.gob.ar> Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://inta.gob.ar>:

[https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-abc\\_buenas\\_practicas.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-abc_buenas_practicas.pdf)

UNL.edu.ar (5 de agosto 2010). <https://www.unl.edu.ar>. Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://www.unl.edu.ar>:

[https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/efluentes\\_de\\_cervecer%C3%ADa\\_%C2%BFresiduos\\_o\\_materia\\_prima#.YmH4mNrMI2w](https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/efluentes_de_cervecer%C3%ADa_%C2%BFresiduos_o_materia_prima#.YmH4mNrMI2w)

Servicios.infoleg.gob.ar (03 de julio 2002). <http://servicios.infoleg.gob.ar>. Recuperado el 21 de abril de 2022 de <http://servicios.infoleg.gob.ar>:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Argentina.gob.ar (17 de octubre 2016). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 21 de abril 2022 de <https://www.argentina.gob.ar>:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/avances-en-la-legislacion-para-manipular-envases-de-agroquimicos> /noticias/avances-en-la-legislacion-para-manipular-envases-de-agroquimicos

## Anexos

Ilustración 8-Anexo N°1: Balance de grupo Meta ambas unidades de negocio.

Concepto	La tregua			Saucu			Grupo en gral		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
	Resultado neto prod agrop	\$ 23.960,80	\$ 22.958.414,99	\$ 27.270.225,52				\$ 23.960,80	\$ 22.958.414,99
venta de bienes y serv	\$ 29.293.176,95	\$ 82.393.065,62	\$ 80.647.031,13	\$ 15.090.517,07	\$ 30.802.495,68	\$ 13.091.918,87	\$ 44.383.694,02	\$ 113.195.561,30	\$ 93.738.950,00
Costo de venta	-\$ 29.293.176,95	-\$ 82.393.065,62	-\$ 80.647.031,13	-\$ 9.751.010,48	-\$ 18.914.484,82	-\$ 8.018.524,50	-\$ 39.044.187,43	-\$ 101.307.550,44	-\$ 88.665.555,63
Resul Brut de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.339.506,59	\$ 11.888.010,86	\$ 5.073.394,37	\$ 5.339.506,59	\$ 11.888.010,86	\$ 5.073.394,37
Resul por valuacion de bienes de cambio	\$ 12.958.980,87	\$ 4.550.435,92	\$ 4.877.555,73				\$ 12.958.980,87	\$ 4.550.435,92	\$ 4.877.555,73
<b>Resul bruto</b>	<b>\$ 12.982.941,67</b>	<b>\$ 27.508.850,91</b>	<b>\$ 32.147.781,25</b>	<b>\$ 5.339.506,59</b>	<b>\$ 11.888.010,86</b>	<b>\$ 5.073.394,37</b>	<b>\$ 18.322.448,26</b>	<b>\$ 39.396.861,77</b>	<b>\$ 37.221.175,62</b>
<b>Gastos y Ingresos</b>									
De comercializacion	-\$ 7.299.181,70	-\$ 20.591.654,03	-\$ 20.135.076,21	-\$ 5.884.091,63	-\$ 14.396.023,33	-\$ 14.155.405,02	-\$ 13.183.273,33	-\$ 34.987.677,36	-\$ 34.290.481,23
De administracion	-\$ 2.396.186,05	-\$ 4.714.684,66	-\$ 5.226.423,96	-\$ 1.719.421,32	-\$ 3.447.905,58	-\$ 3.318.604,84	-\$ 4.115.607,37	-\$ 8.162.590,24	-\$ 8.545.028,80
Resultado venta de bienes de uso y otros		\$ 106.350,77	\$ 96.395,32		\$ 195.323,17		\$ -	\$ 301.673,94	\$ 96.395,32
De financiacion				-\$ 309.636,38			-\$ 309.636,38	\$ -	\$ -
Resultados financieros y por tenencias	-\$ 887.853,60	\$ 5.338.563,29	\$ 1.217.782,62	\$ 2.758.109,31	\$ 6.149.832,17	\$ 4.628.015,59	\$ 1.870.255,71	\$ 11.488.395,46	\$ 5.845.798,21
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>\$ 2.399.720,32</b>	<b>\$ 7.647.426,28</b>	<b>\$ 8.100.459,02</b>	<b>\$ 184.466,57</b>	<b>\$ 389.237,29</b>	<b>-\$ 7.772.599,90</b>	<b>\$ 2.584.186,89</b>	<b>\$ 8.036.663,57</b>	<b>\$ 327.859,12</b>
Imp a las ganancias	-\$ 886.150,53	-\$ 2.303.791,70	-\$ 2.406.262,30	-\$ 10.617,35	-\$ 14.547,31		-\$ 896.767,88	-\$ 2.318.339,01	-\$ 2.406.262,30
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 1.513.569,79</b>	<b>\$ 5.343.634,58</b>	<b>\$ 5.694.196,72</b>	<b>\$ 173.849,22</b>	<b>\$ 374.689,98</b>	<b>-\$ 7.772.599,90</b>	<b>\$ 1.687.419,01</b>	<b>\$ 5.718.324,56</b>	<b>\$ 2.078.403,18</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>12%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>-153%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>	<b>-6%</b>

