

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

**Planificación estratégica orientada a impulsar un crecimiento sostenido y
diversificado de Grupo META.**

Nombre y apellido: Rolando Esteban Ruiz.

DNI: 31.358.382.

Legajo: VADM16105.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Profesor: Carlos Vittar.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, corresponde al reporte de caso aplicado a Grupo Meta, empresa relativamente joven y con diversas unidades de negocios. Se implementa un Proceso de Planificación Estratégica, arribando a un diagnóstico de la firma. Determinando que el problema referido a la baja rentabilidad tiene como causas principales la falta de imagen e identidad como grupo, ausencia de herramientas de información y control interno y la falta de mecanismos de medición de satisfacción de clientes y planes tendientes a fidelizar y atraer nuevos clientes. Se desarrolla una propuesta de mejora con el fin de revertir dicha situación, basándose en una estrategia con postura en el enfoque y penetración de mercado. Demostrando a posterior la factibilidad de los planes, mediante el análisis de indicadores financieros.

Palabras clave: planificación estratégica, penetración de mercado, rentabilidad.

Abstract

This Final Degree Project corresponds to the case report applied to Grupo Meta, a relatively young company with various business units. A Strategic Planning Process is implemented, arriving at a diagnosis of the company. Determining that the problem referred to low profitability has as its main causes the lack of image and identity as a group, the absence of information and internal control tools and the lack of mechanisms for measuring customer satisfaction and plans aimed at retaining and attracting new customers. An improvement proposal is developed to reverse this situation, based on a strategy with a position in the focus and market penetration. Subsequently demonstrating the feasibility of the plans, through the analysis of financial indicators.

Key words: Strategic planning, market penetration, profitability.

Índice de contenido

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	3
Macroentorno: Análisis PESTEL	3
Microentorno: análisis de las cinco fuerzas de Porter	7
Análisis del ambiente interno: cadena de valor	9
Análisis de Mercado: Matriz BCG	12
Matriz FODA.....	13
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Propuesta	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos	20
Planes de acción.....	22
Presupuesto.....	25
Diagrama de actividades del plan de implementación	26
Medición y evaluación de las acciones.....	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Anexos	35

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: resumen de intensidad de las diferentes fuerzas competitivas.....	9
Ilustración 2: matriz FODA.....	13
Ilustración 3: plan de acción 1.....	23
Ilustración 4: plan de acción 2.....	24
Ilustración 5: plan de acción 3.....	25
Ilustración 6: presupuesto.....	25
Ilustración 7: Diagrama de Gantt. Actividades del plan de implementación.....	26
Ilustración 8: flujo de fondos proyectado.....	28
Ilustración 9: estimación de rentabilidad Grupo Meta.....	35
Ilustración 10: costo unidad food truck.....	36

Ilustración 11: referencia de ploteo.....	37
Ilustración 12: referencia registro y habilitación anual.....	37
Ilustración 13: referencia seguro anual de Food truck.....	38
Ilustración 14: referencia impresiones panfletería.....	38
Ilustración 15: referencia presupuesto adquisición sistema SAP Business One.....	39
Ilustración 16: referencias curso capacitación en el uso de sistema SAP.....	40
Ilustración 17: referencia de costo unitario para capacitación en atención al cliente.....	41
Ilustración 18: referencia de impresiones en papel fotográfico a color.....	41
Ilustración 19: estimación de resultados de Grupo Meta para el año 2019.....	43
Ilustración 20: flujos de fondos proyectados (premisas).....	44
Ilustración 21: tabla de amortización de préstamo bajo Sistema Francés.....	45

Introducción

El presente documento corresponde al desarrollo del Trabajo Final de Graduación, de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Cuyo caso de estudio corresponde a la empresa Grupo Meta. En la elaboración del presente se pretende generar un crecimiento sostenido de la misma, buscando incrementar su competitividad, generar mayor participación de mercado y aumentar su valor y reconocimiento como grupo en la comunidad y medio en la que se desarrolla. Todo ello con el fin de revertir el problema de la baja rentabilidad actual del grupo, producto de su escasa identidad y relación con el medio, falta de mecanismos de medición de satisfacción de clientes, que permita conocer los requerimientos de los mismos, como así también ausencia de herramientas de control que ayude a analizar y evaluar a la organización en su conjunto y brindar así una base sólida para la elaboración de estrategias. Se aplicará el proceso de Planificación Estratégica, del cual se arribará a un diagnóstico de la firma, proponiendo a posterior los diferentes planes de acciones tendientes a la consecución de los objetivos propuestos.

Grupo Meta, es una organización diversificada muy joven con unidades estratégicas de negocios que se desarrollan en entornos disímiles, inmersa en los últimos años en la compleja situación global de pandemia. Creada en el año 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández. Su fin principal es unir distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los represente ante el público, comunidad y clientes en general, para crecer mancomunadamente.

El grupo está conformado por cuatro unidades estratégicas de negocios (UEN): La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado. Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital y Brewing S.A.S., la cual se encuentra en proceso de apertura y va a incluir un bar propio Checa. Cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con entes de su tipo, tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual (Caso: Grupo Meta, 2022).

La pandemia generada por el covid-19, afectó a todas las unidades, salvo las de La Tregua (agricultura y tambo) que pudieron seguir sus actividades por ser esenciales. En cuanto

a las demás, fueron las más afectadas por el aislamiento preventivo impuesto y las ventas cayeron muy por debajo de las medias habituales.

Como casos de antecedentes de éxito se puede mencionar, en el plano internacional, a la empresa surcoreana Samsung, la cual comenzó como una pequeña empresa diversificada. En los años 30 inicia con la venta de pescado seco, verduras y fruta. Con el paso del tiempo, fue incursionando en otros negocios como, planta de arroz, empresa de camiones, alimentación. Adquirió compañías de automóviles, textil y aseguradora. En 1969 el grupo entra en el rubro de la electrónica y la tecnología. Continuando su camino a un crecimiento que lo ha llevado a ser una de las principales corporaciones asiáticas (Medina, 2018).

A nivel nacional se puede mencionar el Grupo Arcor, desde cuyo inicio como Pyme en el año 1951, logró desarrollar nuevos mercados y consiguió diversificar su oferta manteniendo un crecimiento sostenido a lo largo de su historia (Grupo Arcor, 2018), siendo hoy uno de los grupos empresarios líderes de Argentina.

Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015, p. 11) establecen que “pensar en una planeación racional formal es un buen punto de partida para nuestro viaje por el mundo de la estrategia”. Así mismo Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012, p.130) hacen alusión a la Planificación Estratégica y refieren que el mismo consiste en “analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión [...] Éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad”.

Por lo que se evidencia la importancia de este proceso al momento de generar un marco de análisis detallado, que brinde bases sólidas sobre las que se tomen las decisiones del curso futuro de las organizaciones. En especial cuando se tratan de pymes jóvenes, como lo es el caso de Grupo Meta.

Análisis de situación

El problema de la baja rentabilidad actual del grupo tiene como causas principales, en primera instancia por el estancamiento en su crecimiento, producto de la paralización económica que afectó de manera global a la gran mayoría de las industrias. En el caso de Grupo Meta, este estancamiento se produjo principalmente en el sector de cervecería artesanal y unidades de restaurantes, afectando en menor medida al sector agropecuario. Otras causas que promueven ese problema son la escasa identidad y relación que tiene la empresa con su entorno, la falta de mecanismos para medir la satisfacción de sus clientes y la ausencia de planes que le permitan un crecimiento sostenido. Lo que trae aparejado como efectos la baja utilidad que tiene en algunas unidades de negocios, déficit en el conocimiento de las características y requerimientos de su mercado meta. Generándose así la necesidad de obtener una base sólida que permita el análisis de estrategias que guíen a la organización hacia un crecimiento sostenido.

Macroentorno: Análisis PESTEL

Factor Político:

La actual pandemia global llevo al gobierno de turno a realizar el decreto de necesidad y urgencia. Se generó un declive en la economía de los hogares y organizaciones, produciéndose el cierre de muchas empresas, en su mayoría Pymes. Esto afectó negativamente la imagen sobre la eficiencia de la administración. Situación que se puede llegar a traducir como inestabilidad acerca del futuro político nacional, con las consecuencias negativas hacia el macroentorno, incidiendo como una amenaza en los sectores en los que participa la organización bajo análisis.

Se realizaron acuerdos internacionales con respecto a la deuda pública, traduciéndose actualmente como una limitada capacidad de financiamiento externo para el Estado (Banco Mundial, 2022). Pudiéndose interpretar como un incremento de la recaudación en el plano de política fiscal, para compensar el gasto público y las diversas medidas paliativas y de recuperación. Esto afecta de forma negativa al sector agropecuario como a la de restaurantes.

En el mensaje del Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio Fiscal del año 2022 (Poder Ejecutivo de la Nación Argentina, 2021), se menciona que dicho presupuesto “direcciona los recursos hacia políticas de estímulo al dinamismo productivo, la inversión y la generación de empleo. Se impulsan sinergias productivas con el sector privado y se fortalecen programas de promoción para la productividad y competitividad de las empresas, con foco en el crecimiento de las MiPyMEs.”. Demostrando las intenciones políticas futuras

del gobierno de turno. Visualizándose con estas sentencias una futura oportunidad de acceso a diferentes beneficios que ayuden al crecimiento de las unidades de negocios del Grupo Meta.

Factor económico:

Atento a lo expuesto en el punto anterior, a la pandemia global le procedió una fuerte caída económica, llevando a la Argentina hacia una etapa de crisis. Según el mensaje del presupuesto 2022 (Poder Ejecutivo de la Nación Argentina, 2021), se está buscando generar un sendero de crecimiento para remontar de los efectos negativos sucedidos. El estado actual de bajo consumo de los hogares afecta negativamente a los sectores de restaurantes y cervecería. De continuar esta tendencia económica, se podría interpretar como una amenaza a los sectores mencionados.

