

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**Planificación Estratégica como herramienta para incrementar las utilidades de la
unidad de negocio SAUCO S.A. correspondiente al Grupo Meta, de Sacanta,
Córdoba mediante una eficiente tarea de penetración de mercado.**

Profesora: Sofía Rinero

Autora: Antonella Tonin

Legajo: VADM16985

DNI: 33.316.307

2022

Agradecimientos

Dedico la presente, a mis padres, por el apoyo incondicional y acompañamiento humano en estos últimos 5 años;

A mi pequeño Ángelo Maximiliano, que si no hubiera sido por su llegada jamás me hubiese animado a alcanzar este sueño;

A mi pequeño gran hermano, Guchy por los buenos consejos que siempre han llegado en su debido momento;

Gracias a la persona que me abrió los ojos, pasaron años, pero finalmente entedí que se puede disfrutar la uni.

Gracias también a aquella persona que me marcó que no importaba la edad para estudiar, porque los años pasan, qué mejor que pasen invirtiendo el tiempo en lograr los sueños.

Y en general, gracias a todos aquellos que supieron llenar con palabras alentadoras ante los desafíos de esta hermosa carrera.

GRACIAS!!

20/SEP/2022.

Resumen.

El presente trabajo final de grado trata sobre la empresa “Grupo Meta” en su unidad de negocio “SAUCO S.A.” ubicado en Córdoba, Argentina. Este reporte de caso tuvo como objetivo implementar una Planificación Estratégica con la finalidad de efectuar estrategias de crecimiento mediante una eficiente penetración de mercado a través de tecnología digital. Para una eficiente implementación se consideraron a la misión, visión de la empresa, se analizó el ambiente interno y externo, se hizo un análisis del mercado de la industria cervecera artesanal y de la alimentaria, como así también su cadena de valor. Se concluyó que la empresa no contaba con una estrategia de captación de clientes y le impedía su crecimiento. Como resolución se planteó un objetivo general de aumentar la rentabilidad un 50% por medio de tecnologías de comunicación; se plantearon tres planes de acción y se confeccionó un presupuesto, un gráfico de Gantt como marco temporal y la viabilidad financiera que arrojaron un ROI de 132% significando que por cada peso (\$1) invertido la empresa recupera \$1,32 respaldando la elaboración de este proyecto.

Palabras claves: Planificación estratégica – crecimiento – penetración de mercado – tecnología – digital

Abstract.

This final degree project deals with the company "Grupo Meta" in its business unit "SAUCO S.A." located in Cordoba, Argentina. This case report aimed to implement a Strategic Planning in order to carry out growth strategies through efficient market penetration through digital technology. For an efficient implementation, the mission and vision of the company were considered, the internal and external environment was analyzed, and an analysis of the craft beer and food industry market was made, as well as its value chain. It was concluded that the company did not have a strategy to attract customers and prevented its growth. As a resolution, a general objective was set to increase profitability by 50% through communication technologies; Three action plans were proposed and a budget was prepared, a Gantt chart as a time frame and the financial viability that yielded an ROI of 132%, meaning that for each peso (\$1) invested, the company recovers \$1.32, supporting the development of this plan. Project.

Keywords: Strategic planning – growth – market penetration – technology – digital.

Índice de Contenido

Agradecimientos.....	1
Resumen.	2
Abstract.....	2
Introducción.....	5
Análisis Situacional.	7
Análisis del Macro Entorno. PESTEL.....	7
Factor Político.	7
Factor Económico.	7
Factor Social.....	8
Factor Tecnológico.....	9
Factor Ecológico.	9
Factor Legal.....	10
Conclusión PESTEL.	11
Análisis del Micro Entorno.5 Fuerzas de PORTER.	11
Análisis de la Industria Cervecera Artesanal.	11
Análisis de la Industria Gastronómica.	12
Análisis del Mercado.	14
Industria Cervecera Artesanal.	14
Industria Gastronómica.	15
Análisis situacional. Cadena de valor de la unidad de negocio SAUCO.....	17
Actividades primarias.....	17
Actividades secundarias.	18
Marco Teórico.	20
Planificación estratégica.	20
Estrategia de crecimiento.....	20
Penetración de mercado.	21
Innovación tecnológica.	22
Diagnóstico y Discusión.....	23
Plan de implementación.....	24
Lineamientos estratégicos actuales.	25

Objetivo general.....	25
Objetivos específicos.	26
Alcance de la Propuesta.	26
Planes de acción de los objetivos específicos.	27
Plan de acción 1:Clientes – Publicidad integral digital.....	27
Plan de acción 2: Procesos internos – Alianzas estratégicas por plataforma externa.	28
Plan de acción 3: Aprendizaje y crecimiento – Profesionalización del personal....	30
Presupuesto final.....	32
Diagrama de Gantt.	32
Flujo de fondos del proyecto.	33
Retorno de la Inversión.....	33
Conclusiones y recomendaciones.....	35
Recomendaciones profesionales.	35
Bibliografía.....	37
Anexos.....	42
Anexo 1: Clientes – Presupuesto plan de acción 1	42
Anexo 2: Procesos internos – Presupuesto plan de acción 2.	44
Anexo 3: Aprendizaje y crecimiento – Presupuesto plan de acción 3.....	45
Anexo 4: Presupuesto – Honorarios profesionales	45

Introducción.

En el presente reporte de caso bajo el ámbito académico de la Universidad Empresarial Siglo 21 de la carrera de grado Licenciatura en Administración; se implementará una Planificación Estratégica a la empresa Grupo Meta más específicamente en su unidad de negocio SAUCO S.A. Dicho trabajo tendrá como objetivo lograr mediante la implementación de estrategias de crecimiento una eficiente penetración de mercado de la firma, en respuesta a que en el presente año 2022, la unidad de negocio necesita desarrollar nuevos segmentos enfocado en los jóvenes adultos locales y de comunidades aledañas a partir del grupo etario de los 25 años a 45 años mediante el uso de la innovación tecnológica buscando un mayor conocimiento de la firma y por ende mayor captación de público e incremento de utilidades.

Como se mencionó precedentemente, este reporte de caso trata sobre el Grupo Meta, es una empresa incipiente, se fundó en el año 2019 por tres hermanos, Fernández, cada uno de ellos a cargo de las áreas estratégicas de la empresa. La misma comenzó a raíz del amor por el campo heredado de su abuelo a la que luego se le añadieron el resto de las unidades por las que hoy también son conocidas. Actualmente la empresa se divide en cuatro grandes unidades de negocios: La Tregua S.A. de tambos y agricultura, SAUCO S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. dedicada al expendio de bebidas y comidas, y finalmente Brewing S.A.S. que se encuentra en proceso de abertura. Cabe contar que centran todas sus actividades económicas en un solo domicilio en Sancanta, entre las rutas provinciales n°13 y e-52, Córdoba. La compañía genera valor para con sus proveedores, clientes y comercios de la zona de manera cordial y formal con buena aceptación y valoración tanto con el medio interno como externo. Además, se debe mencionar que producto de la pandemia a excepción de La Tregua, el resto de sus actividades se vio alcanzada por el aislamiento preventivo por no encontrarse dentro de las actividades esenciales perjudicando su rendimiento anual.

Una vez desarrollada la historia preliminar, surge que del análisis de la información se detectan tres debilidades que hoy posee la unidad de negocio en estudio. La primera es la ausencia de una estrategia de diferenciación con base a la imagen que impide el posicionamiento de la empresa como ente participador en la competencia y ser reconocido en la industria. El segundo es no contar con una estrategia de crecimiento para ampliar la receptividad de la firma ya que hoy, año 2022, el nicho de mercado al cual se están dirigiendo está acotado a un público estrecho y determinado. Por ejemplo en

Bariloche, "La Jirafa" solo atiende a turismo extranjero dando como resultado la necesidad de ser ampliado ya que impacta en el poco flujo de clientes, que se reciente en los bajos niveles de ventas y que por ende repercute en una baja rentabilidad de la misma, al igual que en, Checa que sólo es conocido en Córdoba Capital y no en zonas aledañas. Y el tercero y última debilidad a destacar radica en el hecho de no contar estrategias de negociación que impliquen una vinculación de la empresa con su entorno competitivo y que le dé la oportunidad de posicionarse como marca dentro la industria, como así también captar nuevos clientes, ya que hoy la gente relaciona los productos con las diferentes unidades de negocio y no con su firma madre, la cual es grupo Meta.

Una vez descriptas y enumeradas las debilidades anteriores; se intentará dar una solución al problema número dos propuesto anteriormente que involucra la implementación de estrategias de crecimiento para que por medio de la misma la unidad de negocio Saucó logre una eficiente penetración de mercado en un nicho de jóvenes-adultos, buscando ampliar el reconocimiento de la firma a sectores sociales más amplios. Para lo anterior será importante basarse en la innovación tecnológica a partir de canales de comunicación apoyado en tecnología de *e-commerce* y de redes sociales que permitan captar nuevos clientes y lograr un crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo generando de esta manera un aumento en los flujos de demanda que permitan aumentar las ventas y consecuentemente la rentabilidad de esta unidad de negocio que se vio alicaída por la pandemia.

Finalmente, como antecedente teórico se puede decir que la estrategia de crecimiento sirve para que las empresas puedan identificar oportunidades de crecimiento ya sea para mercados actuales como en nuevos, como así también con productos nuevos o actuales utilizando acciones por ejemplo de penetración de mercado buscando el desarrollo de productos, desarrollo de mercados y de diversificación. (Kotler & Keller, 2006).

La estrategia de campo va alineada a la empleada por la compañía de ropa internacional "*Under Armour*" en la cual implementaron una estrategia de crecimiento al lanzar su línea de productos para el nicho de mercado meta sin cambiar sus productos originales logrando así duplicar las ventas y un crecimiento de 25% en las utilidades, posicionarse en el mercado utilizando canales tecnológicos como medio para concretar negocios. (Armstrong & Kotler, 2013).

Análisis Situacional.

Análisis del Macro Entorno. PESTEL.

Factor Político.

El mes de marzo del año en curso 2022 finaliza con la crisis interna en el ejecutivo presidencial del actual gobierno nacional, hecho confirmado por la vocera presidencial. (Infobae, 2022).

El resultado negativo de las PASO 2021 aceleró la decisión ejecutiva de la reapertura de las actividades comerciales, con sus respectivos aforos y limitaciones bajo decreto 494/2021 del boletín oficial (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Para la fecha actual, Argentina levanta las restricciones para viajeros del exterior, entre lo que se destaca es la no presentación de PCR negativo, aislamiento preventivo, como así también pase sanitario y/o de vacunación. (TN, 2022).

La crisis política se agudiza por la presión para un acuerdo con el FMI lo que ha desatado grandes contiendas tanto en cámara baja como en Senadores, aún así, el oficialismo pudo lograr un cierre parcial en las negociaciones. (Ministerio de Economía, 2022).

A nivel internacional desde el 24 de febrero del corriente se desarrolla el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, que da raíz a una crisis mundial con impacto económico en todo el mundo. (BBC, 2022)

Factor Económico.

La situación económica de la Argentina actual, el Producto Interno Bruto de Argentina se estima en u\$s450 mil millones. (Banco Mundial, 2021)

Se prevé que el crecimiento del PBI para 2022 sea de 2.6% como resultado de un incremento por arrastre de la actividad económica en el último cuatrimestre de 2021 (superando valores de prepandemia) así mismo se proyecta un crecimiento de 2.1% para 2023. (Télam, 2022).