Anexo N°2: Presupuesto diseño página web y tienda y *costos de contratación*.

Dirección para acceso a presupuesto completo:

<https://drive.google.com/file/d/1WGtBxZ0w61tUv-FG84TOv32zIF94gQsB/view?usp=sharing>

Ilustración 9-Anexo N°2: Presupuesto diseño página web y tienda y costos de contratación.



## Salario Community Manager

Fuente: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-community-manager-sueldo-SRCH\\_IL0,7\\_IM959\\_KO8,25.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-community-manager-sueldo-SRCH_IL0,7_IM959_KO8,25.htm?clickSource=searchBtn)



El cálculo del costo del community manager se obtiene multiplicando por 12 al sueldo promedio de la región ( $\$54689 \times 12 = \$656268$ ).

Cálculo de sueldo jefe de ventas

Fuente: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-jefe-de-ventas-sueldo-SRCH\\_IL0,7\\_IM959\\_KO8,22.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-jefe-de-ventas-sueldo-SRCH_IL0,7_IM959_KO8,22.htm?clickSource=searchBtn)



Peso de carga sociales en Argentina:

Fuente: <https://www.ambito.com/opiniones/aportes/impuestos-al-trabajo-como-entender-las-cargas-sociales-y-quien-financian-n5404422>

Calculo de sueldo anualizado con cargas sociales y Bono anual:

Sueldo promedio	\$ 196.675,00
Sueldo mas carga sociales (43%)	\$ 281.245,25
Sueldo anual con SAC	\$ 3.656.188,25
Bono anual (2 sueldos)	\$ 562.490,50

Fuente: Elaboración Propia.

### Anexo N°3: Sueldo vendedor y estimación costos de viáticos.

Fuente: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-promotor-de-ventas-sueldo-SRCH\\_IL.0,7\\_IM959\\_KO8,26.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-promotor-de-ventas-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,26.htm)

### Ilustración 10-Anexo N°3: Sueldo vendedor y estimación costos de viáticos.



### Peso de cargas sociales en Argentina

Fuente: <https://www.ambito.com/opiniones/aportes/impuestos-al-trabajo-como-entender-las-cargas-sociales-y-quien-financian-n5404422>

En relación con la estimación de los costos de viáticos se estima en base a los valores actuales al día 05 de junio de 2022.

Al tener una visita física a clientes por mes y hacer base en la ciudad de Córdoba y viajes al interior se estima una cantidad de KM recorridos mensuales.

El pago correspondiente se fija en un litro de nafta super de marca YPF cada 5km recorridos, con este pago no solo se remunera el costo de combustible sino también el desgaste del vehículo.

Adicional al pago por KM recorrido se le pagara comida y estadía en el interior de la provincia cuando viaje con un tope máximo de \$10.000 diarios para hoteles y \$3.000 para comidas. Lo que hace un total estimado mensual de \$155.170 que se desglosan en el siguiente cuadro:

Viajes mensuales	KM recorrido	Noches de alojamiento	Dias de comida	Costo total
1 viaje a Rio Cuarto	500	1	2	\$ 29.300,00
1 Viaja a San Francisco	500	1	2	\$ 29.300,00
1 Viaje a Villa Maria	350	1	2	\$ 25.310,00
1 viaje sierras cordobesas	600	3	4	\$ 57.960,00
Cordoba capital	500			\$ 13.300,00
<b>Total</b>	<b>2450</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>\$ 155.170,00</b>
<b>Total anual</b>				<b>\$ 1.862.040,00</b>