Así mismo, el punto 3.4 del mensaje (Poder Ejecutivo de la Nación Argentina, 2021), establece que para la Argentina se proyecta un crecimiento del PIB de 4,0% en 2022, 3,0% en 2023 y 2,0% en 2024. A nivel sectorial, para las ramas de servicios se proyecta una expansión en promedio de 4,3% en 2022, con una fuerte recuperación del sector Hoteles y restaurantes (+41,2%). Entretanto, los sectores productores de bienes avanzarían en promedio un 3,7%. Se destaca la recuperación del sector agropecuario (+4,7%). Por su parte, la industria manufacturera registraría un aumento del 2,6%, luego de la fuerte suba de 2021.

El Producto Interno Bruto (PIB) del año 2021, tuvo un incremento de 10,3% con respecto al año 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, 2022). Algunos porcentajes de variación por sectores de actividad son: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, disminuyó un 0,3% interanual. Hoteles y restaurantes, aumentó un 23,5% en 2021. Comercio mayorista, minorista, y reparaciones, tuvo un incremento de 13,2% interanual.

Según el informe realizado por el Indec, en marzo de 2022 se registró un aumento de 6,7% del IPC (índice de precios al consumidor) total nacional. Y un 16,1% total acumulado del primer trimestre (INDEC, 2022). Interpretándose como una amenaza, producto del incremento en los insumos básicos correspondientes al sector de restaurantes, donde los costos que se generen en las elaboraciones de los diferentes platos del menú afectarán el precio de sus productos finales, ocasionándose una disminución de la demanda.

Factor Social:

Los indicadores semestrales realizados por el Indec en cuanto a pobreza e indigencia del país indican una tendencia a la baja, destacándose que el segundo semestre del año 2021 el índice de pobreza se encontraba en 37,3%, -3,3 p.p. (puntos porcentuales) con respecto al semestre anterior. El índice de indigencia en 8,2 %, disminuyendo un 2,5 p.p. con relación al semestre anterior (INDEC, 2022). Esta tendencia afecta de forma positiva el consumo de las personas, ocasionando con ello una oportunidad de incremento de demanda en lo que refiere a cervecería artesanal y restaurantes.

En cuanto a las tendencias sociales, se evidencia desde hace ya varios años, la popularidad y la propensión cada vez más creciente del uso de redes sociales como hábito de consulta en los consumidores. Según datos de Friendz, un 62% de los consumidores asegura que han descubierto y comprado productos a raíz de haberlos visto en las publicaciones de sus amigos en las redes sociales. Un 70% de los usuarios de redes sociales leen antes de comprar opiniones por Internet. El 85% reconoce que esas opiniones son decisivas en el proceso de compra de una marca. Mientras que el 38% de los usuarios reconocen que leen opiniones en el mismo momento de compra, por lo que no indagan demasiado y el resultado es decisivo (CEPYMESNews, 2018). Esto se puede interpretar de forma positiva, como un nuevo canal de venta para el sector de restaurantes y cervecería.

Así mismo existe un cambio transcendental del papel de la mujer en muchos ámbitos donde antes no se encontraban presentes, desde la igualdad a nivel laboral, como la presencia y participación en mercados nuevos de consumos. Visualizándose como una oportunidad en el campo de cervecería artesanal, pudiéndose enfocar la oferta hacia este nuevo nicho de mercado.

Existe también una tendencia hacia el emprendedurismo, como una alternativa de salida laboral. Identificándose que estas actividades de “autoempleo” ponderan a la microempresa como un medio de subsistencia, que ofrece una salida individual a los involucrados en el corto y mediano plazo (ámbito, 2021). Esta tendencia social, se puede analizar, desde la perspectiva de grupo Meta, como una tendencia negativa. Pudiendo demandar de más energía para atraer mano de obra calificada y motivada hacia el plantel de recursos humanos del Grupo.

Otro hábito cotidiano creciente es la cultura del After Office, que son momentos recreativos realizados fuera del horario de oficina o laboral. Siendo las alternativas más populares los bares, restaurantes, espectáculos en vivo, fiestas temáticas, deportes, entre otros. De esta oportunidad se pueden ver beneficiados el sector de restaurantes y cervecería.

Factor Tecnológico:

En cuanto a esta fuerza, se puede detallar el avance exponencial con el que crece día a día. Desde el desarrollo de soluciones informáticas, mejoras tecnológicas, canales de distribución on-line, aplicaciones (Apps), nuevas tecnologías aplicadas a procesos productivos, el avance de la inteligencia artificial (IA), mejoras de materiales para la elaboración de productos, entre muchos otros. En la mayoría de los casos, el proceso de adaptación a las nuevas tecnologías requiere de una inversión considerable de capital.

Con respecto al sector de restaurantes, según un estudio realizado en la ciudad de Tecate, México (Rivera, 2019) orientado a la Pymes del sector restaurantero, señala que actualmente la mayoría de los restaurantes del lugar, cuentan con implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para llevar adelante las tareas de administración. Por lo que se evidencia que la falta del uso de TIC's, tanto en las industrias de Restaurantes como en las Agropecuarias, pueden llegar a conformar una amenaza para una administración adecuada.

Factor Ecológico:

El cambio climático a nivel global y por consiguiente todos sus efectos adversos tanto para las personas como para la vida animal, han llevado a que actualmente se tome conciencia de la responsabilidad de las organizaciones en este aspecto. Generándose políticas y acuerdos para minimizar el impacto negativo.

A nivel social, existe una tendencia hacia el reciclaje, se prefiere consumir productos amigables con el medio ambiente, por ejemplo, envases del tipo reutilizables. Adquirir bienes o servicios de organizaciones que tienen políticas orientadas hacia lo ecológico. Visualizando así una oportunidad por parte del sector gastronómico y cervecero, donde la implementación de productos o envases reciclables, podrían atraer a consumidores con conciencia ambiental.

En cuanto al sector de Restaurantes la responsabilidad se encuentra en manejar de forma adecuada su cadena de suministro para hacer un consumo responsable de los recursos y evitar desperdicios y desechos inadecuados. El sector Agropecuario debe velar por minimizar sus impactos negativos en el agua, tierra y aire, intentando guiar el rumbo hacia la *Agroecología*, el cual consiste en un modelo agropecuario que trata de minimizar o prescindir del “uso de agroquímicos y fertilizantes de síntesis, a la vez de que respeta las pautas de comportamiento naturales de los animales en cuanto a su espacio libre, su alimentación y su sanidad” (Sarmiento C. , 2016).

Factor Legal:

Para el caso en estudio, la mayor parte de las unidades que las conforman se encuentran ubicadas en el campo de cervecería y restaurantes y una del sector Agropecuario, por lo que es imprescindible cumplir con las exigencias provenientes de las leyes nacionales como la Ley 18.284 Código Alimentario Argentino (Poder Ejecutivo Nacional, 1969), pudiendo ser una amenaza el incumplimiento de estos mandatos y haciendo necesario contar con un sistema que permita un control exhaustivo de dichas exigencias.

Microentorno: análisis de las cinco fuerzas de Porter

Ingreso de competidores potenciales

En este sentido, se puede establecer que actualmente existe una gran popularidad en el campo de cervecería artesanal y restaurantes, siendo sus barreras de ingresos relativamente bajas. Por ello esta fuerza se puede definir como de riesgo alto. La organización está expuesta al ingreso de nuevos competidores, sin embargo, existe cierto grado de avance en la curva de aprendizaje que permite al grupo utilizarlo a su favor. Así mismo cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con entes de su tipo, tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, en relación con el cliente y proveedor.

Con respecto a la actividad de tambo y agricultura, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores disminuye a riesgo bajo. Esto debido a que la industria se encuentra en una etapa de madurez y consolidada por los participantes actuales. Además, es dable aclarar que se requiere superar altas barreras de ingreso, como un gran capital de inversión, lo cual generalmente no se justifica debido al poco margen de utilidad que se generan estas industrias.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Las unidades estratégicas de negocios del Grupo Meta se desarrollan en entornos muy disímiles, por lo cual, siguiendo el enfoque anteriormente descripto, podemos considerar que la rivalidad es muy alta en el rubro de cervecería artesanal y restaurantes. Debido a que la popularidad de estos tipos negocios conlleva a que las organizaciones implementen acciones tendientes a ganar participación de mercado.

No así en el rubro agropecuario, en donde las acciones de las compañías establecidas tienden a generar estrategias para mantener su cuota actual de mercado o disminuir sus costos para incrementar su margen de ganancia. De lo contrario, se podría presentar un escenario donde la acción de una empresa, en su afán de querer incrementar su cuota de mercado, llevaría

a la industria a una lucha competitiva intensa que acabaría repercutiendo en forma negativa en las utilidades actuales.

Poder de negociación de los compradores

En cuanto a cervecería y restaurantes, se puede establecer esta fuerza como de intensidad media. En sí cada usuario o cliente no tiene la incidencia suficiente para establecer los precios de los productos. Pero en su conjunto, pueden optar por otras alternativas para satisfacer sus demandas, lo que puede llevar a las empresas a competir por precios bajos, calidad de sus productos, calidad de atención, implementación de estrategias de fidelización.

En cuanto al sector agropecuario, se considera como intensidad alta, ya que los clientes que demandan sus productos pueden optar por muchos otros proveedores, incluso pudiendo llegar a generar competencia por precios bajos debido a su alto volumen de compra.

Poder de negociación de los proveedores

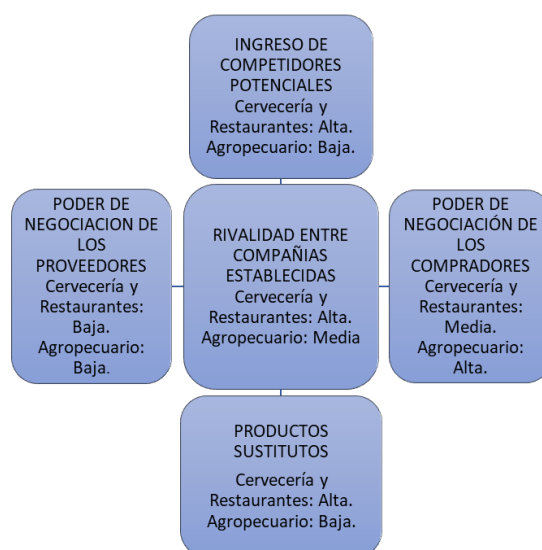
Se considera como baja en ambos casos, ya que existe un gran mercado de insumos, trátase de restaurante y cervecería artesanal o del sector agropecuario. En el plano de materiales y servicios asociados, existe una gran diversidad de alternativas y sustitutos para determinar la elección de proveedores, por lo que estos generalmente fijan sus precios basados en el mercado, consecuencia de la interacción entre oferta y demanda. No poseen fuerte incidencia en determinar los precios y es débil la posibilidad de que éstos impongan grandes exigencias en la industria. Además, no existen grandes costos asociados al cambio de proveedores.