En tanto, el gobierno anunció medidas económicas conocido como "guerra contra la inflación" teniendo en cuenta que la misma en el mes de febrero fue del 4.7%, siendo el grueso de los aumentos en alimentos de 7.5%, transporte 4.9%, restaurantes y hoteles 4.3% vivienda, agua y gas de 2.8%, bebidas alcohólicas y tabaco 2.7%; la inflación acumulada anual es de 8.8%, mientras que la interanual es de 52.3%. (Indec, 2022).

La serie de disposiciones incluyen política de fijación de precios máximos, acumular reservas, mejorar el crédito público, desacoplar los precios internos de los internacionales, trabajar sobre las políticas de ingresos y precios. (El País, 2022).

Otras de las medidas paliativas para enfrentar la escalada de precios se da a través del programa alimentar con un aumento del 50% y un bono de \$6000 excepcional para jubilados y pensionados con la mínima. (ANSES, 2022).

Así mismo como consecuencia de la guerra Ucrania-Rusia se elevan todos los precios de los commodities, como el gas, el petróleo, que a mediados de marzo aumentó 9.5% y el trigo pasó de \$25.000/tn a \$36.000 por tonelada que se traduce en una suba de la harina. (TN, 2022).

En Argentina se prevé que inflación alcance 55% para Diciembre de 2022. (BCRA, 2022).

Para finalizar, el acuerdo con el FMI prevé que el dólar acompañe a la inflación para no perder competitividad, y una suba en las tarifas para bajar los subsidios energéticos en 0,6% del PBI, el mayor recorte para bajar el déficit. (Ámbito, 2022).

Sin subsidios, subirán las tarifas de gas, electricidad y transporte y con ello la inflación. (El País, 2022).

Factor Social.

Posicionada en quinto lugar con mayor crecimiento durante 2021, Argentina mantiene uno de los índices de pobreza más elevado de la región y alcanza al 40.6% de la población, 54.3% en la franja etaria de niños menores de 14 años y 10.7% en estado de indigencia. Ante esta situación se decidió expandir la Asignación Universal por Hijo que alcanza a 4 millones de niños menores de 18 años, representando un 9.3% de la población. (Banco Mundial, 2021).

En la provincia de Córdoba la pobreza alcanza el 29.2% y la indigencia 5.7%, mientras que en la región patagónica (Viedma-Carmen de Patagones) la misma se mantiene en 22.5% y 2.7% respectivamente. (Indec, 2022).

Pese a los valores precedentes, para marzo de 2022 el desocupaciones de 7% su nivel más bajo desde 2016 como efecto salida de la pandemia, mientras que la tasa de empleo es de 43.6%, esto se traduce como una recuperación de la actividad económica con una reincorporación de más de un millón de personas al mercado laboral (versus las dos millones de personas que habían perdido su puesto laboral durante 2020). (i.Profesional, 2022).

Así mismo la región pampeana registra una mayor actividad con un 47.5%, mientras que la patagónica de 43.9%, entre tanto el empleo registra un 44% y un 42% respectivamente; esta recuperación impacta en el consumo; mientras que en la provincia de Córdoba en el sector de alimentos y bebidas alcohólicas es de 2.4%, en la Patagonia es del 2.5% y en el sector se experimentó la mayor variación en restaurantes y hoteles que fue del 3%, y 7.5% correspondientemente. (Indec, 2022).

Factor Tecnológico.

El Consejo Nacional de Ciencias y Técnicas (CONICET) es un organismo dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la nación y se encarga de la promoción de la ciencia y la tecnología. (CONICET, 2022).

De acuerdo al ranking SCImago 2022 el CONICET subió 54 lugares y se ubica actualmente en el No. 141 entre más de 8000 instituciones internacionales. (Sitio Oficial Web de la República Argentina, 2022).

En cuanto a lo precedente la Argentina cuenta con la mayor cantidad de científicos por habitante, 3 científicos por cada mil habitantes económicamente activo. (Infobae, 2022).

En un informe relevado a Télam por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) resalta la conectividad a internet en el país es la mayor en Latinoamérica, el 80.2% de la población accede a internet en un rango etario que va de 15 a 75 años, aunque subrayan que la calidad del servicio es malo, tanto para las personas como para las industrias, generando un atraso digital en la región en materia competitiva; la competitividad debe ser entendida como la capacidad para competir con otras naciones en un mundo tecnológicamente activo. (Télam, 2022)

Se observa a marzo de 2022 un crecimiento del 68% en el comercio electrónico, mientras que la facturación fue de \$1.5 millones, a lo que se añadieron 684 mil compradores que totalizaron 381 millones de productos, un 52% más que 2021. (CACE, 2022).

Factor Ecológico.

En Octubre de 2021 el gobierno nacional lanza el programa "Pymes Verdes" que tiene como objetivo la producción sostenible para incentivar las actividades de la economía verde y fomentar los procesos productivos circulares. Esto permite a las pequeñas y medianas empresas obtener un préstamo de hasta \$50M con tasa bonificada del 18% a 5 años, para una readecuación ambiental. (Argentina.gob.ar, 2021)

De esta forma si una Pyme logra cumplir con ciertas pautas ambientales no sólo ahorra dinero en procesos e impuestos sino acceder a mejores tasas a la hora de pedir préstamos sino que también accede a los seguros con un costo menor. Así una empresa que no tiene en cuenta su impacto ambiental tiene que pagar más por el mismo seguro que la que tiene una producción sustentable, y los bancos cada vez empiezan a prestar más atención a la conciencia social empresaria a la hora de otorgar un préstamo en función a la previsión de los riesgos que desencadena estos tipos de prácticas. (Cronista, 2021).

Factor Legal.

El marco legal de los trabajadores en relación de dependencia está regulado principalmente por la Ley de Contrato de Trabajo No. 20.744 y siguientes modificaciones fue promulgada el 13 de mayo de 1976 entre sus premisas se encuentra que por principio la norma debe ser las más favorable al trabajador; (Argentina.gob.ar, s.f.).Sin embargo la Administración Federal de Ingresos Públicos, interviene en las relaciones laborales y cobra un Impuesto a las ganancias del 35%, y según esta ley no se le puede descontar más del 20% de la remuneración que un empleado recibe.(Cronista, 2021).

La Ley de alquileres se promulgó el 01 de abril de 2020, pero ante los fuertes aumentos en el sector y por pedido tanto de inquilinos como propietarios e inmobiliarias, se decidió reformularla ya que los primeros tres meses de 2022 subieron más que la inflación, el mayor problema se da en la renovación de los contratos, en los contratos que se firman por primera vez; y en una cláusula única de ajuste, donde los propietarios se ven perjudicados por no tener acompañamiento de la inflación durante todo el año, y a los arrendatarios por sufrir un aumento instantáneamente, los precios marcan un alza, 14% en nuevos alquileres durante el primer trimestre y 10% en los contratos vigentes, en el último año aumentó 52.8% el valor promedio, 4.6% entre febrero y marzo del corriente (por encima de la inflación), en tanto que la suba interanual fue de 15.7%(TN, 2022).

La Ley de Etiquetado Frontal 27.642 mediante el decreto 782/2021 publicado en el Boletín Oficial de promoción de la alimentación saludable(Sitio Oficial Web de Argentina, 2022).

La anterior ley exige a quienes produzcan, fabriquen, fraccionen, envasen, distribuyan, o comercialicen alimentos; incorporen en el frente de los envases una etiqueta con forma de octógono negro y letras blancas que advierta el exceso de nutrientes críticos para la salud, como azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías.(Clarín, 2022).

Conclusión PESTEL.

Para finalizar, la situación general del país es que el estado de crisis interna en la política impacta diametralmente en todos los puntos críticos a nivel socio económico, al no haber consistencia política, ni modelo o visión del país, es difícil la proyección a largo plazo; en ese caso siempre es perjudicial para todo tipo de emprendimiento, y la continuidad en las operaciones económicas en el ciclo económico típico de cualquier país sólo se desprende del ámbito privado junto a la clase media trabajadora, tanto de sus oferentes como sus demandantes. Como resultado se concluye que existen grandes oportunidades que brinda el mercado ante la reactivación de la actividad comercial con el consiguiente levantamiento de pasos fronterizos tanto para los países limítrofes como entre provincias y con la reapertura de todas las restricciones que significa la plena capacidad de los comercios, sin aforos, esto permitirá la afluencia más amena del público en general como del turismo, como así también el aprovechamiento de los medios y canales digitales para ampliar la base de clientes y concretar ventas, aumentar las mismas y por ende verlo reflejado en un incremento de la rentabilidad.

Análisis del Micro Entorno.5 Fuerzas de PORTER.

En el siguiente análisis se hace referencia al mercado interno de la industria a la que pertenece SAUCO S.A., es importante resaltar que en esta unidad de negocios se encuentran en primer lugar industria cervecera artesanal por un lado y en segundo lugar la industria gastronómica.

Análisis de la Industria Cerveceras Artesanal.

Poder de negociación de los proveedores.

Existe una cuantiosa variedad de proveedores nacionales que brindan las materias primas fundamentales (cebada, lúpulo y levadura), la versatilidad de estos productos torna la elección del proveedor amena y deja para consideraciones la disponibilidad de los productos, tiempos de entrega, precio, forma de pago, financiamiento. Es toda como resultado un bajo poder de negociación de los proveedores en el mercado ya que ante cambios en las políticas y condiciones se puede recurrir a otros que estén dispuestos a aceptar y negociar la propuesta oferente.

Poder de negociación de los clientes.

En una industria que cuenta con muchos vendedores y muchos demandantes, por lo que la negociación de los clientes es baja y prevalece el valor que el oferente le asigna y propone al cliente que acepta

Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Se considera a la cerveza artesanal como el sustituto de la cerveza industrializada en la rama de las cervezas alcohólicas por lo que es sustancialmente baja la amenaza en ese rubro; por otra parte los productos que más se le asimilan son los vinos de gran mercado y costumbre en Argentina, y la línea de bebidas analcohólicas en tercer lugar de prelación, cuya aceptación y las amabilidades que ofrecen las mismas son altas para un mercado que puede verse limitado en los no consumidores de bebidas alcohólicas.

Rivalidad entre los competidores.

Como efecto del análisis de las anteriores fuerzas competitivas, se destaca que la industria cervecera artesanal está en auge, por lo que la competitividad entre ellos participantes es alta dado el tipo de cliente al que quieren llegar, los productos tienen que converger a la calidad y precio para no perder cuota de mercado, la misma tiene un universo de expansión y un mercado prometedor en alza, por consiguiente, esta plaza es propicia para lograr los objetivos de expandir la cartera de clientes en forma sustentable.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Las barrera de entrada de nuevos competidores es baja debido a los accesibles costos de equipamiento e instalación, es difícil lograr una efectiva fidelización de clientes debido a la alta propuesta de productos sustitutos, los costos y tiempos de elaboración son altos como resultado eso repercute en el precio, aunque se destaca la calidad que viabiliza los importes ofrecidos del producto y la distribución y logística es factible de realizar por lo que se llega a la conclusión que la amenaza de nuevos competidores es a alta y se recomienda analizar periódicamente las amenazas del mercado, los precios y la carta que se ofrece a los clientes de modo de atenuar el impacto directo de un nuevo competidor que le quite cuota de mercado y que repercutirá en las ventas.

Análisis de la Industria Gastronómica.