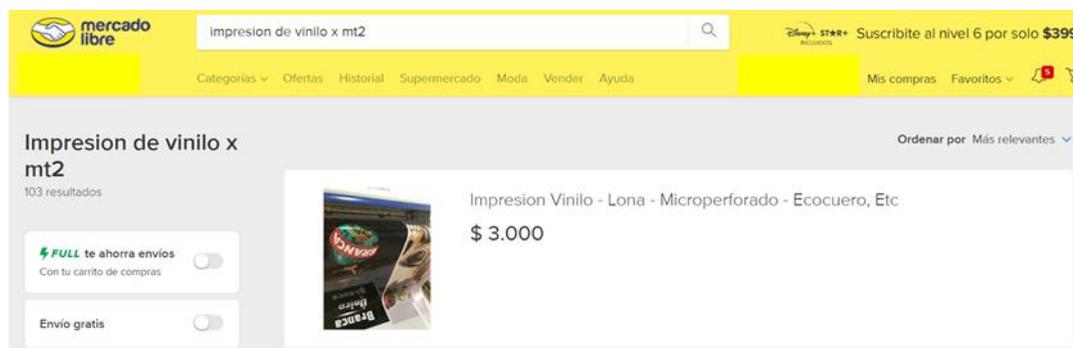
Litro de nafta Super YPF \$ 133,00  
Alojamiento \$ 10.000,00  
Comida \$ 3.000,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°4: calculo costo de impresión y cálculo de descuentos otorgados vía web.

El costo de metro cuadrado de impresión en vinilo autoadhesivo es de \$3.000 al día 05-06-2022 según precios publicados en Mercado libre.

Ilustración 11-Anexo N°4: calculo costo de impresión y descuentos otorgados vía web



La cantidad de mesas entre bares y restaurantes del grupo es estimada ya que no contamos con datos reales en el caso y se estima en 200 mesas, el tamaño del código impreso será de 10cm de ancho por 10cm de largo y se estima un recambio mensual por mesa, lo que hace que la cantidad de códigos a imprimir sea de 2400 códigos anuales (200X12) que se traducen en 2,4metros cuadrados de vinilo que implican un costo de \$7.200.

En relación al costo de los descuentos otorgados al no tener número real de comensales que pasan por cada local se realiza una estimación en relación a la cantidad de mesas estimadas, tomando 200 mesas con un promedio de 10 personas por semana por mesa obtenemos en el transcurso de un año un total de 96.000 comensales, estimando que el 25% de los comensales realice la encuesta (24.000 encuestas anuales) y utilice el máximo de descuento de \$250 el costo seria de \$6.000.000 y la venta mínima generada por esta acción seria de \$ 40.000.000, lo que generaría un ROI de 566% lo que se traduce en que por cada peso invertido en descuento obtendremos 5,66 de ingresos.

Anexo N°5: Costo de cursos online en habilidades comunicacionales.

El costo del curso es por persona y se toma el precio normal no el de oferta publicado en la página. El costo total eroga de multiplicar el costo por persona por la cantidad de personas que tiene el grupo en contacto con el cliente. Se pasa el costo a moneda local tomando el valor oficial del día 05-06-22

Ilustración 12-Anexo N°5: Costo de cursos online en habilidades comunicacionales.

Costo en dolares	\$	85,00
Precio dólar oficial	\$	120,67
Negocio	Personas en contacto con clientes	Funciones
La Jirafa	5	Mozos y encargados
Casa Negra	20	Mozos y encargados
Fabrica Checa	3	Vendedor para bares, resto del plantel de la fabrica
<b>Total</b>	<b>28</b>	
Costo unitario en \$ al 06-06-22	\$	10.256,95
<b>Costo total</b>	\$	<b>287.194,60</b>

Fuente: Elaboración propia

The screenshot shows the Udemy interface for a course titled "Habilidades Comunicativas: Mejora Tu Comunicación". The course is described as a practical course for developing and improving communication skills in all areas of life. It has a rating of 4.6 stars from 760 reviews and 2,015 students. The price is listed as 13,99 US\$, which is an 84% discount from the original price of 84,99 US\$. A purple button "Añadir a la cesta" (Add to cart) and a white button "Comprar ahora" (Buy now) are visible. The "Lo que aprenderás" (What you will learn) section lists several skills, including expressing oneself clearly, improving personal and professional relationships, resolving conflicts, and increasing confidence and self-esteem.