Productos sustitutos

En el ámbito de cervecería artesanal y restaurantes esta fuerza se considera alta, ya que los clientes poseen otras elecciones de alternativas que puedan satisfacer sus necesidades recreativas o de alimentación. Ya sea que opten por cervezas tradicionales, constituidas a nivel nacional e internacional, como por bebidas carbonatadas o jugos. Respecto a los alimentos, pueden ser realizados en casa de forma tradicional o ser comprados directamente en el supermercado para colocarlos en microondas y listos para servir. En cuanto a la satisfacción de recreación existe un gran abanico de posibilidades como, por ejemplo, el cine, espectáculos en vivo, fiestas temáticas, casinos, entre muchas otras alternativas más.

Con relación al campo agropecuario se considera bajo, ya que generalmente la soja, maíz y trigo, son productos básicos para la elaboración de otros bienes que derivan de ellos.

Ilustración 1: resumen de intensidad de las diferentes fuerzas competitivas.



Fuente: elaboración propia.

Análisis del ambiente interno: cadena de valor

Actividades primarias

Logística de entrada

La administración central de las diferentes unidades de negocios se encuentra centrada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, pero cada unidad de negocios posee un responsable de la administración y logística, tratando de realizar un trabajo mancomunado con el resto del grupo. Manejándose el inventario por requerimiento de cada unidad.

Producción / Operaciones

En lo que refiere a las operaciones, el grupo en sus diversas unidades estratégicas de negocios se encuentra en una posición bastante sólida.

En cervecería artesanal, se está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Poseen el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos. Además de contar con un licenciado en química como directivo de la Cervecería Checa, también cuenta con tres empleados encargados de la coordinación de la producción.

Con respecto a los restaurantes, Casa Negra y La Jirafa, poseen el equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas

“MR comanda”, computadoras e internet, etc. Casa Negra tiene 20 personas trabajando, y un gran movimiento de personal. Mientras que La Jirafa posee un plantel fijo de 5 personas, incorporando además en cada temporada, de forma eventual, al mozo y demás personal.

En el ámbito agropecuario, La Tregua posee las viviendas para las familias que trabajan dentro de cada una de las unidades, las maquinarias agrícolas, los equipamientos del tambo, como las ordeñadoras y enfriadores de leche. Donde cada una de las áreas, tambo y agricultura, tienen sus propios responsables. El plantel fijo tiene 15 personas.

Logística de salida

La Tregua, es la unidad de negocio que posee el mayor gasto en fletes para la comercialización de sus productos de agricultura y leche.

En cuanto a restaurantes y cervecería artesanal, es realizada por cada unidad de negocio. La mayor parte de productos son producidos para consumirse en el momento y lugar.

Marketing y ventas

Grupo Meta está conformado por diferentes unidades estratégicas de negocios, en condiciones y entornos disímiles. Cada unidad de negocio se encuentra bien posicionado en sus respectivos lugares de desarrollo.

Si bien se ha establecido su logotipo e isologotipo que los identifican, el grupo como tal no posee estrategias de marketing y ventas unificadas a fin de crear valor y comunicar la identidad del grupo como tal.

Servicio al cliente

La mayoría de los productos del grupo son consumidos en el momento, por lo que la energía en servicios postventa apunta a determinar la satisfacción del cliente. Siendo satisfactoria en las diferentes unidades de negocios. Poseen un técnico en Marketing que se encarga de medir la satisfacción del cliente.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la compañía

La administración central se encuentra situada en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba. Para el resto de las unidades, cada una posee sus espacios y equipamientos necesarios destinados a sus tareas y objetos que hacen más amenos la jornada laboral.

La selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se evalúa al personal constantemente, con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

Como características de los fundadores se puede recalcar como fortalezas: capacidad de detectar oportunidades, de innovar o crear, de luchar frente a los inconvenientes, adaptación a los cambios, dirección y liderazgo, capacidad para tomar riesgos calculados y para tomar decisiones. A partir del Directorio, se desprende el resto del organigrama de la organización.

En lo referente al sistema de información, se cuenta con programas administrativos, pero con relación a los sistemas de evaluación y autoevaluación se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Asimismo, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

Administración de Recursos Humanos

La administración central, conformada por los hermanos Fernández, complementa sus fuerzas y convicciones, teniendo como objetivos generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Con relación a los recursos humanos de sus unidades de negocios, se puede señalar: La Tregua, posee 15 personas fijas. La Jirafa, 5 personas e incorpora en temporada un mozo y demás personal necesario. Checa, 3 operarios. Casa Negra, 20 personas fijas.

Desarrollo tecnológico

No se cuenta con un grupo que desarrolle esta función. Este sería un aspecto importante que considerar, ya que la entidad es relativamente joven, por lo que una división o grupo que desempeñe este punto podría llegar a formular aspectos nuevos y relevantes que permitan a la empresa mejorar sus productos y producción, y tal vez posicionarse de forma más atractiva frente a sus potenciales clientes, tanto en sus unidades de negocios como grupo.

Compras y abastecimiento

La organización posee una administración central, sin embargo, cada unidad de negocios posee un responsable de llevar adelante un registro de las necesidades de abastecimiento, tratando de realizar un trabajo mancomunado con el resto del grupo.

Análisis de Mercado: Matriz BCG

Se recabaron datos de diferentes fuentes con el fin de analizar las tendencias económicas actuales. Así mismo, por la limitada información respecto de la empresa, se establecen supuestos para encuadrar su posición en lo que refiere a cuota de mercado.

El PIB del año 2021, tuvo un incremento de 10,3% con respecto al año 2020. En el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, disminuyó un 0,3% interanual. Hoteles y restaurantes, aumentó un 23,5% en 2021 (INDEC, 2022).

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), registró en marzo de 2022 un alza de 33,1% ia (interanual) en el sector de Hoteles y Restaurantes y el de sector Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura registró una caída en marzo en la comparación interanual, la producción se contrajo 5,5% (INDEC, 2022). Así mismo el Poder Ejecutivo de la Nación establece que, a nivel sectorial, se proyecta una fuerte recuperación del sector Hoteles y restaurantes (+41,2%) y se destaca la recuperación del sector agropecuario (+4,7%) (Poder Ejecutivo de la Nación Argentina, 2021).

De lo anterior se establecerá como tasa de crecimiento alta para el sector de Hoteles y Restaurantes y tasa de crecimiento baja para el sector agropecuario.

Con respecto a las unidades de negocios que posee Grupo Meta, se desarrollan en entornos muy disímiles, pero cada una se desenvuelve de manera acorde con su actividad, teniendo buena aceptación y valoración en el entorno (Caso: Grupo Meta, 2022). Infiriendo de esta manera una posición aceptable de mercado, clasificándose como medio-alto. Se concluye la disposición de la matriz BCG de la siguiente forma:

Estrellas: Sauco S.A., abarcando a Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa. Cervezas Argentinas S.A.S., con Bar Casa Negra.

Vacas: La Tregua S.A.

Interrogantes: Brewing S.A.S., se establece la unidad bajo esta clasificación, encuadrándolo al sector de Hoteles y Restaurantes, con una alta tasa de crecimiento de mercado. Al ser una unidad de negocio en proceso de apertura, se deduce una cuota de mercado baja.

Perro: No posee unidades bajo este cuadrante.

De este apartado se podría concluir que Grupo Meta posee gran parte de sus unidades del *portfolio* en el cuadrante de estrellas, una unidad económica como vaca y una unidad en el

sector de interrogante. Por lo que, por todo lo analizado y bajo los preceptos del marco teórico que se desprende de la matriz BCG, la gestión de la cartera debería estar enfocado en las unidades estrellas, para que con el paso del tiempo pasen a ser vacas, que es la situación más favorable de una cartera. Así mismo brindar apoyo a las que se encuentran en el cuadrante de incógnita, para que estas a futuro se puedan transformar en estrellas.

Matriz FODA

De los análisis realizados con anterioridad, se relevaron los puntos considerados como más importantes y de mayor incidencia para la organización en estudio, sintetizando y concluyendo en la siguiente Matriz FODA.

Ilustración 2: matriz FODA

Factores internos	Fortalezas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solidez de los sectores de producción y equipamiento que posee cada UEN. ▪ Buena aceptación y valoración del entorno con respecto a cada Unidad. ▪ Capacidades y cualidades de los integrantes de la administración central. ▪ Capacidades y conocimientos de los Recursos Humanos acerca de sus tareas en cada UEN.
Factores externos	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa imagen e identidad como grupo. ▪ Falta de sistemas de información y mecanismos de medición de satisfacción de clientes, a fin de conocer mejor las características y requerimientos de sus clientes y mercado. ▪ Falta de estrategias de Marketing y ventas. ▪ Deficit en su logística de entrada y de salida de materiales.
Factores externos	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción de beneficios para el crecimiento y desarrollo productivo de Pymes y normas a fines. Posibilidad de acceso a créditos. ▪ Crecimiento proyectado del PIB, con expansión de la economía en sectores de hoteles y restaurantes, como así la recuperación del sector agropecuario. ▪ Tendencia alcista del PIB, como referencia para proyectar futuras inversiones del Grupo. ▪ Disminución de la pobreza e indigencia, como referencia para generar nuevos mercados y atraer nuevos clientes. ▪ Cambios en las tendencias sociales: uso de redes sociales como nueva alternativa de canales de comunicación y ventas. Cambios en los consumos de la mujer, cultura de after office y cultura del reciclaje, como nuevos nichos de mercados y nuevas formas de promover los productos.
	Amenazas
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible incremento de la recaudación fiscal. Mermando las utilidades del grupo. ▪ Actual crisis económica. Produciendose bajo consumo de los hogares y con ello la posibilidad de generar ventas adecuadas. ▪ Incremento del IPC. Aumentando los costos de los insumos de la organización. Traduciendose este efecto en un aumento del precio final del producto o mermando las utilidades de cada venta. ▪ Tecnología. Necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y el gran capital de inversión necesario para lograrlo. Falta de implementación de TIC's, para la administración.