Poder de negociación de los proveedores.

La cartera de oferentes en esta industria es muy amplia, la mayoría corresponde a proveedores locales, nacionales y excepcionalmente internacionales, estos monopolizan

sus precios, distribución, política de financiamiento, entre otros, que trasladan fácilmente la suba de los precios y éstos no pueden ser igualmente trasladados al consumidor final, por lo que la negociación con los proveedores es alta para este sector. En el caso de los mariscos, tienden a ser comercializados como producto congelado, mientras que los orgánicos o frescos quedan a cargo de particulares.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes del sector son los turistas nacionales, extranjeros, y público local, en general el promedio de edad es un consumidor adulto de clase media - alta; estas características hacen que el cliente sea sensible ante un plato, menú propuesto o atención y le es fácil cambiar de lugar debido a la alta competitividad que ofrece el mercado, en lo que resulta en una alta capacidad de negociación de éstos.

Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Los cambios en el comportamiento del consumidor que se experimentó durante la pandemia con el encierro obligó a que los habitué de restaurantes hicieran su propia elaboración gourmet; además en el afán de particulares de trabajar se abrió un mercado paralelo a los gastronómico mediante las redes sociales, que ofrecían lo mismo que los gastronómicos pero a precios más económicos; estos cambios pese a la reactivación continúan en la actualidad por lo que se concluye que el mercado alternativo de la gastronomía tiene un alto poder de sustitución en el sector.

Rivalidad entre los competidores.

El sector gastronómico de Argentina es uno de los más grandes del país con una recuperación en alza post pandémica, tiene una alta competitividad, facturación, alta empleabilidad, y rentabilidad, su coexistencia con una amplia gama de restaurantes para todo tipos de clientes y gustos la enmarca en un sector con alta rivalidad.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza está en que es un sector que siempre se está renovando, no existen grandes barreras de entrada, considerando la existencia de muchos competidores en ella; en cuanto a la inversión inicial que demanda el poner a puesta en marcha una empresa de esta envergadura, se debe considerar un local amplio, empleados, afrontar los impuestos y cargas propias que impone el estado, y el equipamiento propio de un local gastronómico.

Análisis del Mercado.

Industria Cervecería Artesanal.

La participación de mercado corresponde a 70 millones de litros anuales distribuidos entre 800 cervecerías artesanales (Clarín, 2021). En el último año la industria registró un crecimiento del 40% anual, siendo Argentina uno de los países con más auge en Sudamérica. (American Express Corporate, s.f.). La producción de cerveza artesanal da sustento a 6500 familias, la mayoría Pymes, y emplea a más de 50 mil personas en forma directa; se pueden encontrar bajo dos estilos de elaboración; los BrewPub y las microcervecería, el primero fabrica la cerveza artesanal y la vende dentro de su bar; el segundo hace en pequeña escala, principalmente para venderla localmente y en otros lugares. En relación al mercado nacional de cerveza industrial, la cuota de mercado de cerveza artesanal representa aproximadamente el 3%, mientras que la de producción masiva, como Quilmes, tiene un 65%, y la empresa chilena "CCU" (Schneider, Imperial, Heineken o Isenbeck, entre otras.) concentra el 33% de participación de mercado. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta "on premise" (bares, restaurantes y comercios gastronómicos). (A24.com, 2021). Durante la pandemia se registraron el cierre de 120 plantas y más de 450 cervecerías y puntos de recarga (Cronista, 2022), a raíz de esto muchos productores decidieron comprar maquinaria para embotellado, enlatado y etiquetado de sus productos para sostener la baja de las ventas que en plena pandemia se redujeron el 80%, esto no solo les significó endeudarse en dólares sino que también un cambio en las estructuras de las mismas que implicó el cambio en el "packaging" que hasta antes de la pandemia el expendio se daba solo en por barriles. (Cámara Argentina de Cerveceros Artesanales, 2021). El enlatado y envasado mejoró la distribución y puesta en venta en algunos supermercados que en un principio disparó las ventas un 50% y que hoy se ubican por encima del 70%. (Cronista, 2022). Del 40% de la población consumidora de cerveza, el 15% consume artesanal, el 62% comprende a personas entre los 25 a 45 años, el 59% son masculinos y el 41% son femeninos. La rama de los 25 a 35 son los principiantes y consumen del tipo Kraft, generado por la moda y de forma alternativa, mientras que de los 35 a 45 buscan calidad. En cuanto a las cantidades el 75% consume los fines de semana, mientras que un 45% elige consumirla al mediodía en la comida durante los días de la semana. En cuanto a los lugares habituales de consumo el 50% lo hace en locales y restaurantes modernos, 31% restaurantes comunes, 28% tiendas especializadas y 21% pubs. (Gastronomía, 2021).

Industria Gastronómica.

La industria gastronómica en Argentina está equiparada junto con la hotelería, a continuación se referirá al mismo como Industria Gastronómica-Hotelera y se presentará los aportes de esta a nivel nacional.

Según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la actividad hotelera gastronómica registró un aumento de 60,9% en relación al 23,5% registrado en el último trimestre 2021 (Indec, 2022); al respecto el sector registró uno de las mayores incidencias con un aumento del 10,1%, que le aportó el 0,7% del 5,4% a nivel nacional de la actividad económica mensual. (Indec, 2022); es uno de los sectores con más reactivación económica post pandemia: aportó 7 puntos al crecimiento del empleo en los últimos 5 meses. (La Angostura Digital, 2022). Durante la pandemia, fue uno de los más golpeados, la gastronomía cayó 41% durante el primer trimestre de 2021, comparado a los niveles prepandémicos, siendo que la economía caía un 3% en esos momentos (Página 12, 2021), se perdieron más de 6000 empleos y cerraron 2000 locales. (Punto Convergente, 2021). En la actualidad la actividad está plenamente restablecida con el 100% de los aforos, aunque con la variante Ómicron se está trabajando con 25% menos de personal, por lo que desde la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) elevaron su preocupación de faltante de personal (Cronista, 2022); se planteó la necesidad de triplicar la rotación del personal al Estado Nacional, y desde la misma se implementó la iniciativa de incorporar 4000 puestos laborales formales en 2022 con la colaboración del gobierno, de tal manera que se puedan incorporar mano de obra capacitado y la formación integral tanto en lenguas extranjeras como actualización de contenidos propios de los nuevos escenarios sanitario. (Perfil, 2022). El perfil de los comensales es variado, en la franja de los 25 a los 29 años el 22,9% asiste a los restaurantes, el 15,4% va de 30 a 34 años, de los 35 a 39 años 11,7% de los 40 a 45 años representa al 10,4%, es decir que un 60,4% concurre periódicamente a los restaurantes, mientras que por género se ubica un 50% en iguales proporciones tanto para mujeres como hombres, en cuanto a su estado civil los solteros representan el 41,1% y los casados el 46,9% y parejas 6,5%. (Franco, 2016).

Conclusión del Análisis de Mercado.

En base al análisis propuesto se considera que SAUCO S.A. se encuentra en una posición favorecedora que brinda un mercado en alza y que sigue recuperándose de la

pandemia con un público que retorna a las actividades laborales normales y que retroalimenta el consumo tanto de gastronomía como de cervecería artesanal.

Uno de los beneficios para la industria cervecera artesanal es que un mercado incipiente con crecimiento en las ventas, propenso a la expansión, y un público que propenso al consumo artesanal de cerveza, la empresa tiene la oportunidad de ampliar su público objetivo mediante la ayuda de la tecnología y sus canales de comunicación, además es un sector que mostró un alta recuperación post pandémica con la predisposición de los consumidores tanto para el consumo dentro de las cervecerías como así también para la compra de este de manera envasada, en este sentido es importante resaltar que a raíz de esta adaptación se generó un cambio de paradigma en este sector; el enlatado permitió adquirirla en supermercados, consecuentemente esto elevó sustancialmente las ventas, y abrió un nuevo mercado llegando a más público; por este motivo se visibiliza la competitividad incipiente de éste. Como perjuicio, la actualización de la maquinaria supone un endeudamiento en dólares por lo que este tipo de inversión es para quienes tengan moneda extranjera. Ante este contexto permite a las Pymes y empresas familiares de cervecería artesanal mejorar su capacidad productiva, de mano de obra y además da una alternativa de inversión, de penetración de mercado de modo intensivo ser competente en el mercado tradicional de cervezas, dar a conocer su producto a través de esa masividad, aumentar ventas y obtener una rentabilidad deseada. En tanto, los privilegios que proporciona el mercado gastronómico actual es uno de los sectores más sensibles de la economía; frente a la pandemia tuvo un parate total que les significó grandes detrimentos económicos, seguido de cierres y pérdidas de empleo; así mismo fue uno de los sectores que más revote post pandémico tuvo; aporta mano de obra especializada como así también de los primeros oficios; brinda además, la oportunidad en materia laboral de generar empleo joven y de incorporar personal capacitado o bien, de ofrecerle capacitación. De esta forma se puede brindar una atención más eficaz al/los comensales, disminuir el tiempo de atención y por ende retener ese público, que al ser sensible por la alta oferta puede encontrar satisfacer su demanda en la competencia, generar comentarios positivos, crecer en los índices de valoración en medios, como las redes sociales y a afines, y así lograr captar clientes, no sólo turísticos, sino locales logrando así aumentar las ventas y por ende la rentabilidad.

Análisis situacional. Cadena de valor de la unidad de negocio SAUCO.

Actividades primarias.

1) Logística interna:

A) Cervecería Checa: El producto se coloca en maceradores de cerveza, para la producción se usan hervidores, fermentadores, enfriadores, enlatadores, y filtradores; el área de producción es la encargada de procesar datos, allí se ocupan de la administración, los papeles, los pagos y las compras de insumos. La administración debería estar a cargo de una persona apta para esta área.

B) La Jirafa: Cuentan con un local para 160 comensales y cocina equipada para la elaboración de los menús. No se cuenta con información acerca del control de la mercadería comprada, ni su tipo de almacenamiento o si tienen algún sistema computarizado para tal fin, se sugiere que en caso de no contar con control se haga mínimamente de forma manual y en lo posible con una persona con conocimiento administrativo.

2) Marketing y ventas: Cuentan con un técnico en marketing, pero no informa si tienen una estrategia definida para esta área. En 2020 se cambió de imagen para todo Grupo Meta con logotipo e isologotipo para darle valor a toda la empresa. Su asiento es Sacanta, Córdoba y cercanías. Las ventas menguaron luego de la pandemia, aunque el último informe contable de 2020 no es indicativo de cómo se encuentran actualmente.

A) Cervecería Checa: Su mercado son consumidores jóvenes; el producto se comercializa en bares o restaurantes, con 80% de aceptación, con varios estilos. Las ventas se realizan con requisito tributario, no se informa si responsable inscripto, monotributo, o consumidor final. No se tiene información sobre la financiación, es apropiado que por el tipo de cliente y de producto sean pago al contado, tarjeta de crédito o un pago, débito o mediante "Fintech" o pagos "QR".

B) La Jirafa: Su mercado está limitado a turistas, necesitan una estrategia de penetración de mercado para llegar a más público consumidor local y de zonas aledañas.

3) Operaciones: No se tiene información acerca del tipo de sistema informático que usan a diario para las gestiones administrativas, o el proceso de compra para las materias primas; sería conveniente contar con algún software que brinde información del stock, proveedores, ventas, clientes, etc. Es más eficiente un organigrama cuyas áreas sean por la función de las personas y no por el nombre de ésta. Tiene tercerizado de manera positiva las áreas contables, legal y de recursos humanos.