Fuente: <https://www.udemy.com/course/habilidadescomunicativas/>



### Anexo N°6: Costo de asesoría ingeniero industrial

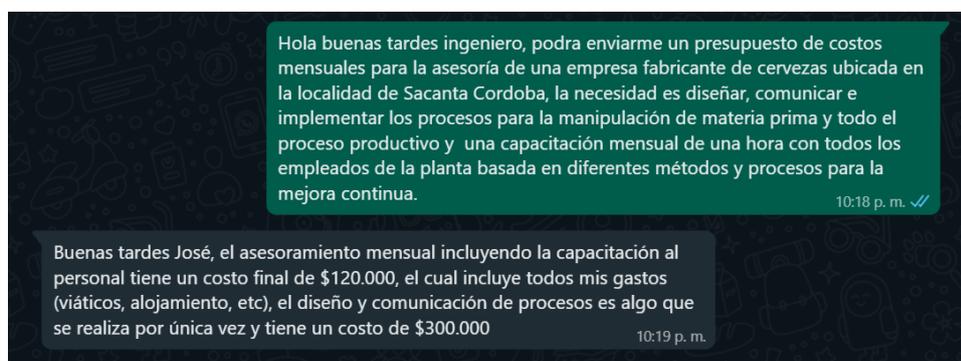
El costo fue estimado teniendo en cuenta consultas a profesionales que realizan el servicio en la provincia de Cordoba, el calculo del costo de asesoría incluye la capacitación mensual que se dicta en la planta y los viáticos que corren por cuenta del ingeniero que brinda el servicio por lo cual no genera otra erogación de gastos, al ser tercerizado la anualidad se hace por 12 meses de asesoría por no tener SAC ni cargas sociales.

El costo del diseño inicial de procesos es por única vez.

#### Ilustración 13-Anexo N°6: Costo de asesoría ingeniero industrial

Costo mensual asesoria	\$ 120.000,00
Costo anual de asesoria	\$ 1.440.000,00
Costo de definicion de procesos	\$ 300.000,00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Consulta vía WhatsApp Ingeniero Marcos Giraudó.

Costo señalética de procesos:

Se estiman los costos tomando como referencia los precios de carteles de seguridad de PVC 30cm x 40 cm en la página mercado libre y estimando una cantidad de 40 carteles.



	Costo unitario	Cantidad	Total
Cartel 30X40 PVC	\$ 700,00	40	<b>\$ 28.000,00</b>
Colocacion	\$ 300,00	40	<b>\$ 12.000,00</b>
			<b>\$ 40.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Fuente: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-896063156-cartel-maquina-en-movimiento-pvc-30x40-a3-seg-e-hig-JM#position=5&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=9e953640-374d-4011-9aab-5464175b14db](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-896063156-cartel-maquina-en-movimiento-pvc-30x40-a3-seg-e-hig-JM#position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=9e953640-374d-4011-9aab-5464175b14db)

Anexo N°7: Detalles de cálculos de flujo de fondo.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vOVXOu8SXU09bypOgjdKz7TG\\_folkZDh/edit?usp=sharing&oid=103725987026550360930&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vOVXOu8SXU09bypOgjdKz7TG_folkZDh/edit?usp=sharing&oid=103725987026550360930&rtpof=true&sd=true)

Las premisas generales para el cálculo fueron las siguientes:

Ilustración 14-Anexo N°7: Detalles de cálculos de flujo de fondo.

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
3. Impuesto a las ganancias	35%
4. Tasa de referencia LELIQ	47%

Objetivo general: lograr una rentabilidad del 13% para 2024	
Plan de Acción 1: Crecimiento del 21% de las ventas de cerveza	
Los ingresos aumentan a una razón del 11% anual en base al ingreso de 2022	
Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos de ventas de cerveza canal bares y restaurante en un 10% interanual para 2024	
Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso del año anterior	
Plan de Acción 3: Beneficios para clientes de bares y restaurantes para mejorar la puntuación en google map	
Los ingresos se describen en el (anexo 4) y se ajustan por inflación	
Plan de Acción 4: Contratar el asesoramiento y la capacitación mensual de un ingeniero industrial	
Reducción del 5% de los costos de venta por la maximización del uso de insumos	

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo se utilizó como tasa de inflación la proyectada y comunicada por INDEC

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	51%	1,51	72,6%	1,73	60%	1,60	48%	1,48