Fuente: elaboración propia.

Marco teórico

Este apartado tiene como finalidad brindar y analizar fundamentos teóricos que permitan una base de sustento sobre la cual trabajar y desarrollar los diferentes planes que se elaboren para el presente reporte de caso.

Hill & Jones (2009) definen a la estrategia como el conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de las compañías, buscándose con éstas generar un desempeño superior y por ende crear una ventaja competitiva. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012, p. 130) hacen alusión a la Planificación Estratégica estableciendo que consiste en analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinando la dirección de la empresa y desarrollando medios para lograr la misión, demandando este proceso un enfoque sistemático que permite identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad. Adicionando a este concepto, Vicuña Ancín (2017), haciendo referencia a Cantera (1989), sostiene que se debe entender a la planificación estratégica como un proceso que inicia con la aplicación de un método para obtener un plan estratégico y a partir de allí, mantener a la empresa en una posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. En el ámbito nacional podemos citar a Claudia Toselli, quien refiere a la planificación estratégica como un instrumento que permite gestionar el cambio y pensar el mejor futuro posible, considerando las características particulares del entorno donde se inserta. Además, afirma que, a partir de su aplicación, es posible identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, potenciando o aprovechando determinadas condiciones tanto internas como externas, así como minimizar o superar las circunstancias adversas (Toselli, 2015).

El proceso formal de planeación estratégica incluye los siguientes cinco pasos (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 11):

1. Elección de la misión y metas principales.
2. Análisis del ambiente externo.
3. Análisis del ambiente interno.
4. Selección de estrategias.
5. Implementación de estrategias.

Cada proceso de planificación aplicado busca culminar con estrategias que puedan aplicar a la organización en estudio. Dentro del marco conceptual estratégico se puede realizar una distinción entre estrategias corporativas y de negocios. Autores como Hill, Jones y Chilling

(2015), Kotler y Keller (2012), Tompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012), Vicuña Ancín (2017), refieren a ejemplos más destacados en el campo de las estrategias corporativas: diversificación, integración vertical, desarrollo interno o externo, desarrollo de mercados, entre otras. Estos conceptos son modos de enfrentar diferentes estrategias de crecimiento mediante la cual las organizaciones pueden desprender sus objetivos y planes a desarrollar.

Así mismo, Michael Porter (1985), propone estrategias de negocios genéricas como base para generar estrategias competitivas. Siendo éstas:

- Liderazgo en costos: donde el esfuerzo se enfoca en lograr costos generales más bajos que los rivales para poder llegar a un mercado más amplio.
- Diferenciación: se busca lograr un desempeño superior en un aspecto valorado por los clientes.
- Enfoque: en segmentos estrechos del mercado, para liderar en costos o diferenciación dentro de su segmento meta.

Hill, Jones y Chilling (2015), indican que dentro de las estrategias más comunes de empresas que se encuentran en sectores o industrias maduras, se encuentra la de penetración de mercados. La misma se presenta cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados actuales de sus productos actuales, reforzando la promoción o la diferenciación del producto con respecto al de la competencia. Igor Ansoff, establece que la penetración en el mercado es un esfuerzo por aumentar ventas de la empresa sin apartarse de su original estrategia de producto-mercado. La empresa busca mejorar el rendimiento empresarial, ya sea aumentando el volumen de ventas a sus clientes actuales o por encontrar nuevos clientes para los productos actuales. (Ansoff, 1957). Así mismo es de destacar que Vicuña Ancín (2017), enfoca su obra generalmente a las empresas pequeñas, y también refiere a ésta aludiendo que existen diversas razones que hacen de esta estrategia una de las más seguras cuando se trata de realizar una expansión de la organización. Concordando con los autores nombrados y ejemplificando además que la misma puede estar dirigida a mejorar la atención del cliente, brindando el ejemplo de facilitar la compra, o atrayendo a clientes de la competencia, donde establece que puede realizarse diferenciando las características de los productos o aumentando los medios de apoyo de las ventas.

Como conclusión acerca de este apartado se puede establecer que el proceso de planificación estratégica es una herramienta fundamental para aplicar en la organización analizada, a fin de poder arribar a un diagnóstico de ésta. Luego de aplicado los primeros pasos del proceso, se arriba a un panorama general de la empresa, con el cual a posterior se desprenderán las estrategias más adecuadas, tanto las más generales como es el caso de las corporativas, como otras más específicas. La determinación de éstas brindará cimientos sólidos sobre los que se elaboraran los diferentes planes tendientes a las consecuciones de los objetivos propuestos.

El enfoque para brindar soluciones a los problemas detectados en la organización que se aborda para este reporte de caso estará alineado a estas premisas. Se estableció la importancia de someter a la organización bajo el proceso de planificación estratégica. Alineándose con el concepto de enfoque, como mejor postura estratégica para desarrollar a posterior una penetración de mercado, siendo esta última una de las más adecuadas teniendo en cuenta la incidencia turbulenta de factores externos en la que se encuentra el país.

Diagnóstico y discusión

Del proceso llevado a cabo, se puede establecer que Grupo Meta posee una baja rentabilidad, produciendo un estancamiento y mermando las posibilidades de generar un crecimiento sostenido de la empresa.

Realizando un análisis más profundo se puede observar que, en cuanto al análisis del ambiente externo, los factores que amenazan actualmente a la firma corresponden en gran medida al impacto económico negativo en el que está inmerso el país y el mundo, consecuencia de la pandemia global. Por otro lado, el bajo consumo de los hogares imposibilitó a la empresa incrementar su cuota de mercado. Aspectos como el incierto rumbo de la inflación y la competitividad aguda que existe en algunas de sus unidades de negocios, atentan contra las futuras utilidades del grupo.

Continuando con el estudio externo, se puede mencionar que las oportunidades pueden presentarse en las posibilidades que se visualizan a favor de la organización. Beneficios de herramientas brindadas por el estado para las pequeñas empresas. La de realizar proyecciones apoyándose en la reactivación económica y basándose en algunos aspectos de cambios culturales en el que nos encontramos, tales como los nuevos canales de comunicación y nuevas formas y tendencias de consumo. También la reactivación económica proyectada mediante diferentes estrategias por parte del gobierno nacional.

En cuanto al análisis de la cadena de valor del grupo, se pudo verificar debilidades en las actividades concernientes a su logística de entrada y salida de materiales y ausencia de sistemas de información. Se detectó la falta de estrategias de marketing y ventas y de mecanismos de medición de satisfacción de clientes, lo que nos indica una posible carencia de conocimiento de los mercados a los que están orientados las unidades de negocios. Otra arista importante que repercute negativamente es su escasa imagen e identidad que posee como grupo. Adicionándose a ello el poco trayecto que posee la firma, siendo relativamente nueva su creación, ocasionándose poca información pertinente para incrementar su curva de aprendizaje y lograr bases consistentes sobre las que tomar decisiones.

Siguiendo con el examen de su cadena de valor, podemos observar la óptica opuesta, donde se destacan como fortalezas la solidez y la buena aceptación que poseen sus unidades de negocios, como también de sus recursos humanos, tanto en conocimientos y capacidades de todos los individuos, como las cualidades y capacidades de la administración central. Así

mismo es destacable la posición sólida que poseen las áreas de producción en sus diferentes unidades.

Enmarcados en el contexto actual de la organización, se evidencian problemas, falencias y errores en los aspectos concernientes a su falta de imagen e identidad como grupo, ausencia de herramientas de control interno, como un sistema de información en su logística de entrada y salida de materiales, que permitan evaluar a la organización en su conjunto y brindar información pertinente para la elaboración de estrategias y toma de decisiones. Como así también falta de mecanismos de medición de satisfacción de clientes y planes tendientes a fidelizar su cuota de mercado actual y atracción de nuevos clientes.

Las situaciones detalladas anteriormente deben ser tratadas en forma integral para enmendar las negativas y apalancarse de las que juegan un rol positivo para la organización.

Se concluye así la necesidad de crear planes que permitan, mejorar y superar las falencias actuales que posee el grupo. Con un enfoque orientado a minimizar el impacto de las amenazas externas y disminuir las debilidades actuales del grupo. Se plantea entonces la urgencia de implementar una propuesta de valor orientados a corregir y mejorar los siguientes aspectos:

- Conocer en mayor profundidad a sus clientes, ya sea en la satisfacción hacia los productos, como los posibles requerimientos de ellos.
- Incrementar la imagen y conocimiento de la organización como grupo.
- Tendientes a adaptarse a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para obtener una fuente fiable de información sobre la que tomar decisiones, como así también un mayor control de aspectos internos como su logística.
- Generar una penetración mayor de su mercado.

Con ello se espera superar las actuales limitaciones que posee la organización, en lo que respecta a su identidad, sistemas de información y planes de fidelización e incremento de su cartera de clientes. Logrando así poner a la organización en una buena posición competitiva, desarrollándose interna y externamente, buscando la diferenciación para penetrar su actual mercado, forjándose el rumbo que permita establecer un crecimiento sostenido en el tiempo del grupo.

Propuesta

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, se plantea la necesidad de implementar estrategias y planes que lleven al grupo hacia un mejor posicionamiento, imagen y participación de mercado. Buscando con ello aumentar su rentabilidad.

En congruencia con la Visión, Misión y Valores establecidos por Grupo Meta, se formula el siguiente plan de implementación.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de Grupo Meta a 15% para diciembre de 2025, a través del uso de la Planificación Estratégica, con orientación en una estrategia de posicionamiento, enfoque y penetración de mercado.