4) Logística externa.

A) Cervecería Checa: Los productos además de ser despachados de forma directa, son enlatados, no se posee información de cómo es la distribución, sería menester contar con vehículo propio para este fin.

B) La Jirafa: Los productos son servidos en terminal, sería conveniente realizar alianzas estratégicas para poner el producto al alcance de más personas y llegar a más público local.

5) Servicio post-venta: Cuentan con una persona que mide la satisfacción al cliente pero no se detalla si hay algún tipo de servicio que le agregue valor a éste; es importante contar con esta área que permite recabar información del producto y mejorar en algunas de las instancias o dar de baja aquello que no aporte al mercado.

Actividades secundarias.

1) Infraestructura: Sauco está integrada por dos empresas, una localizada una en Córdoba y la otra en Bariloche. Tienen tercerizado los servicios de: redes, entiéndase Marketing con 1 persona a cargo, 3 personas del área contable, 1 en legales y 1 consultora y técnica en recursos humanos. La dirección está a cargo de los tres hermanos fundadores que además hacen la selección del personal.

A) Cervecería Checa: José es uno de los hermanos fundadores, es ingeniero agrónomo y el directivo de Checa, tiene a su cargo 4 personas, 1 licenciado en química para el área productiva y que a su vez tiene a cargo 3 jóvenes coordinadores con secundario completo para los procesos productivos y de administración.

B) La Jirafa: Es administrada desde Córdoba por Juan y Paula y en Bariloche la administración y funcionamiento está a cargo de Francisco, un hombre con secundario completo y 40 años de experiencia en gastronomía, y de Nancy en el área de administración; cuentan además con un plantel permanente de 5 personas: 2 ayudantes, 1 bachero y 1 cocinero, y 6 mozos eventuales. Sería conveniente que las decisiones en La Jirafa junto con su administración sea hecha desde su lugar de origen.

2) Recursos humanos: Con lo expuesto anteriormente se desprende que SAUCO cuenta con un plantel total de 19 personas entre permanentes, eventuales y tercerizados. Desde gerencia dan capacitaciones a empleados. Requieren una gestión más ampliada relacionada a los clientes.

3) Tecnología: Se conducen por el posicionamiento que la empresa tiene mediante redes, llámese "*Google Maps*", además de la recepción y aceptabilidad que tienen del

producto que en ambos casos es en forma directa, no cuentan con una herramienta de medición respecto a esto.

A) Cervecería Checa: Cuenta con alta tecnología para la elaboración artesanal de cerveza, aunque si bien se menciona las herramientas utilizadas no se tiene información acerca de qué tipo de esta disponen.

B) La Jirafa: El sistema informático es "MR Comanda" siendo de uso óptimo para restaurantes.

4) Aprovechamiento: Tienen una relación cordial y formal con los proveedores y generalmente estos son de la cercanía a la empresa con el objetivo de promulgar mayor reputación en las zonas aledañas, no se obtiene información de las operativas de compras, se necesita sistema planificado para el suministro en tiempo y forma de los materiales para la realización de los productos.

Marco Teórico.

Planificación estratégica.

El presente trabajo tiene como tema principal a la Planificación Estratégica como una herramienta que le permite a la empresa alcanzar los objetivos y metas a través de su estructura y que le va a permitir generar valor competitivo de modo que sea sostenible en el tiempo. En base a ello, uno de los considerados padres de la administración, el economista Michel Porter, llega a cuestionar el grado de importancia que las empresas otorgan a la planeación estratégica, incluso argumentando que la misma no es un seguimiento de pasos firmemente estructurados con el cual perseguir metas, sino es la certeza de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de una estrategia. Así se garantiza que por lo menos las políticas y las acciones en los distintos departamentos sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. (Porter, 2008).

En línea con Porter, encontramos un segundo autor. Chiavenato y Sapiro toman la planeación estratégica como un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias, pero añaden la importancia que tiene la misión de la organización, y que tienen que estar alineada de tal forma que sea ejecutable y que basado en ésta, pueda incorporarse al contexto del cual forma parte. (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Para finalizar la temática principal, y citando otros autores; los autores emblemáticos del Marketing: Kotler y Amstrong, hacen un gran aporte a la Administración. Al respecto también coinciden con Chiavento y Sapiro de que la misma es un proceso y añaden que ésto es propio para desarrollar y mantener un alineamiento entre las metas, enfatizando en las capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades que brinda el entorno. (Amstrong & Kotler, 2013).

Estrategia de crecimiento.

La estrategia a utilizar para intentar resolver el problema es la estrategia de crecimiento que en este caso tiende a ser posible de realizar porque es la que menos impacto económico tendría para la empresa y consolidaría su lugar en el mercado. En base a lo anterior y siguiendo a Kotler pero esta vez en "*Dirección de Marketing*" acompañado por Keller; los autores brindan un concepto fácilmente adaptable a la administración y proponen que la estrategia de crecimiento permite a la dirección de la

empresa examinar oportunidades para mejorar los resultados de los negocios existentes, sirviendo para proyectar el nivel total de ventas y utilidades donde se identifican. Por ejemplo, se puede proyectar las ventas esperadas para los próximos años a partir de la cartera de negocios actuales. (Keller & Kotler, 2006).

Al igual que Kotler y Keller, el autor de *"El Plan de Marketing en la Práctica"*, José Ma. Sainz de Vicuña, también propone la matriz Ansoff para establecer estrategias de crecimiento y resalta que siempre que se fijan objetivos de esta envergadura para definir la estrategia de cartera, se debe consultar directamente a la matriz de producto-mercado. De su aplicación se obtienen conclusiones en las que se puede inclinarse a estrategias de penetración, desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados y diversificando, según sea la ventaja competitiva detectada promulgada por una eficiente estrategia de crecimiento. (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

Por otro lado, Armstrong y Kotler también utilizan las estrategias de crecimiento como aquellas que permiten a las empresas competir con mayor eficacia, satisfacer a los socios en el negocio y atraer mejor talento humano, así mismo recalcan que es importante no sólo el crecimiento propiamente dicho de la empresa sino que mediante su beneficio, se logre gestionar un crecimiento rentable, y añaden que para alcanzar dicho crecimiento se necesita identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado y establecer estrategias para aprovecharlas. (Armstrong & Kotler, 2013)

Penetración de mercado.

Siguiendo a Kotler y Armstrong (2013), los mismos toman la penetración de mercado como uno de los procesos más eficientes para el crecimiento de la empresa y sirve para medir el aumento de las ventas de los productos actuales para los segmentos actuales del mercado sin cambiar el producto. Los mismos autores mencionan distintas formas de hacerlo: mediante mejoras a su mezcla de marketing, haciendo ajustes al diseño de su producto, su publicidad, sus precios y sus esfuerzos de distribución. (Armstrong & Kotler, 2013)

En segundo lugar se propone a Hax y Majluflos autores de *"Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados"* que comparten la misma perspectiva que Kotler y Armstrong pero amplían la importancia de la misma herramienta en cuanto a la misión y señalan al respecto que es según el alcance de la misión de la empresa; se va a condicionar las diferentes alternativas de crecimiento donde para la táctica de penetración de mercado mencionan otras formas de expansión como el volumen de

ventas, extensión geográfica, y mejoramientos en la participación en el mercado. (Haz & Majluf, 2012).

Innovación tecnológica.

La innovación tecnológica está apuntado a las nuevas formas de tecnología de acercamiento de producto al mercado meta, de modo tal de estar alineado a la estrategia principal ya desarrollada y no la que está alineada al desarrollo de productos o procesos.

Autores anteriores como Pavón y García expresan sobre la innovación tecnológica basado Oslo (2005) que no sólo incluye la introducción de un producto o procesos, sino se remiten a la aplicación de un nuevo método de comercialización que puedan implicar cambios en el posicionamiento del producto, su promoción o su tarifación que trae aparejado el beneficio de éxito. Esto motiva el crecimiento económico, promueve la creación de empleo y origina recompensas para la sociedad. (Pavon & García, 2013).

Diagnóstico y Discusión.

De acuerdo a lo estudiado y producido anteriormente, se llega a la conclusión que Grupo Meta en su unidad de negocio SAUCO S.A. se encuentra en una posición favorecedora para concretar este plan estratégico mencionado. En base a la situación de su entorno indirecto, político, económico, social y tecnológico en la que está inmerso el país atravesado diametralmente por la pandemia, generó los cambios de una nueva cultura de consumo principalmente dada en el grupo etario de 25 a 45 años siendo un tipo de público consumidor que puede fácilmente decodificar las propuestas que van acompañada del área tecnológica y que hizo florecer la oportunidad de contar y generar nuevos tipos de comercialización de los productos actuales en canales de "e-commerce" en lo que se destaca el "delivery", redes sociales, que reducen costos y "take away" como medios de venta que son de los elegidos de las industrias relacionadas a la alimentación y bebidas que han surgido en este nuevo contexto social, permitiendo sumar clientes a su cartera de negocios, en este sentido la compañía cuenta con los recursos materiales, tecnológicos y humanos, para reinventarse en esta nueva faceta social.

En la actualidad la empresa refleja una clara debilidad de gestión en su área de venta esto parte de la base de que su público consumidor está acotado a límites geográficos en el caso "Checa" que es sólo conocido en inmediaciones a su área de expendio Sacanta y alrededores, pero no así en zonas contiguas; y en cuanto a "La Jirafa" el delineamiento de público objetivo dispuesto a turistas le deja una brecha importante apartado del público local, así para ambas industrias, su línea de producto queda delimitado en cuanto a áreas y público y le impide llegar a un mercado más amplio. La resolución de este problema es importante porque desde el análisis del presente se desprende las mermas en las ventas que repercute en toda la unidad de negocios, socavando en la rentabilidad, el crecimiento y el posicionamiento en el mercado de toda la organización de SAUCO S.A.

Un aspecto a tener en cuenta será la reestructuración en costos, y la bifurcación de fondos, como así también la reprogramación de la maquinaria necesaria para la elaboración de mayor cuantía de producto. Para que la empresa pueda superar estos obstáculos que surjan de esta implementación se deberá fortalecer los equipos de trabajo, hablar con personal pertinente para la nueva comercialización, implementar otros tipo de distribución y logística, entre otros que surja. Por otro lado gracias a que la barrera de entrada son altas y que el Grupo Meta cuenta con espíritu emprendedor y de crecimiento,

y de tener como aliado al uso de la tecnología dada en la mencionada franja etaria, SAUCO debería quedar posicionado en el mercado como referente dentro de su industria cervecera y alimentario, en la realización de este plan cuya ubicación bilateral se encuentran Córdoba y en Río Negro. Se espera que este proyecto colabore en la obtención de los objetivos y metas congruentes con la empresa. Otra cuestión favorecedora a la empresa es contar con los recursos humanos quienes adaptan sus conocimientos a esta mejora, como así también la disponibilidad de tecnología que al ser de última incorporación queda habilitada para la obtención de los resultados pronosticados. Como la información sobre la distribución de los productos y logística no es suficiente, se deberá establecer la incorporación de vehículo para tal fin.