Justificación: realizándose el cálculo de rentabilidad, entendiéndose ésta como la razón entre la utilidad neta sobre el patrimonio neto, se puede establecer que, según los estados contables de Saucó S.A., la rentabilidad para el año 2018 fue de 3,86%, para el año 2019 de 3% y para el año 2020 de -176,9%, presentando esta última pérdida como resultado de la pandemia. Para La Tregua S.A., la rentabilidad del año 2018 fue de 16,9%, para 2019 de 22,25% y para 2020 de 19,1% (Caso: Grupo Meta, 2022). Por ello es que, al tratar de recuperar la rentabilidad de las unidades de negocios del sector de restaurantes y cervecería, se generará un impacto positivo mucho mayor a la organización como grupo. La rentabilidad esperada apunta a estas últimas unidades, ya que como se estableciera en la Matriz BCG, se encuentran en el cuadrante de estrellas, beneficiándose de las propuestas posteriores, el Grupo en su conjunto y por ende todas las unidades que forman parte de este. Así mismo las premisas y estimaciones acerca de los parámetros que se tomarán en cuenta para el análisis se encuentran establecidos en el Anexo 1 (ver anexo 1). De dicho análisis se estima una rentabilidad del grupo de 13,98% para el año 2019, siendo este el parámetro de referencia para el objetivo general planteado, es decir que la rentabilidad esperada del 15% para el año 2025 es 1,02% mayor al del año 2019.

Además, como se estableciera en el análisis del macroentorno, existe una tendencia alcista y de crecimiento proyectado para los próximos años del PIB, con expansión de la economía en sectores de hoteles y restaurantes (+41,2%), como así la recuperación del sector agropecuario (+4,7%). Sumándose a ello la disminución de la pobreza e indigencia. Por otro lado, se estableció en el análisis de la matriz BCG, que el Estimador Mensual de Actividad Económica señala una fuerte tendencia al alza para el sector de hoteles y restaurantes,

estableciendo que para el primer trimestre del corriente año el indicador registró un 33,1%. Es por estos indicadores que este objetivo se plantea como viable y susceptible de ser realizado.

Objetivos específicos:

1- Incrementar en un 21% las ventas, respecto del año 2019, para diciembre del año 2025. Desarrollando una mayor exposición y promoción en la comunidad, potenciando el valor y reconocimiento del grupo.

2- Optimizar los costos operativos en un 2% para diciembre de 2024, con foco en la implementación de TIC para mejorar los procesos logísticos y de información interna de la cadena de valor.

3- Incrementar la satisfacción positiva del cliente a más del 90% para diciembre de 2023. Mediante la diferenciación de atención por parte de la fuerza de ventas.

Justificación: en congruencia con lo establecido en el marco teórico se destaca la necesidad de conformar los objetivos específicos basados en una estrategia que permita un mejor posicionamiento de la organización, utilizando el enfoque y penetración de mercados, como guías para disgregar al objetivo general.

El primer objetivo, está realizado desde la óptica comercial. Busca atacar una de las causas detectadas que llevan a la organización a tener baja rentabilidad. Se establece con el fin de incrementar la imagen e identidad del grupo, esperando aumentar la participación de mercado y por ende observar esta mejora reflejada en las ventas. Se realizará un plan de acciones publicitarias con panfletería y un food-truck que permita asistir a eventos o sectores de recurrencia pública, donde se promocionará las diferentes variantes de cervezas artesanales y algunos platos de comidas rápidas que posee la empresa. Es necesario destacar que además de cumplir con los objetivos mencionados, la implementación del food truck, generará ingresos y utilidades extras, esto se analizará en el flujo de caja proyectado.

El segundo objetivo, trabaja en el aspecto interno de la cadena de valor. Se busca atacar otra de las causas del problema que es la ausencia de herramientas de control que permitan evaluar a la organización en su conjunto y brindar una base sólida para la elaboración de estrategias y toma de decisiones. Como se destacó en el análisis interno, la empresa posee gran falencia en lo concerniente a su logística de entrada y salida de materiales. Tal como se indicó en el factor tecnológico del análisis Pestel, es de vital importancia que las organizaciones cuenten con TIC para llevar adelante las tareas de administración. La expectativa de la

implementación espera obtener un mejor control en lo referente a sus etapas de logística de entrada y salida, esperando además una reducción en los costos operativos como consecuencia de un control más estricto en dichas etapas y tomando como referencia los estados contables del año 2019 de Grupo Meta. Así mismo se busca efectos positivos en la administración central del grupo, para conseguir información fidedigna en su proceso de toma de decisiones. Para ello se implementará el sistema de información y gestión SAP Bussines One, con su correspondiente capacitación.

El tercer objetivo, se realiza desde la óptica del cliente. Ataca la causa del problema en el sentido de la falta de planes tendientes a captar nuevos clientes, fidelizar su cuota de mercado actual y la ausencia de mecanismos de medición de satisfacción de clientes. Busca mejorar las cualidades del personal, enfocándose en potenciar las habilidades de ventas y atención al cliente. Para ello se profesionalizará, mediante capacitaciones, al plantel de ventas. A posterior se implementará una encuesta de satisfacción del cliente, donde se abordarán aspectos de la calidad del servicio, como también observaciones de mejoras que puedan llegar a recomendar.

Alcance

De contenido: los planes de acciones se enfocarán a cumplir con los lineamientos planteados. Buscando la consecución de los objetivos, los cuales tienen sus argumentos en la planificación estratégica, orientada hacia estrategias de enfoque y penetración de mercados. Todo esto con el fin de aumentar la participación de mercado actual, incrementando la imagen y reconocimiento de del grupo, implementar la inserción de TIC en su cadena de valor, para tener mayor control y fundamentos en la toma de decisiones, así mismo la implementación de mecanismos que ayuden a conocer y fidelizar los clientes actuales y futuros, como también la profesionalización de la fuerza de venta.

Temporal: el presente plan de implementación tendrá como límite temporal 3 años y seis meses, comenzando a contar a partir del 1 de julio de 2022.

Geográfico: la implementación del plan abarca el ámbito geográfico completo donde se encuentran presente las unidades de negocios de la organización.

Recursos

Se utilizarán recursos materiales varios, implementación de un nuevo software de gestión, los cuales se detallarán en forma específica en el desarrollo de las acciones a

implementar. Con respecto al recurso humano, dependiendo el tipo de acción, se designará personal adecuado, también detallado en las acciones.

Planes de acción

En términos generales los planes propuestos corresponden a:

- 1) Implementación de food truck propio, ploteado con el logo del grupo.
- 2) Publicidad mediante panfletería, almanaques y prueba de productos.
- 3) Implementación del sistema de gestión SAP Bussines One.
- 4) Control de cadena de valor, con foco en las actividades logísticas y de materiales.
- 5) Profesionalización de la fuerza de ventas.
- 6) Implementación de encuesta de satisfacción del cliente.

A continuación, se detallan las actividades a desarrollar, para cumplir los objetivos planteados. Desarrollándose en torno a los objetivos específicos.

Plan de acción 1: objetivo específico 1.

Se propone realizar una exposición mayor del grupo en eventos sociales y en lugares de recurrencia, prefiriendo horarios de tarde noche y buscando preferentemente aquellos donde las personas frecuenten como lugares de distención u after office. Sugiriendo zonas habilitadas por la autoridad pública, siendo los más adecuados: balnearios, parques, plazas, espacios verdes y espacios públicos habilitados para tal fin. La cantidad de días semanales propuestos para esta tarea serán de tres días, prefiriéndose los jueves, viernes y sábado. Estableciéndose de este modo una programación anual de 159 días para efectuar estas actividades. Realizando con cada venta entrega de panfletería y/o almanaques, donde se haga promoción del grupo y sus unidades de negocios. También, promociones de los productos ofrecidos, para lograr prueba de éstos, con el objetivo de exponer la calidad de los productos y fidelizar nuevos clientes. Se asignarán dos empleados con preferencia que tengan antigüedad en la organización y el perfil adecuado deberá responder a la capacidad de tratar cordialmente a los clientes, como así también un conocimiento acabado de los productos a ofrecer. La administración de Cervecería Checa estará a cargo de evaluar y asignar al personal operativo que se desempeñará en la actividad, así mismo será quien esté a cargo de la dirección y control de estas diligencias. La actividad se implementa a partir del primer día de diciembre y se establece ese mes para controlar, observar y ajustar las actividades.

Ilustración 3: plan de acción 1.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso económico	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Busqueda y selección del tipo de Food Truck	4/7/2022	11/7/2022	Administración	Adm. Cerv. Checa	PC, Internet	-	-	
Solicitud de presupuestos	11/7/2022	25/7/2022	Administración	Adm. Cerv. Checa	PC, Internet	-	-	
Compra del Food Truck equipado y homologado	25/7/2022	5/9/2022	Dirección General	Directorio	PC, Internet	-	\$ 3.200.000	Ver anexo 2.
Ploteado del Food Truck, con el logo de Grupo Meta	5/9/2022	3/10/2022	Marketing	Tec. en Mktg	Movilidad	Si.	\$ 25.000	Ver anexo 3.
Registro y habilitación anual	3/10/2022	7/11/2022	Administración	Directorio/ Adm. Cerv. Checa	Movilidad	-	\$ 30.000	Ver anexo 4.
Establecer seguro anual de la unidad	7/11/2022	28/11/2022	Dirección General	Directorio	PC, Internet, movilidad	Si.	\$ 315.000	Valor anual. Ver anexo 5.
Asignación y reconocimiento de empleados	3/10/2022	17/10/2022	Administración	Adm. Cerv. Checa / Adm. Casa Negra	Oficina, Telefonía	-	-	
Implementación de la actividad	1/12/2022	-	Administración /Producción	Adm. Cerv. Checa / Coordinadores Producción	Movilidad, Food Track, Mobiliario	-	-	
Seguimiento, control y ajustes de la actividad	1/12/2022	31/12/2022	Administración /Producción	Adm. Cerv. Checa / Coordinadores Producción	PC, Internet	-	-	
Solicitud de presupuestos de panfletería y almanques	7/11/2022	14/11/2022	Marketing	Tec. en Mktg	PC, Internet	-	-	
Diseño de los panfletos y almanques	7/11/2022	14/11/2022	Marketing	Tec. en Mktg	PC, Internet	-	-	
Compra de 8000 panfletos y 2000 almanques	14/11/2022	28/11/2022	Dirección General	Directorio	PC, Internet	Si.	\$ 17.600	(Compra anual) Ver anexo 6.

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2: objetivo específico 2.