Para concluir, desde la herramienta de administración, la planificación estratégica le permite a la empresa alcanzar los objetivos, de manera procesal y coordinada, articulando la misión, las políticas, las acciones entre los distintos departamentos y las capacidades y recursos de la organización sin perder de vista las oportunidades y las amenazas del entorno. La estrategia de crecimiento ayudará a la dirección de la empresa a conseguir una eficiente penetración de mercado, permitiendo aumentar la cartera de clientes principalmente de la población entre 25 y 45 años, y consolidando su lugar en el mercado, examinando las oportunidades del entorno para mejorar los resultados sobre los negocios existentes que impactará en el aumento de las ventas, trayendo aparejado la confiabilidad para con los socios, el atractivo para personal mejor y más capacitado con la consecuente generación de utilidades. Mediante la penetración de mercado se logra sin cambios en el producto, y en los mercados actuales, la distribución, el aumento en el volumen de ventas y extensión geográfica, la expansión del negocio a través de la publicidad que en este caso estará dada por la intervención tecnológica que en este proyecto será la piedra angular dado el público objetivo son aquellos clientes de 25 a 45 años con acceso tecnológico y decodificación en las áreas de comercio electrónico, redes sociales, Fintech, códigos "QR", billetera electrónica y demás similares.

Plan de implementación.

Antes de proceder con la propuesta profesional, se harán comentarios sobre los elementos bases de la empresa para establecer si la propuesta es congruente con los

lineamientos actuales de la empresa los que son dados por la visión y misión de la misma y en todo caso establecer si necesitan ser revisados, modificados o confeccionados.

Lineamientos estratégicos actuales.

Visión y Misión actuales: en base a la información que se extrae de CANVAS 2022, la unidad de negocio SAUCO S.A. no cuenta con Visión ni Misión.

Nueva Visión: "El sabor de SAUCO en cada joven argentino"

Nueva Misión: "Acompañar a nuestros jóvenes allegados a través de los sabores que nos da la región."

De acuerdo a lo expuesto, se concluye que luego que se avizorara la no misión y visión de SAUCO S.A. se ha tenido que proceder a la confección de los nuevos lineamientos y que consecuentemente, los mismos se encuentran en sintonía a la propuesta ya que se incluye el mercado meta al que se quiere llegar, delimita la unidad de negocio geográficamente, la contextualiza en término del tipo de producto que brinda que es la alimentación, toma al consumidor como la pieza que forma parte de la empresa e identifica a toda la unidad de negocio.

Objetivo general.

Aumentar la rentabilidad 50% con base al ejercicio prepandémico 2019 de la unidad de negocio SAUCO S.A., para Junio de 2025, cuyo fin sea una eficiente penetración de mercado que permita aumentar los flujos en la demanda del mercado joven entre 25 y 45 años, con afectación bilateral, mancomunada y simultánea, por medio de las nuevas tecnologías de comunicación.

Justificación:

En base a la información de los estados contables, y del balance prepandémico 2019 presentado de SAUCO S.A. se tiene en cuenta que el mismo reflejó una ganancia del 46,4% en comparación al año anterior; además desde el análisis de mercado surge que el aumento de la actividad de ambos sectores promedia el 50% (60.9% del sector gastronómico-hotelerero y 40% del sector cervecero) y considerando que desde el mismo se informan que la actividad actualmente está en índices prepandémicos (Télam, 2022), se concluye que el 40% es un valor factible de alcanzar porque basado en los datos anteriores y que contar con una estrategia definida de crecimiento mediante la penetración de mercado hace plausible la consecución de ese margen. (cuánto es lo que la industria crece normalmente) para realizar las operaciones, dado el actual contexto.

Objetivos específicos.

1.-Clientes: Incrementar la captación de clientes jóvenes de 25 a 45 años de SAUCO S.A. un 50% para Junio de 2023 por medio de redes sociales, desarrollo en páginas web y pauta en audio digital.

Justificación:

Para captar la atención del mercado meta se deberán implementar estrategias publicitarias de marketing que través de la comunicación digital permitirán aumentar la demanda de los productos basado en el impacto que las redes sociales tienen para incrementar clientes en el sector que es del 47%, pero que se cree que el 50% pueda superar lo reflejado por ese sector.

2.-Procesos Internos: Satisfacer la demanda en envíos a domicilio en un 100% de manera rentable a través de la duplicación de las herramientas actuales de logística y el ajuste de los procesos para tal fin.

Justificación:

Para acercar el producto a los consumidores jóvenes de manera que sea atractivo para este mercado se deberá contar con un servicio de "delivery" y "take away" basado en el hecho que la empresa en la actualidad no cuenta con este servicio que a los fines de la propuesta resulta necesario para llegar al mercado meta y además de ser estos reconocidos por el público consumidor de modo que la empresa también gane renombre en los canales de comunicación de éstas.

3.-Aprendizaje y Crecimiento: Profesionalización del 80% del personal de SAUCO S.A para Junio del año 2025 en las áreas administrativas ejecutivas, jefes de mandos medios de administración y producción; y personal operativo de administración de planta permanente para lograr una implementación efectiva y eficiente de los servicios al cliente.

Justificación:

Sobre la base de las 19 personas que conforman SAUCO S.A. para poder satisfacer la nueva demanda que va a surgir con la implementación de la estrategia de captación de clientes sumado a los nuevos pedidos que va a permitir llegar al objetivo general se deberán fortalecer el personal directivo y a las áreas de producción y administración.

Alcance de la Propuesta.

Alcance temporal: El período proyectado es de 3 años, comenzando en Junio de 2022 hasta Junio de 2025.

Alcance geográfico: El proyecto abarcará en primera medida a las Provincias de Rio Negro y Córdoba.

Alcance de contenido: Para llevar a cabo dicha propuesta profesional será necesario basarse en los conceptos de planificación estratégica, estrategia de crecimiento, penetración de mercado e innovación tecnológica desarrollados en el marco teórico previamente.

Planes de acción de los objetivos específicos.

En esta etapa del reporte de caso se desarrollarán los planes de acción a seguir para cada objetivo específico que contendrán las tareas a realizar por el personal asignado, como así también los recursos físicos y financieros con su correspondiente plazo y el detalle de estos y la evaluación o medición de la propuesta que guiarán a la unidad de negocio de SAUCO S.A. en la obtención del objetivo general como de los objetivos específicos.

Los planes de acción propuestos van a corresponder para las 2 empresas que conforman SAUCO S.A., tanto para “La Jirafa” en Bariloche, como para “Checa” en Córdoba, y van a ser llevados a cabo en forma simultánea.

Plan de acción 1: Clientes – Publicidad integral digital.

Descripción de la acción: Como primera medida se llevará a cabo una reunión entre los directivos José, de “Checa” y Juan y Paula de “La Jirafa”, junto con el encargado de redes que está tercerizado el que realizará un plan de social, junto con los encargados generales tanto del área productiva de Checa como el de la Administración y Funcionamiento de “La Jirafa”, Francisco, que va a concretarse con tecnología mediante conexión vía “Zoom”. Es importante que la comunicación en esta etapa sea clara para las áreas involucradas ya que forma la piedra angular para la obtención de los objetivos y disminuye la ansiedad que pueda generar dicho plan. Este plan de acción estará en relación directa a las área de Redes, y Directivos; el encargado redes tendrá la función desarrollar el plan de social media, impulsar las estrategias de contenido, actualización de posteos y concursos en las redes, actualizar sitio web añadiendo una tienda online, gestionar publicidad en una radio con mayor oyencia y la de comunicar los resultados; la función de los administrativos ejecutivos será la de control, comunicación, análisis de los resultados y aprobación de los presupuestos para tal fin.

Los resultados permitirán captar clientes en el nicho de mercado meta, elevar la demanda y por ende aumentar la cartera de clientes de nuestro público objetivo que va desde los 25 a 45 años. Se espera un crecimiento escalonado que ante el impacto de esta

primera acción aumente 30% durante el primer año de implementación, y que luego tenga un crecimiento paulatino del 10% por año a partir de 2024. Se calcula un desembolso de \$668.474, en el **Anexo 1** se detalla presupuesto de los costos recabados para la confección de lo expuesto a continuación.

Descripción del plan de acción:

Plan de Acción 1: Publicidad integral digital.								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terce rización	Costos Totales	Observa ciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Desarrollo de Plan de social media	Junio 2022	Agosto 2022	Redes y Directivos	Directivos con el encargado de Redes	Papel, computadora, Tablet, sala de reuniones	SI	\$ 32.500	Anexo 1
Impulsar estrategias de contenido en redes sociales tanto en Instagram como Facebook	Septiembre 2022	Octubre 2022	Redes	Encargado de redes	Computadoras con soporte software apto para digitalización y multimedia con acceso internet	SI	\$ 103.620	Anexo 1
Desarrollo de y actualización de Sitio Web que abarquen, Páginas Tradicionales, y Tiendas Online	Noviembre 2023	Enero 2023	Redes	Encargado de Redes	Software de especialización	SI	\$ 93.600	Anexo 1
Realizar concursos, encuestas y subidas de posteos en redes, web y audio digital	Febrero 2022	Marzo 2022	Redes y Dirección	Encargado de Redes con Directivos	Computadoras con soporte software apto para digitalización y multimedia c/ acceso internet	NO	-	-
Actualización de noticias con enlaces	Abril 2022	Mayo 2022	Redes y Dirección	Encargado de redes con Directivos.	Computadoras con soporte software apto para digitalización y multimedia c/ acceso internet	SI	-	-
Pauta audiodigital en Radio FM en tanda publicitaria.	Mayo 2023	Junio 2023	Redes	Encargado de Redes		SI	\$ 438.754	Anexo 1
Comunicar y controlar	Mayo 2022	Junio 2023	Redes, Administración y Dirección	Encargo de Redes, Administración y Directivos	Computadoras con soporte software con acceso internet, salón	SI	-	-
TOTAL							\$ 668.474	

Ilustración 1: Elaboración propia

Control: El control será llevado por el área Directiva y va a estar a cargo de Juan, Paula y José durante el primer semestre y luego quedará delegada al área Administrativa de ambas empresas, con control bimestral comunicando a los directivos los posibles desvíos para poder realizar los ajustes necesarios, basados en las métricas que se obtengan del posicionamiento en buscadores, tráfico de red, duración de las visitas y tráfico de rebotes (tiempo que logra ser cautivado el cliente), volumen en redireccionamientos, total de seguidores en redes, interacciones entre los seguidores y la marca, conversaciones de los usuarios sobre la marca o sobre un “hashtag” generado por esta: PTA (“people talking about”) y estableciendo una relación directa entre oyentes y cantidad de suscripciones.

Plan de acción 2: Procesos internos – Alianzas estratégicas por plataforma externa.

Descripción de la acción: Para poder alcanzar una eficiente penetración de mercado será necesario aliarse con una empresa con reconocimiento nacional tercerizando esta parte de distribución que permitirá también ganar mercado mediante la aplicación que ésta acapara en su “*app*”, la empresa que llevará a cabo la distribución de los pedidos para envío a domicilio, conocido como “*take away*” y “*delivery*” es “*Pedidos Ya*”; establecido esto, en primer lugar se llevarán a cabo las negociaciones con el área de ventas de ésta para incorporar este servicio, y estarán a cargo los Directivos y de las áreas de Administración y Funcionamiento, Francisco, de “*La Jirafa*” y Luis del área Productiva de “*Checa*”, para ordenamiento funcional del presente reporte de caso, las áreas previamente establecidas se nomenclará como área de Comercialización para una lectura mas sencilla del lector ya que la generación de dicha área no fue objeto de este trabajo; de así mismocada encargado elevará a la empresalos productos que cada empresa ofrece; a continuación se negociarán los costos que intervienen en ella, como los mismos son basado en el porcentaje sobre cada producto vendido,se verá con el área legal de Grupo Meta la contratacióny sus términos seguidamente se prepararán los productos que van a estar expuestos y se tomarán fotos de los mismos.Está tercerización tendrá la finalidad de introducir los productos en este nuevo canal, agregará valor para los clientes y facilitará el proceso de comercialización de los productos. Se calcula un desembolso de \$668.474, en el **Anexo 2** se detalla presupuesto de los costos recabados para la confección de lo expuesto a continuación.

Descripción del plan de acción:

Plan de Acción 2: Alianza estratégica por plataforma externa.								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Costos Totales	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Reunión de los Directivos con el Gerente de Ventas de “Pedidos Ya”	Julio 2023	Septiembre 2023	Dirección	Directivos	Internet, Computadora Teléfono	SI	-	-
Preparar y elaborar los	Octubre 2023	Diciembre 2023	Legales y Escribanía	Abogada, Escribano	Tercerizados	SI	\$ 2500	Anexo 2

términos del contrato								
Preparar los productos que van a ser elevados a la plataforma	Enero 2024	Febrero 2024	Comercialización	Encargados Generales de Comercialización	Productos y Recursos Humanos	NO	-	
Costo y pago de la plataforma	Marzo 2024	Abril 2024	Comercialización	Encargados Generales de Comercialización	Tercerizado	SI	\$ 150.000	Anexo 2
Sacar y seleccionar aquellas fotos de los productos que serán elevados	Marzo 2024	Abril 2024	Comercialización	Encargados Generales de Comercialización	Celular con cámara, internet, scanner	NO	-	
Evaluar y controlar los resultados y comunicar a los directivos	Mayo 2024	Junio 2024	Dirección y Comercialización	Directivos y Encargados Generales de Comercialización		NO	-	
TOTAL							\$ 152.500	

Ilustración 2: Elaboración propia

Control:El control será llevado a cabo por Paula, del área que además de ser Directiva es la Administrativa de ambas empresas, con control mensual durante los primeros 6 meses, y luego en forma trimestral, que se será comunicado a los 2 restantes directivos como a los encargados de ambas empresas y se basará en el número de pedidos vendidos y entregados y cantidad de visitas a la página del producto ofrecido.

Plan de acción 3: Aprendizaje y crecimiento – Profesionalización del personal.

Descripción de la acción: Por último, se desarrollará un programa de capacitación para los directivos que durará 6 horas totales, repartidos en 3 horas mensuales, y para los encargados y personal estratégico de SAUCO S.A. con el propósito de obtener una gestión eficaz de los recursos humanos con la finalidad de potenciar y efectivizar el actual trabajo de los empleados, reducir tiempos improductivos y evitar desperdicios de modo tal de lograr una elaboración de productos sustentable. La capacitación a directivos y será llevada a cabo por la consultora y técnica de recursos humanos que posee Grupo Meta, mediante conexión vía Zoom, y la capacitación a encargados y empleados estratégicos será hecha por los directivos que ya contarán con las lineamientos para llevarlo a cabo. El beneficio será el de preparar al personal para la cuantía de pedidos provista por los nuevos clientes y el de generar mejor trato hacia ellos, también será el de proveer certezas y reducir dudas para llevar a cabo de manera eficiente la implementación de las nuevas innovaciones a la unidad de negocio SAUCO S.A. Se calcula un desembolso de \$20.560, en el **Anexo 3** se detalla presupuesto de los costos recabados para la confección de lo expuesto a continuación.

Descripción del plan de acción:

Plan de Acción 3: Profesionalización del personal.								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Costos Totales	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Elaboración de un programa	Junio 2024	Agosto 2024	Recursos Humanos	Consultor a y técnica de recursos humanos	Proyector, internet, computadora,	SI	\$8160	Anexo 3
Capacitación a Directivos	Septiembre 2024	Octubre 2024	Recursos Humanos	Consultor a y técnica de recursos humanos	Proyector, sala de conferencias, internet, computadora	SI	\$ 12.400	Anexo 3
Capacitación a encargados	Diciembre 2024	Enero 2025	Dirección	Directivos	Proyector, sala de conferencias, internet, computadora	NO	-	
Capacitación a personal estratégico	Mayo 2025	Junio 2025	Dirección	Directivos	Proyector, sala de conferencias, internet, computadora	NO	-	
TOTAL							\$ 20.560	

Ilustración 3: Elaboración propia

Control: Para finalizar estos planes de acción, el control del último plan se llevará con la comprensión y el entendimiento concreto de los directivos para con el nuevo plan proyecto mediante participaciones y ejemplificaciones de la realidad que serán llevadas a cabo por el Licenciado en recursos humanos, de la misma manera se llevará a cabo el control para los encargados y los empleados estratégicos, pero añadiendo encuestas y otros afines con seminarios con asistencia completa por parte de los empleados propuestos. El control se realizará en forma bimestral para garantizar la continuidad exitosa de la propuesta.

Presupuesto final.

Ilustración 4: Elaboración propia

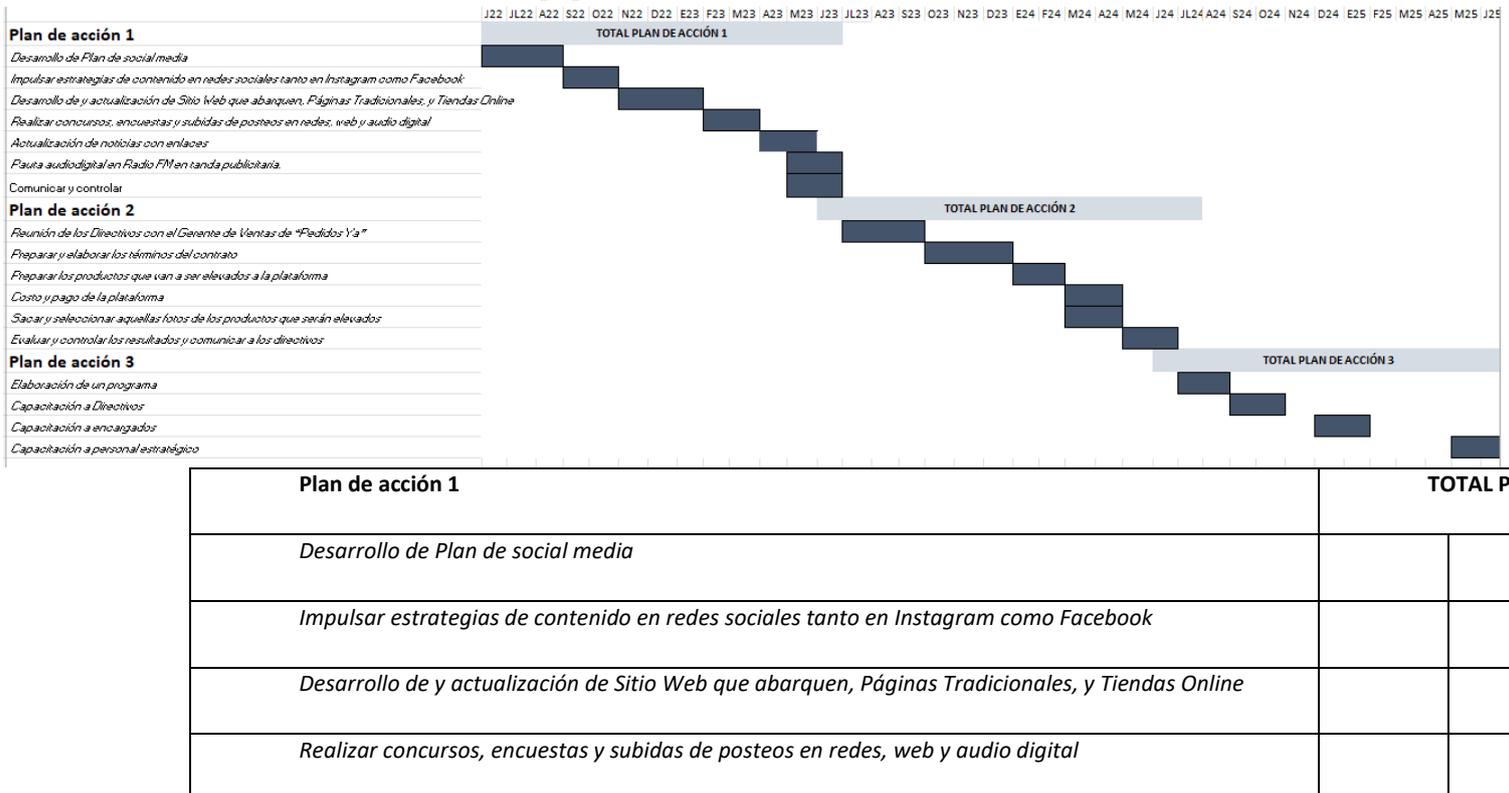
PRESUPUESTO				
			Fecha:	21/6/2022
			Precio total: \$	1.023.192,94
			N° presupuesto:	5-551505
EMPRESA		Asesor Externo		
Nombre: SAUCO S.A.		Nombre: TONIN Antonella		
Dirección: Sacanta, Córdoba		Dirección: Comodoro Rivadavia, Chubut		
Teléfono: 351-5-XXX-385		Teléfono: 297-4-XXX-923		
Email: saucoalimentos@cordoba.com		Email: antonellatonin@chubut.com		
ID	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL
1	Plan de acción 1: Publicidad digital integral	1	\$ 668.474,00	\$ 668.474,00
2	Plan de acción 2: Alianza estratégica por plataforma externa	1	\$ 152.500,00	\$ 152.500,00
3	Plan de acción 3: Profesionalización del personal	1	\$ 20.560,00	\$ 20.560,00
4	Honorarios Profesionales	1	\$ 4.080,00	\$ 4.080,00
			SUBTOTAL	\$ 845.614,00
			IVA	21%
			IMPORTE IVA	\$ 177.578,94
			TOTAL	\$ 1.023.192,94

FIRMA EMPRESA	
Firma y sello:	
Lugar y fecha:	

Fuente Honorarios: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Chubut. Anexo 4

Diagrama de Gantt.

Ilustración 5: Elaboración propia



Actualización de noticias con enlaces		
Pauta audiodigital en Radio FM en tanda publicitaria.		
Comunicar y controlar		

Flujo de fondos del proyecto.