Se plantea la implementación del sistema SAP Business One, el cual está diseñado para empresas pequeñas como lo es Grupo Meta. Siendo su utilización más acorde a la estructura actual de la empresa, como así también su costo de adquisición y mantenimiento es menor.

Para el directorio general, se abonará licencias mensuales profesionales, con un acceso completo a la plataforma. Pudiendo de este modo tener una herramienta más amplia y completa para controlar su cadena de valor, logística de entrada y salida y obtener información más detallada sobre las que fundar sus tomas de decisiones. Para el resto de los usuarios se brindará un acceso básico. El detalle de usuarios del sistema contempla a los 3 hermanos que conforman el directorio general, con licencia mensuales profesionales. También 7 accesos básicos o licencia limitada para los siguientes usuarios: Técnica en RRHH, Técnico en Marketing, Administrador de Cervecería Checa, Administrador de Casa Negra, Administrador de La Jirafa, Apoderado (representante) de La Jirafa y Administrador de La Tregua.

El directorio general será quien esté a cargo del seguimiento de las actividades de este objetivo específico. Luego de implementado el sistema SAP Business One, la dirección general realizará un control exhaustivo de las actividades internas correspondientes a logística de entrada y salida y de abastecimiento de materiales y operativos. Deberá controlar y auditar

semanalmente, según informes elaborados mediante el sistema SAP, los costos asociados a la cadena de valor. Trabajarán verificando y guiando las decisiones para realizar una optimización de costos. Debiendo recortar los gastos superfluos y costos excesivos en donde se considere pertinente según se desprenda de los informes.

Ilustración 4: plan de acción 2.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso económico	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Reunión gerencial para determinar usuarios, responsabilidades y requerimientos técnicos de equipo informáticos	4/7/2022	18/7/2022	Dirección General / Administración de UEN	Directorio / Administradores de UEN	Oficina	-	-	
Acondicionamiento de oficinas y PC	18/7/2022	29/8/2022	Administración	Administradores de UEN	Oficina, PC, Internet	-	-	
Compra de sistema SAP Business One	5/9/2022	3/10/2022	Dirección General	Directorio	PC, Internet	-	\$ 2.520.000	Ver anexo 7.
Instalación y chequeo de funcionamiento	3/10/2022	28/11/2022	-	Técnico externo	Oficina, PC, Internet	Sí		
Capacitación de personal abocado al uso del sistema	5/9/2022	7/11/2022	RRHH	Tec. en RRHH	PC, Internet	Sí	\$ 107.100	Ver anexo 8.
Puesta en marcha e implementación del sistema SAP Business One	28/11/2022	-	Dirección General / Administración de UEN	Directorio / Administradores de UEN	PC, Internet	-	-	
Control de costos de cadena de valor	1/1/2023	-	Dirección General	Directorio	PC, Internet, Sistema SAP	-	-	Control con foco en la optimización de costos
Mantenimiento y asesoramiento externo	5/9/2022	-	-	Técnico externo	Oficina, PC, Internet	si	\$ 135.450	Valor mensual. Ver anexo 9.

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 3: objetivo específico 3.

La propuesta consiste en realizar capacitación de la fuerza de venta, con el fin lograr mejor calidad y atención al cliente. La capacitación corresponde a un total de 19 empleados, dentro de los cuales se detallan: 1 Técnico en Marketing, 3 empleados de Cervecería Checa, 10 de Casa Negra, 3 de La Jirafa y 2 de la Tregua, en este último caso se trata del responsable de tambo y el responsable de agricultura. El curso propuesto es Gestión en Ventas, el cual está diseñado para desarrollar y potenciar las habilidades de ventas y atención al cliente. Dicho curso será impartido por una empresa de capacitación tercerizada. El área de Marketing estará a cargo de controlar las actividades y la consecución de este objetivo.

La otra mejora consiste en realizar una encuesta mediante el uso de código QR, donde el cliente podrá definir la calidad y el servicio mediante una clasificación que va desde mala hasta excelente. Además de tener la posibilidad de explayarse en algún aspecto que éste considere relevante. La ubicación del código deberá estar en un lugar totalmente accesible y visible por el cliente, de modo de persuadir a la mayor cantidad a realizar la encuesta. Como el foco de la toma de decisiones está puesto en ellos, el análisis, control y relevamiento estará a

cargo de la Dirección General, los Administradores de cada unidad de negocio y del técnico en marketing. Además de establecer la relación de satisfacción del cliente, deberán estar atentos a las observaciones realizadas y puntos de relevancia sobre la que se tomen futuras decisiones.

Ilustración 5: plan de acción 3.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso económico	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Determinar personal estratégico para realizar curso de ventas	1/8/2022	8/8/2022	Administración de UEN	Administradores de UEN	Oficina	-	-	
Asignación en calendario para realizar capacitación del personal propuesto	1/8/2022	8/8/2022	RRHH	Tec. en RRHH	Oficina, PC	-	-	
Capacitación del personal designado	5/9/2022	31/12/2022	RRHH	Tec. en RRHH	Oficina, PC, Internet	Si.	\$ 359.100	Ver anexo 10.
Determinar modelo de encuesta de satisfacción de cliente, con la posibilidad de explayarse en forma personal	8/8/2022	15/8/2022	Marketing	Tec. en Mktg	PC, Internet	-	-	
Realizar código QR y crear archivo en la nube	15/8/2022	29/8/2022	Marketing	Tec. en Mktg	PC, Internet	-	-	
Impresión de código QR y colocación en accesos estratégicos para ser visualizado por el cliente	5/9/2022	12/9/2022	Administración de UEN	Administradores de UEN	PC, Internet	Si.	\$ 6.000	Ver anexo 11.
Implementación de la encuesta	12/9/2022	-	Administración de UEN	Administradores de UEN	Internet	-	-	
Seguimiento semanal de los resultados	12/9/2022	-	Dirección General/ Administración/ Marketing	Directorio / Administradores de UEN / Tec. en Mktg	PC, Internet	-	-	

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

Ilustración 6: presupuesto.

Inflación estimada, según estimación REM de BCRA		47,5%	40,9%	35,0%
Plan de acción 1	Año 2022 julio-diciembre	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Compra de Food Truck equipado	\$ 3.200.000,00			
Ploteado con logo del grupo	\$ 25.000,00			
Registro y habilitación anual	\$ 30.000,00	\$ 44.250,00	\$ 62.348,25	\$ 84.170,14
Seguro anual de la unidad	\$ 157.500,00	\$ 315.000,00	\$ 443.835,00	\$ 599.177,25
Compra de panfletos y almanagues	\$ 17.600,00	\$ 25.960,00	\$ 36.577,64	\$ 49.379,81
Total del plan	\$ 3.430.100,00	\$ 385.210,00	\$ 542.760,89	\$ 732.727,20
Plan de acción 2	julio-diciembre 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Compra de sistema SAP Business One	\$ 2.520.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación de personal abocado al uso del sistema	\$ 107.100,00	\$ -	\$ -	\$ -
Licencia mensual y asesoramiento externo	\$ 677.250,00	\$ 1.625.400,00	\$ 2.290.188,60	\$ 3.091.754,61
Total del plan	\$ 3.304.350,00	\$ 1.625.400,00	\$ 2.290.188,60	\$ 3.091.754,61
Plan de acción 3	julio-diciembre 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Capacitación del personal designado, en gestión en ventas	\$ 359.100,00	\$ -	\$ -	\$ -
Impresión de código QR en papel fotográfico	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total del plan	\$ 365.100,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total anual	\$ 7.099.550,00	\$ 2.010.610,00	\$ 2.832.949,49	\$ 3.824.481,81
Total de la propuesta	\$	\$	\$	15.767.591,30

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto proyectado se encuentra ajustado por inflación, según datos proyectados de informe REM, realizado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022). Para el año 2025 se estimó tomando como referencia las tendencias de los años anteriores.

Diagrama de actividades del plan de implementación.

Ilustración 7: Diagrama de Gantt. Actividades del plan de implementación.

Descripción	Tiempo		Año 2022						Año 2023						
			Mes						Mes						
	Desde	Hasta	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Busqueda y selección del tipo de Food Truck	4/7/2022	11/7/2022	█												
Solicitud de presupuestos	11/7/2022	25/7/2022	█	█											
Compra del Food Truck equipado y homologado	25/7/2022	5/9/2022		█	█	█	█								
Ploteado del Food Truck, con el logo de Grupo Meta	5/9/2022	3/10/2022			█	█	█	█							
Registro y habilitación anual	3/10/2022	7/11/2022				█	█	█							
Establecer seguro anual de la unidad	7/11/2022	28/11/2022						█	█	█					
Asignación y reconocimiento de empleados	3/10/2022	17/10/2022				█	█								
Implementación de la actividad	1/12/2022	-						█	█	█	█	█	█	█	█
Seguimiento, control y ajustes de la actividad	1/12/2022	31/12/2022						█	█						
Solicitud de presupuestos de panfletería y almanaques	7/11/2022	14/11/2022						█	█						
Diseño de los panfletos y almanaques	7/11/2022	14/11/2022						█	█						
Compra de 8000 panfletos y 2000 almanaques	14/11/2022	28/11/2022							█	█					
Reunión gerencial para determinar usuarios, responsabilidades y requerimientos técnicos de equipo informáticos	4/7/2022	18/7/2022	█	█											
Acondicionamiento de oficinas y PC	18/7/2022	29/8/2022		█	█	█	█								
Compra de sistema SAP Business One	5/9/2022	3/10/2022			█	█	█								
Instalación y chequeo de funcionamiento	3/10/2022	28/11/2022				█	█	█	█						
Capacitación de personal abocado al uso del sistema	5/9/2022	7/11/2022			█	█	█	█							
Puesta en marcha e implementación del sistema SAP Business One	28/11/2022	-						█	█	█	█	█	█	█	█
Control de costos de cadena de valor	1/1/2023	-								█	█	█	█	█	█
Mantenimiento y asesoramiento externo	5/9/2022	-			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Determinar personal estratégico para realizar curso de ventas	1/8/2022	8/8/2022		█											
Asignación en calendario para realizar capacitación del personal propuesto	1/8/2022	8/8/2022		█											
Capacitación del personal designado	5/9/2022	31/12/2022			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Determinar modelo de encuesta de satisfacción de cliente, con la posibilidad de exhibirse en forma personal	8/8/2022	15/8/2022		█											
Realizar código QR y crear archivo en la nube	15/8/2022	29/8/2022		█											
Impresión de código QR y colocación en accesos estratégicos para ser visualizado por el cliente	5/9/2022	12/9/2022			█	█									
Implementación de la encuesta	12/9/2022	-			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Seguimiento semanal de los resultados	12/9/2022	-			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: elaboración propia.

Medición y evaluación de las acciones

Con respecto al primer objetivo, se propone realizar la medición para evaluar su evolución, tomando como referencia los estados financieros de cada unidad de negocio del Grupo Meta del año 2019. Se verificará las ventas obtenidas en cada estado financiero y luego se podrá analizar si existe en promedio un 7% de incremento anual. Se recomienda realizar el análisis a partir de los resultados obtenidos en diciembre del año 2023.

Para el segundo objetivo se propone realizar la medición, tomando como referencia los estados financieros de cada unidad de negocio del Grupo Meta del año 2019. Se verificará los costos asociados en cada estado financiero y luego se podrá analizar si existe en promedio un 1% de reducción anual en los concerniente al aspecto analizado. Se recomienda realizar el análisis a partir de los resultados obtenidos en diciembre del año 2023. También se controlará que el total del personal designado posea el curso de capacitación para el uso del sistema propuesto.

Para el tercer objetivo se controlará que la totalidad del personal establecido para la capacitación cuente con la misma. Con respecto a la satisfacción del cliente, la medición se realizará mediante el cociente entre satisfacción positiva sobre la totalidad de encuestas, estableciendo la proporción en porcentajes tal que la relación se mantenga por encima del 90%. Este análisis se podrá realizar de forma mensual, para llevar un control más preciso. Es recomendable también que la Gerencia y la Dirección General estén atentos a posibles observaciones extras que realice el cliente en la encuesta. Como se detalló anteriormente, la finalidad de este control es mantener la cuota de mercado actual y atraer y fidelizar nuevos clientes.

Con respecto al impacto de la implementación del plan, se realizan las siguientes estimaciones:

Flujo de fondos

El flujo de fondos proyectados para el presente plan de implementación se elaboró teniendo en cuenta el resultado de Grupo Meta para el año 2019, establecido en el anexo 12 (ver Anexo 12). Las premisas para determinar la elaboración e interpretación del flujo de fondos del proyecto se establecen en el anexo 13 (ver Anexo 13).

Ilustración 8: flujo de fondos proyectado.

DETALLE	MOMENTO 0 (julio-diciembre 2022)	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
INGRESOS				
Utilidad bruta por incremento de ventas		\$ 1.841.160	\$ 5.188.376	\$ 10.506.462
Ingresos por plan de acción 1		\$ 4.014.360	\$ 5.656.233	\$ 7.635.915
Ingresos por plan de acción 2		\$ 419.784	\$ 1.069.046	\$ 1.443.212
EGRESOS				
Costos fijos plan de acción 1		-\$ 385.210	-\$ 542.761	-\$ 732.727
Costos fijos plan de acción 2		-\$ 1.625.400	-\$ 2.290.189	-\$ 3.091.755
DEPRECIACIONES				
Bienes de capital del proyecto		-\$ 34.301	-\$ 34.301	-\$ 34.301
INTERESES				
Interés por préstamo		-\$ 3.300.000	-\$ 2.633.670	-\$ 1.600.858
UTILIDAD		\$ 930.393	\$ 6.412.735	\$ 14.125.948
IMPUESTOS		-\$ 325.638	-\$ 2.244.457	-\$ 4.944.082
UTILIDAD NETA		\$ 604.755	\$ 4.168.278	\$ 9.181.866
AJUSTE DEPRECIACIONES				
Bienes de capital del proyecto		\$ 34.301	\$ 34.301	\$ 34.301
INVERSIONES FIJAS				
Plan de acción 1	-\$ 3.430.100			
Plan de acción 2	-\$ 3.304.350			
Plan de acción 3	-\$ 365.100			
PRÉSTAMO	\$ 6.000.000			
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-\$ 1.211.509	-\$ 1.877.839	-\$ 2.910.651
VALOR RESIDUAL				\$ 3.327.197
FLUJO DEL PROYECTO	-\$ 1.099.550	-\$ 606.754	\$ 2.290.438	\$ 6.271.215
VAN	\$ 1.547.999			
TIR				97%
ROI				623%

Fuente: elaboración propia en base a Anexo 12 y Anexo 13.

Desde el punto de vista de análisis de indicadores financieros, se puede observar que el Retorno de la Inversión (ROI) arroja un resultado de 623%, positivo. El VAN es mayor a cero y la TIR es de 97%, mayor a la tasa de referencia de 46,5%. Verificando con estos indicadores la viabilidad del plan de implementación. En este punto se explica que se propone recurrir a la deuda mediante préstamo, financiando con ello gran parte de la inversión inicial. Además, los activos que demandan mayor inversión poseen poco tiempo de depreciación, por lo que, al final del lapso temporal bajo análisis, éstos poseen un alto valor residual. Para una comprensión más profunda de los indicadores, su justificación y análisis correspondiente, véase el anexo 13.

También es de destacar que el plan de implementación mejora otro aspectos, como por ejemplo, internos en lo concerniente a su cadena de valor, acceso a información pertinente y fidedigna, incremento en la calidad de atención al cliente, nuevas habilidades por parte del plantel de recursos humanos, implementación de sistemas que perdurarán más allá del ámbito temporal del proyecto, fortaleciendo aspectos del tipo cualitativo que brindarán bases y cimientos sólidos sobre la cual la organización pueda tomar decisiones y establecer futuras estrategias que permitan seguir guiando al grupo hacia un crecimiento estable y mancomunado.

Conclusiones

En el desarrollo del presente reporte de caso se estudió y analizó a Grupo Meta, organización relativamente joven y conformada por diversas unidades de negocios disímiles entre sí. En principio se evidenció el problema de la baja rentabilidad que posee la organización. Determinando a posterior que gran parte de las causas provienen en primera instancia de factores macroeconómicos, como consecuencia de la pandemia global. Sumado a ello las falencias en los aspectos concernientes a su falta de imagen e identidad como grupo, ausencia de herramientas de información y control interno, como así también la falta de mecanismos de medición de satisfacción de clientes y planes tendientes a fidelizar su cuota de mercado actual y atracción de nuevos clientes.

Además, se verificó la importancia de aplicar herramientas estratégicas en la gestión gerencial, destacándose el proceso de planificación estratégica, como base para diagnosticar y generar las diferentes propuestas. Estas herramientas han contribuido al presente reporte de caso. Destacando que, de la aplicación del proceso, se revelaron las variantes del macro y microentorno que inciden en mayor medida en las industrias en la que participa la organización. Y en conjunto con un exhaustivo análisis de su cadena de valor, donde se determinaron las actividades primarias y secundarias, se arriba a la elaboración de la Matriz Foda. Desprendiéndose a posterior el diagnóstico de la firma y su propuesta tendiente a atacar las causas que promueven el problema. Buscándose minimizar las amenazas externas y mejorar las actividades internas que mayor debilidad presentan.

Es por esto por lo que se planteó implementar medidas que generan un impacto positivo al grupo como un todo. Alineándose tales medidas con el concepto de enfoque, como mejor postura estratégica para desarrollar una penetración de mercado, siendo ésta una de las más adecuadas teniendo en cuenta la incidencia turbulenta de factores externos en la que se encuentra inmersa la organización.

Se detalló a posterior la aplicación de las actividades principales como un plan de acciones publicitarias con panfletería y un food-truck propio, como medidas para incrementar la imagen y generar una penetración de mercado. Implementación de TIC, para llevar adelante las tareas de administración, mejor control de su fase logística y mejorar la toma de decisiones. Y actividades tendientes a fidelizar su cuota de mercado actual y captar nuevos clientes, mediante la aplicación de encuesta de satisfacción al cliente y capacitación de la fuerza de ventas.

Con esta propuesta se espera revertir el problema y las causas mencionadas anteriormente. Como así también se destaca el aspecto positivo del proceso llevado a cabo en el presente documento, contribuyendo también a generar un cambio inicial que permite a la empresa crear bases sólidas para que en el futuro pueda seguir aplicando estos procesos y actividades y permitir con ello un curso que guíe al grupo a continuar perdurando en el tiempo y seguir creciendo mancomunadamente.

Recomendaciones

Se pudo observar también otras falencias y aspectos a mejorar no abordadas en el presente estudio. Entre ellas, la falta de un departamento de desarrollo tecnológico como modo de fortalecer su cadena de valor, además de permitir formular aspectos nuevos y relevantes para mejorar la calidad de servicios, productos y procesos productivos. También se puede destacar la falta de políticas sociales y ecológicas, aspectos claves a abordar en la actualidad, para una inserción adecuada en el medio donde se desarrolla la organización. Otro aspecto importante en el que se podría indagar es en relación con las nuevas formas y tendencias sociales de consumo, donde los usuarios prefieren productos y servicios más amigables con el medio ambiente y a la vez exigen que los mismos se adecúen a exigencias un tanto más personalizadas. Así mismo en el campo agropecuario, un aspecto de mejora a analizar sería en lo concerniente a aplicar actividades y prácticas más amigables con el medio ambiente, tratando de llevar el curso hacia el concepto de *Agroecología*.

También, se recomienda analizar la implementación de otros tipos de estrategias que se desprendan del análisis de la Matriz FODA. Indagándose posturas que abarquen diferentes formulaciones como maximizar las fortalezas para aprovechar oportunidades o para hacer frente a las amenazas, minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades. Y analizar dichas estrategias en diferentes dimensiones temporales.

Como relevancia para el presente desarrollo de caso, se puede también destacar la falta de un presupuesto maestro y cuadro de mando integral, vitales para llevar adelante una adecuada administración. Máxime en una empresa como Grupo Meta, la cual es joven y con necesidades de implementación de nuevos instrumentos de gestión que permitan un mejor control, como así de antecedentes que sirvan de guía para la elaboración de futuras estrategias. Se recomienda trabajar en estos aspectos, como una alternativa y forma de implementación de nuevas herramientas estratégicas y de obtención del aumento de indicadores, con el fin de obtener un complemento integrado al presente reporte de caso.