CASH FLOW PROYECTADO

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
<i>Ingresos por ventas</i>	322.987.577,10	201.867.235,69	126.167.022,31	78.854.388,94	49.283.993,09	30.802.495,68
<i>Costo de ventas</i>	(198.332.748,35)	(123.957.967,72)	(77.473.729,82)	(48.421.081,14)	(30.263.175,71)	(18.914.484,82)
<i>Utilidad bruta</i>	124.654.828,76	77.909.267,97	48.693.292,48	30.433.307,80	19.020.817,38	11.888.010,86
<i>Otros egresos</i>						
<i>Administración</i>	(36.153.910,41)	(22.596.194,01)	(14.122.621,26)	(8.826.638,28)	(5.516.648,93)	(3.447.905,58)
<i>Comercialización</i>	(150.953.245,59)	(94.345.778,50)	(58.966.111,56)	(36.853.819,72)	(23.033.637,33)	(14.396.023,33)
<i>Total otros egresos</i>	(187.107.156,01)	(116.941.972,50)	(73.088.732,82)	(45.680.458,01)	(28.550.286,26)	(17.843.928,91)
<i>Resultado actividad principal</i>	(62.452.327,25)	(39.032.704,53)	(24.395.440,33)	(15.247.150,21)	(9.529.468,88)	(5.955.918,05)
<i>Resultado Financiero y Por Tenencia incluye RECPAM</i>	64.485.664,17	40.303.540,11	25.189.712,57	15.743.570,36	9.839.731,47	6.149.832,17
<i>Resultado neto (rtdo. Act. Ppal. + rtdo. Financ. RECPAM)</i>	2.033.336,92	1.270.835,58	794.272,24	496.420,15	310.262,59	193.914,12
<i>Resultado venta bienes de uso</i>	2.048.111,88	1.280.069,93	800.043,70	500.027,32	312.517,07	195.323,17
<i>Utilidad Neta Antes de Impuestos a las Ganancias</i>	4.081.448,81	2.550.905,50	1.594.315,94	996.447,46	622.779,66	389.237,29
<i>Impuesto a las Ganancias</i>	152.539,60	95.337,25	59.585,78	37.241,11	23.275,70	14.547,31
<i>Utilidad neta del ejercicio</i>	3.928.909,20	2.455.568,25	1.534.730,16	959.206,35	599.503,97	374.689,98
<i>Utilidad bruta</i>	124.654.828,76	77.909.267,97	48.693.292,48	30.433.307,80	19.020.817,38	11.888.010,86
<i>Imp. a las Ganancias sobre Utilidad Bruta</i>	43.629.190,06	27.268.243,79	17.042.652,37	10.651.657,73	6.657.286,08	4.160.803,80
<i>Utilidad Neta con Planes de Acción</i>	81.025.638,69	50.641.024,18	31.650.640,11	19.781.650,07	12.363.531,29	7.727.207,06

Ilustración 6: Elaboración propia

Retorno de la Inversión.

ROI	$[(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] \times 100$ $[1.964.454,6 - 845.614] / 845.614] \times 100$ 132,31 %
VAN	936.920.998,71
TIR	974%
<i>Tasa K según BCRA</i>	47%

<i>Inflación anual para los próximos períodos</i>	60%
<i>Objetivos del plan de implementación</i>	50%
<i>Utilidad año 2024</i>	3.928.909,2
<i>Objetivo a lograr 50% año 2025</i>	1.964.454,6
<i>Nueva utilidad al 2025</i>	5.893.363,81
<i>Inversión a realizar -Presupuesto- sin IVA incluido</i>	845.614

Ilustración 7: Elaboración propia

El Retorno sobre la Inversión teniendo en cuenta los ingresos de \$1.964.454,6 como saldo al cierre del ejercicio 2024 y la inversión es de \$ 936.920.998,71 el ratio financiero arrojó un resultado de 132,31% lo que significa que por cada peso (\$) invertido la empresa recupera \$1,32.

Para el Valor Actual Neto (VAN) se utilizó la tasa de referencia del Banco Central del 47% (k) que arrojó un saldo positivo de 936.920.998,7. Como la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 974%, siendo mayor a la tasa de descuento (k) es beneficioso para la empresa realizar el proyecto ya que se obtiene el rendimiento mínimo deseado mas un excedente, por lo que es rentable realizar este proyecto.

Conclusiones y recomendaciones.

En el presente reporte de caso bajo el ámbito académico de la Universidad Empresarial Siglo 21 de la carrera de grado Licenciatura en Administración le aportó al “Grupo Meta” en su unidad de negocio “SAUCO S.A.” la sistematización de procesos internos con el fin de aplicar una Planificación estratégica con impacto transversal en miras de generar mayor valor competitivo orientado al cliente.

Esta implementación permitirá internamente a la empresa un crecimiento sostenido en el tiempo, mejorar los resultados de los negocios existentes, competir con mayor eficacia, mejorar el talento humano actual, generar nuevos canales de distribución y aumentar los niveles de rentabilidad satisfaciendo también a los recursos internos de la empresa.

En cuanto al ambiente externo, la empresa podrá posicionarse en el mercado ganando participación en el grupo etario de los 25 a 45 años con herramientas digitales propios de este de nicho, relizar alianzas estratégicas e incorporar mejoras a los procesos por parte de profesionales capacitados para las áreas estratégicas requeridas.

Desde el campo disciplinar de la Administración, la estrategia de llevar a cabo una Planificación Estratégica, específicamente de crecimiento utilizando la táctica de penetración de mercado es porque permite a la empresa mejorar la utilización de sus actuales productos en un mercado que ya conoce pero que necesita ser ampliado utilizadno a la canales de comunicación como aliado estratégico para la consecución de metas.

Para finalizar, desde el plano cuantitativo este proyecto es viable ya el ratio financiero ROI arrojó un resultado superador de \$1,32 por peso invertido como así también un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de referencia del Banco Central, se concluye que este proyecto es rentable de realizar para la empresa.

Recomendaciones profesionales.

Como cierre al presente proyecto, se presentan las siguientes recomendaciones profesionales que si bien no fueron objeto en el presente reporte de caso, pero que hacen al crecimiento de la empresa en todos sus niveles.

Para empezar es menester implementar estrategias de diferenciación que permitan el posicionamiento de la empresa con la introducción de un producto que impacte en el mercado, pudiendo seguir un esquema de calidad que atraiga clientes, y fidelizando los actuales.

Para continuar se puede seguir con elaborar estrategias de liderazgo en costos, esto es ofrecer una línea de productos de línea económica para lograr captar un mercado de consumo familiar pudiendo ofrecer una combinación de productos multigeneros.

Uno de los puntos críticos que debería resolver la empresa está relacionado con la falta de estrategias de negocio, mas precisamente con la distribución y administración de los sectores como de su organigrama, también se debe teniendo en cuenta que desde la infraestructura las decisiones de “La Jirafa” se toman en Córdoba siendo que la misma está ubicada en Río Negro.

Una vez alcanzados los objetivos de crecimiento regional es importante poder aplicar estrategias de desarrollo de mercado de manera de permitirle a esta unidad de negocio la expansión de la misma, pudiendo ser a nivel nacional mediante nuevos canales de distribución y logística, incorporando nueva tecnología, ampliando y capacitando al personal, entre otros.

Para finalizar, es menester que cualquiera de las estrategias que se quieran implementar queden sujetas a un crecimiento y desarrollo sustentable considerando el impacto ambiental y económicos que las decisiones empresariales tienen en el entorno en el cual se desarrollan.-

Bibliografía

- A24.com. (09 de agosto de 2021). *A24.com*. Obtenido de A24.com: <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-quedo-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Ámbito. (13 de marzo de 2022). *Ámbito*. Obtenido de Ámbito: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/techo-el-indec-dara-conocer-la-cifra-esta-semana-y-se-espera-un-4-n5392280>
- Amrican Express Corporate. (s.f.). *Amexcorporate.com.ar*. Obtenido de Amexcorporate.com.ar: <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/cerveza-artesanal-la-industria-que-destapa-crecimiento>
- Amstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- ANSES. (04 de abril de 2022). *ANSES*. Obtenido de ANSES: <https://www.anses.gob.ar/noticias/bono-de-6000-pesos-para-jubilados-y-pensionados>
- Argentina.gob.ar. (14 de octubre de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/desarrollo-productivo-pone-en-marcha-el-programa-pymes-verdes-y-destina-3600-millones-para>
- Argentina.gob.ar. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/marcolegal#1>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Desarrollo de estrategias para crecimiento y reducción de tamaño. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 45). México: Pearson.
- Banco Mundial. (04 de octubre de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- BBC. (23 de febrero de 2022). *BBC.com*. Obtenido de BBC.com: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60466065>
- BCRA. (2022). *Relevamiento de Expectativas del Mercado*. Buenos Aires.

- Boletín Oficial de la República Argentina. (06 de Agosto de 2021). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247815/20210807>
- CACE. (2022). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de CACE: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cámara Argentina de Cerveceros Artesanales. (10 de junio de 2021). *ANCCOM*. Obtenido de ANCCOM: <http://anccom.sociales.uba.ar/tag/camara-argentina-de-cerveceros-artesanales/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Clarín. (08 de agosto de 2021). *Clarín.com*. Obtenido de Clarín.com: https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html
- Clarín. (23 de marzo de 2022). *Clarín.com*. Obtenido de Clarín.com: https://www.clarin.com/economia/gobierno-oficializo-reglamentacion-ley-etiquetado-frontal_0_Gs1XkIINZy.html
- CONICET. (2022). *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*. Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas: <https://www.conicet.gov.ar/que-es/>
- Cronista. (31 de julio de 2021). *Cronista*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/informacion-gral/economia-verde-para-pymes-y-emprendedores-que-es-y-como-puede-ayudar-a-ganar-mas-con-menor-impacto-ambiental/>
- Cronista. (28 de agosto de 2021). *Cronista*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/columnistas/impuestos-verdad-y-consecuencia-de-lo-que-aportan-de-cargas-sociales-los-trabajadores-y-las-empresas/>
- Cronista. (16 de enero de 2022). *Negocio.com*. Obtenido de Negocio.com: <https://www.cronista.com/negocios/bares-restaurantes-gastronomicos-en-alerta-cierran-locales-y-restringen-horarios-por-contagios-25-del-personal/>

- Cronista. (28 de febrero de 2022). *Negocios.com*. Obtenido de *Negocios.com*:
<https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>
- El País. (18 de marzo de 2022). *El País*. Obtenido de El País:
<https://elpais.com/economia/2022-03-19/argentina-declara-la-guerra-contra-la-inflacion.html>
- Franco, I. S. (2016). *Análisis del comportamiento del consumidor de restaurantes de gastronomía*. GUAYAQUIL: UNIVERSIDAD CATÓLICA .
- Gastronomía, D. d. (24 de enero de 2021). *diario de gastronomía*. Obtenido de diario de gastronomía:
<https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>
- Haz, A., & Majluf, N. (2012). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados* . Buenos Aires: Granica.
- i.Profesional. (25 de marzo de 2022). *i.Profesional*. Obtenido de i.Profesional:
<https://www.iprofesional.com/management/359597-baja-el-desempleo-pero-seria-solo-por-la-salida-de-la-pandemia>
- Indec. (2022). *Estimador mensual de actividad económica. Enero de 2022*. Buenos Aires: Creative Commons.
- Indec. (2022). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Creative Commons.
- Indec. (2022). *Índice de Precios al Consumidor. Febrero 2022*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Creative Commons. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf
- Indec. (2022). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2021*. Buenos Aires: Creative Common.
- Infobae. (22 de abril de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/america/ciencia-america/2022/04/10/la-argentina-cuenta-con-la-mayor-cantidad-de-investigadores-cientificos-por-habitante-de-america-latina-tenemos-desarrollos-de-altisimo-nivel-que-estamos-exportando/>

- Infobae. (marzo de 17 de 2022). *Infobae.com*. Obtenido de Infobae.com: <https://www.infobae.com/politica/2022/03/17/cerruti-reconocio-que-cristina-kirchner-no-respondio-los-intentos-de-comunicacion-del-presidente/>
- Keller, P., & Kotler, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson .
- La Angostura Digital. (19 de febrero de 2022). *La Angostura Digital*. Obtenido de La Angostura Digital: <https://www.laangosturadigital.com.ar/2022/02/19/destacan-al-sector-gastronomico-y-hotelero-como-protagonista-del-la-reactivacion-economica/>
- Ministerio de Economía. (03 de marzo de 2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y-se>
- Página 12. (31 de mayo de 2021). *Página 12*. Obtenido de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/344891-la-crisis-hotelera-y-gastronomica>
- Pavon, E. O., & García, N. N. (2013). *Gestión de Tecnología e Innovación; teoría, proceso y práctica* . Bogotá: Ediciones EAN.
- Perfil. (21 de febrero de 2022). *Perfil*. Obtenido de Perfil: la actualización de contenidos
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Punto Convergente. (17 de mayo de 2021). *Punto Convergente*. Obtenido de Punto Convergente: <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-sector-gastronomico-uno-de-los-mas-perjudicados-en-pandemia/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Bussiness & Marketing School.
- Sitio Oficial Web de Argentina. (23 de marzo de 2022). *Argentina.gob*. Obtenido de Argentina.gob: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>

- Sitio Oficial Web de la República Argentina. (13 de abril de 2022). *Argentina.gob.ar*.
Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-conicet-subio-54-posiciones-y-se-ubica-en-el-puesto-141-nivel-global-entre-mas-de-8000>
- Télam. (11 de enero de 2022). *Télam*. Obtenido de Télam:
<https://www.telam.com.ar/notas/202201/580571-banco-mundial-previsiones-economia-argentina.html>
- Télam. (03 de abril de 2022). *Télam*. Obtenido de Tpelam:
<https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html>
- Télam. (01 de enero de 2022). *Télam Digital*. Obtenido de Télam Digital:
<https://www.telam.com.ar/notas/202201/581436-conectividad-internet-unesco.html>
- TN. (15 de marzo de 2022). *TN*. Obtenido de TN:
<https://tn.com.ar/economia/2022/03/15/la-inflacion-de-2022-en-argentina-se-encamina-a-ser-la-mas-alta-en-31-anos/>
- TN. (06 de abril de 2022). *TN*. Obtenido de TN:
<https://tn.com.ar/economia/2022/04/06/los-alquileres-subieron-mas-que-la-inflacion-en-el-primer-trimestre-del-ano/>
- TN. (01 de abril de 2022). *TN.com.ar*. Obtenido de TN.com.ar:
<https://tn.com.ar/politica/2022/04/01/covid-19-el-gobierno-levanta-todas-las-restricciones-migratorias-y-reabre-todas-las-fronteras/>

Anexos

Anexo 1: Clientes – Presupuesto plan de acción 1

Descripción	Costo Total
Desarrollo plan de social media	\$ 32.500
Impulsar estrategias de contenido en redes sociales tanto en Instagram como Facebook	\$ 103.620
Desarrollo y actualización de Sitio Web que abarquen, páginas radicionales, y tiendas online	\$ 93.600
Pauta audiodigital en Radio FM en tanda publicitaria.	\$ 438.754
TOTAL	\$ 668.474

Ilustración 8: Elaboración propia.

- Desarrollo de Plan de social media \$ 32.500

Abrir con ▾

TARIFARIO ACMA (a Febrero 2022)

Este tarifario es una referencia de los precios **promedios** de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) **por mes**.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

Aclaración: Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Post En Twitter	6050	7650	9100	7625	9300	10800	13450	15500	18500
Post En Facebook	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Instagram	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Pinterest	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Snapchat	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Youtube	8400	9100	10100	9900	11600	13150	14800	15800	18500
Actualiz. Sitio Web	9100	6975	12475	10500	11800	13500	21000	25000	27000
Social Media Plan	36000			47500			56.500		
Contestar Emails con consultas	20200			22200			17500		

Página 1 / 3
🔍 +

Abrir con ▾



Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS	22000	26000	31000
--	-------	-------	-------

Ejemplo:

Como ejemplo tenemos una cuenta de una Pinturería con 3 sucursales (es una Pyme) que necesita 5 veces por semana posteos en Facebook, Twitter e Instagram las ofertas, ellos proveen las imágenes y la info, también necesitan moderar los comentarios de todas las redes sociales y hacer una campaña invirtiendo dinero en las redes sociales optimizando el targeting para mejorar la precisión de la inversión.

El presupuesto tentativo mensual sería: Los precios son orientativos en este ejemplo.

Twitter	\$6300
Facebook	\$7875
Instagram	\$7875
Moderación de comentarios full time	\$21000
Total	\$43050 (mensual bruto)
Social Media Plan	\$32500 (por única vez)
Total con Social Media Plan	\$75550

Página 2 / 3 — 🔍 +

Fuente: Asociación Community Manager Argentina (ACMA)

https://drive.google.com/file/d/1xfduEzLdId8EHqoYZaD6m5SqlyM3yE8F/view?fbclid=IwAR3p006V54g4-GQ2mpL0WsZj6axffRN0Kh6Aful_jgRc_XP7h7jQL68

- Impulsar estrategias de contenido en redes sociales tanto en Instagram como Facebook \$ 103.620
- Desarrollo y actualización de Sitio Web que abarquen, páginas tradicionales, y tiendas online \$ 93.600
- Realizar concursos, encuestas y subidas de posteos en redes, web y audio digital \$ 118.560

REDES SOCIALES	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 1,365	\$ 1,125	\$ 1,004
<u>Concurso en muro</u>	\$ 10,804	\$ 9,237	\$ 7,631
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos</u>	\$ 6,827	\$ 5,783	\$ 4,819
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 2,008	\$ 1,727	\$ 1,084
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 924	\$ 643	\$ 743
<u>Subida de videos</u>	\$ 1,888	\$ 1,365	\$ 1,125

Fuente: <https://tarifario.org/redes-sociales-c39>

- Pauta audiodigital en Radio FM en tanda publicitaria. \$ 438.754

PUBLICIDAD OFICIAL 2021
1 de DICIEMBRE 2020 al 31 de AGOSTO 2021

SISTEMAS						
SISTEMAS	MEDIOS	TOTAL	CENT	DESC	CANJE	
TV Abierta	6	\$ 1.035.509.173	\$ 346.048.445	\$ 530.594.105	\$ 158.866.623	
TV Cable e Interior	321	\$ 1.694.042.499	\$ 567.880.074	\$ 795.963.313	\$ 330.199.112	
Gráfica Nacional e Interior	244	\$ 850.397.631	\$ 340.653.650	\$ 411.195.185	\$ 98.548.796	
Cine	1	\$ 5.204.331	\$ -	\$ 5.204.331	\$ -	
Radio AM	90	\$ 445.936.387	\$ 192.670.770	\$ 219.832.662	\$ 33.432.955	
Radio FM	717	\$ 774.812.176	\$ 386.287.129	\$ 369.692.552	\$ 18.832.495	
Via Pública	126	\$ 1.016.647.728	\$ 321.864.421	\$ 694.783.307	\$ -	
Digital	927	\$ 1.740.827.858	\$ 733.818.651	\$ 1.007.009.207	\$ -	
	2432	\$ 7.563.377.783	\$ 2.889.223.140	\$ 4.034.274.663	\$ 639.879.980	

Anexo 2: Procesos internos – Presupuesto plan de acción 2.

Descripción	Costo Total
Costo y pago de la plataforma	\$ 150.000
Preparar y elaborar los términos del contrato. Costo total	\$ 2500
Total	\$ 152.500

Ilustración 9: Elaboración propia

- Preparar y elaborar los términos del contrato. Costo total: \$2500

☰ 🔍 infobae Últimas Noticias Política Sociedad Deportes Tecno Econo



El escribano debe usar un lápiz óptico para que su firma pueda ser luego parte de una pericia

Los trámites de certificación de firmas, en general, cuestan entre \$2.500 y \$3.000. Mientras que otros servicios notariales tienen costos más elevados, pero desde el Colegio señalaron que la firma digital no debería encarecerlos. "La pandemia fue un desafío muy grande donde surgió la demanda de realizar documentos sin trasladarse y sin romper el aislamiento. Muchas personas no tenían manera de concurrir a una escribanía. La certificación de firma digital puede usarse tanto de forma presencial, en una escribanía, como por videoconferencia. Tiene fecha cierta y queda siempre a resguardo", explicó el escribano **Ricardo Blanco Lara**, prosecretario del Colegio.

Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2021/06/15/escribanos-online-ya-se-pueden-certificar-firmas-y-contratos-inmobiliarios-en-forma-remota-y-digital/>

- Costo y pago de la plataforma:
 - Estimación de ventas proyectadas, basadas en promedio de ventas 2019/2020

	Ventas	Implementación marzo/abril	Unidades vendidas	"Pedidos Ya" 21%
2019/2020	\$ 21.950.207,28			-
2023	\$ 32.925.310,92	50%	110.000	\$ 150.000
Total				\$ 150.000

Ilustración 10: Elaboración propia

Anexo 3: Aprendizaje y crecimiento – Presupuesto plan de acción 3

Descripción	Año 2025
Elaboración de un programa	\$ 8160
Capacitación a Directivos	\$ 12.400
Total	\$ 20.560

Ilustración 11: Elaboración propia

Para ambos planes, los costos se basarán sobre los honorarios del Consejo Profesional de Ciencias Económicas del Chubut (CPCECH), ya que los profesionales Licenciados en Recursos Humanos no cuentan con matriculación en la provincia, por lo que se basan en los honorarios de los módulos del CPCECH

- Capacitación a directivos. Costo total: \$ 12.400

Asesoramiento profesional – consulta verbal complejidad media

Valor por hora: \$4080

Costo total 3 horas: \$12.400

CPCECH - HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS
Según valor Módulo vigente 01/05/2022 al 31/12/2022

3.1. VALOR DEL MODULO GENERAL				Valor del módulo		
				\$ 68,00		
DETALLE DE VALORES DE MODULOS POR COMPLEJIDAD DE TAREA				Valores en pesos según grado complejidad de la tarea a desarrollar		
				Valores en módulos		
				Alto	Medio	Bajo
3.2. VALOR HORA PROFESIONAL				Alta	Media	Baja
Asesoramiento profesional - consulta verbal	120	60	40	\$ 8.160,00	\$ 4.080,00	\$ 2.720,00
Asesoramiento profesional - consulta escrita	240	120	80	\$ 16.320,00	\$ 8.160,00	\$ 5.440,00
Diligenciamiento (trámites varios desarrollados por el profesional, incluidos trámites por internet a pedido del comitente)	60	30	20	\$ 4.080,00	\$ 2.040,00	\$ 1.360,00

Fuente:

http://cpcechubut.org.ar/files/posts_archivos/224/EscalaHonorariosCPCECHactualizadaMayoDiciembre2022.pdf

Anexo 4: Presupuesto – Honorarios profesionales

Descripción	Año 2025
Honorarios profesionales	\$ 4080
Total	\$ 4080

Ilustración 12: Elaboración propia

Los honorarios serán basados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas del Chubut (CPCECH) actualizados a mayo 2022. Consulta valor por hora de asesoramiento profesional: \$4080; si bien se requerirán de un total de 9 horas y media para el análisis de la situación, teniendo en cuenta la oportunidad que se brindó como profesional junior, y considerando al grupo SAUCO S.A. como primer cliente se dará un costo total módico de \$4080 correspondiente al valor de 1 hora consulta verbal de complejidad media.

Fuente: http://cpcechubut.org.ar/files/posts_archivos/224/EscalaHonorariosCPCECHactualizadaMayoDiciembre2022.pdf