Bibliografía

Agencia Gubernamental de Control. (2022). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de Agencia Gubernamental de Control: <https://vmt.agcontrol.gob.ar/FAQs#nbb>

ámbito. (2021, diciembre 4). *Cuál es el perfil de los emprendedores en Argentina y por qué apuestan al desarrollo*. Obtenido de ámbito: <https://www.ambito.com/economia/emprendedores/cual-es-el-perfil-los-argentina-y-que-apuestan-al-desarrollo-n5326728>

Ansoff, I. (1957). *Strategies For Diversification Ansoff 1957 HBR*. Obtenido de Internet Archive: <https://archive.org/details/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/mode/2up>

Argentina.gob.ar. (1969). *CODIGO ALIMENTARIO ARGENTINO*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841>

Banco Central de la República Argentina. (2022, junio 03). *Principales variables*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Mundial. (2022, abril 13). *Argentina: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

BCRA. (2022, junio 03). *Principales Variables*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <https://www.mashed.com/190116/how-much-it-typically-costs-to-start-a-food-truck/>

BCRA. (2022, marzo). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (2022, mayo 12). *Tasas de interés en las operaciones de crédito*. Obtenido de BCRA: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-tasint.pdf>

Caso: Grupo Meta. (2022). *Canvas*. Obtenido de Universidad Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

CEPYMESNews. (2018, mayo 13). *Influencia Redes Sociales en los consumidores*. Obtenido de CEPYMESNews: <https://cepymenews.es/tres-cinco-consumidores-se-dejan-influir-las-redes-sociales>

ChicaGeek. (2022). *CREA CÓDIGOS QR personalizados (fácil, rápido y GRATIS!)*. Obtenido de YouTube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=DTT26pODaBY&t=313s>

Grupo Arcor. (2018). *Historia de Grupo Arcor*. Obtenido de Grupo Arcor: <https://www.arcor.com/es/nuestra-historia>

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

INDEC. (2022, marzo). *Estimador mensual de actividad*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_05_224F2C7898D2.pdf

INDEC. (2022, marzo). *Informes técnicos*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

INDEC. (2022, marzo 30). *Línea de pobreza*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2022, marzo 23). *Agregados macroeconómicos (PIB)*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

La Opinión . (2020, febrero 27). *Cuánto dinero ganarías con un food truck o camión de comida*. Obtenido de La Opinión: <https://laopinion.com/2020/02/27/cuanto-dinero-ganarias-con-un-food-truck-o-camion-de-comida/>

Medina, A. (2018, noviembre 5). *Empresas que se reinventan para alcanzar el éxito*. Obtenido de [Expansion](https://www.expansion.com/empresas/2018/11/18/5bf196d4e5fdeaaa1a8b45da.html): <https://www.expansion.com/empresas/2018/11/18/5bf196d4e5fdeaaa1a8b45da.html>

Mercado Libre. (2022). *Food Truck Patentable Tipo Full Ypf Servi Compras*. Obtenido de Mercado Libre Argentina: <https://vehiculo.mercadolibre.com.ar/MLA-768331294-food-truck-patentable-tipo-full-ypf-servi-compras->

_JM#position=43&search_layout=stack&type=item&tracking_id=efb9e6a1-d56a-4541-bc7f-b10783dca45e

Mercado Libre. (2022, junio). *5000 Panfletos - Offset - 10x15cm - Color - D/ Faz - 120gr*. Obtenido de Mercado Libre: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1105681345-5000-panfletos-offset-10x15cm-color-d-faz-120gr->

_JM#position=6&search_layout=stack&type=item&tracking_id=bc8d846d-0d29-4c7f-93a8-9c5dbde510d7

Mercado Libre. (2022). *Impresión Digital A4 Papel Fotografico Full Color*. Obtenido de Mercado Libre Argentina: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1127147342-impresion-digital-a4-papel-fotografico-full-color->

_JM#position=8&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=cf9b5336-3b05-4dde-b523-15bf3099db06#position=8&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=cf9b5336

Mercado Libre. (2022). *Ploteo Vehicular Autos - Camiones - Food Truck*. Obtenido de Mercado Libre: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-833557667-ploteo-vehicular-autos-camiones-food-truck->

_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=e23a8ee6-04b5-47c6-8daf-3bd1f08d1838

Morin, T. (2020, febrero 22). *How Much It Typically Costs To Start A Food Truck*. Obtenido de Mashed: <https://www.mashed.com/190116/how-much-it-typically-costs-to-start-a-food-truck/>

Plazola Rivera, T. (2019, diciembre). *Tecnologías de la información y comunicación en pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7242772>

Poder Ejecutivo de la Nación Argentina. (2021). *Presupuesto 2022*. Obtenido de Argentina.gob.ar:

<https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2022/mensaje/mensaje2022.pdf>

Poder Ejecutivo Nacional. (1969, julio 28). *CODIGO ALIMENTARIO ARGENTINO*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>

Poder Ejecutivo Nacional. (2021). *Presupuesto 2022*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2022/mensaje/mensaje2022.pdf>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Patria.

qrcodemonkey. (2022). *Generador de código QR gratuito*. Obtenido de qrcodemonkey: <https://www.qrcode-monkey.com/es/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic.

Sarmiento, C. (2016). *Agroecología en Argentina: desandando algunos prejuicios*. Obtenido de Argentina.gob.ar: https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUNVM_81c26adc6a4ad03360c26a1398719968

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.

Toselli, C. (2015). *El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turístico provinciales de Argentina*. Turismo y Sociedad. xvii, pp. 63-89. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n17.04>

Udemy. (2022). *Sap Business One*. Obtenido de Udemy: <https://www.udemy.com/es/topic/sap-business-one/>

UTN.BA. (2022, junio). *Gestión de la fuerza de ventas*. Obtenido de UTN.BA: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1547/gestion-de-la-fuerza-de-ventas>

Xamai. (2022, junio). *Cotizador Xamai*. Obtenido de Cotizador Xamai: Cotizador Xamai - Teresa Moscardo / Cotización SAP Business One - Comercializadora - 10 Usuarios (3 Prof y 7 Lim) (prolibu.com)

Anexos

Anexo I.

Para determinar el porcentaje de rentabilidad esperada para el año 2025, se realiza la siguiente tabla, tomando como referencia los estados contables de La Tregua S.A. y de Saucó S.A.

Ilustración 9: estimación de rentabilidad Grupo Meta.

La Tregua S.A.			
	2018	2019	2020
Activo	\$ 16.848.828,80	\$ 57.612.929,16	\$ 67.322.349,90
Pasivo	\$ 7.935.175,09	\$ 33.601.577,94	\$ 37.616.801,96
Patrimonio Neto	\$ 8.913.653,71	\$ 24.011.351,22	\$ 29.705.547,94
Ganancia del ejercicio	\$ 1.513.569,79	\$ 5.343.634,58	\$ 5.694.196,72
Rentabilidad	16,98%	22,25%	19,17%
Saucó S.A.			
	2018	2019	2020
Activo	\$ 10.897.695,60	\$ 23.436.127,20	\$ 21.931.233,78
Pasivo	\$ 6.402.617,21	\$ 11.271.816,04	\$ 17.539.522,52
Patrimonio Neto	\$ 4.495.078,39	\$ 12.164.311,16	\$ 4.391.711,26
Ganancia del ejercicio	\$ 173.849,22	\$ 374.689,99	-\$ 7.772.599,90
Rentabilidad	3,87%	3,08%	-176,98%
Cervezas Argentinas SAS, con Casa Negra (50%)			
	2018	2019	2020
Activo	-	-	-
Pasivo	-	-	-
Patrimonio Neto	\$ 2.247.539,20	\$ 6.082.155,58	\$ 2.195.855,63
Ganancia del ejercicio	\$ 86.924,61	\$ 187.345,00	-\$ 3.886.299,95
Rentabilidad	3,87%	3,08%	-176,98%
Brewing SAS			
En proceso de apertura. No se tomará en cuenta para el análisis.			
Totales para Grupo Meta			
	2018	2019	2020
Patrimonio Neto	\$ 15.656.271,30	\$ 42.257.817,96	\$ 36.293.114,83
Ganancias del ejercicio	\$ 1.774.343,62	\$ 5.905.669,57	-\$ 5.964.703,13
Rentabilidad del Grupo	11,33%	13,98%	-16,43%

Fuente: elaboración propia en base a Estados Contables de Caso Grupo Meta (Canvas, 2022).

Las premisas y estimaciones para realizar la misma son:

- Para Casa Negra, la unidad es similar y se encuentra en el mismo rubro que Sauco S.A. y su participación es del 50%, es por ello por lo que, para fines referenciales, se estimó como la mitad de los valores observados en los estados contables de Sauco.
- Brewing S.A.S., no se toma en cuenta, ya que la misma está en proceso de apertura, por lo que todavía no genera ingresos ni reportes.
- Para encontrar la rentabilidad del Grupo Meta, entendiéndose como el conjunto de todas las unidades de negocios, se realiza el cociente entre utilidad neta del grupo sobre el patrimonio neto del grupo.

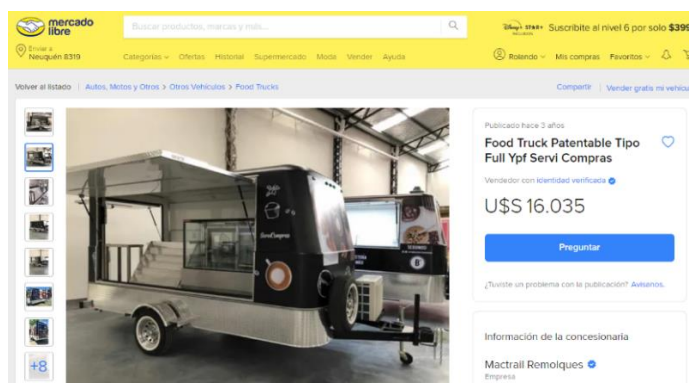
Se toma como referencia el año 2019, ya que es el último estado antes que la pandemia afectara negativamente a la organización. Se observa que la rentabilidad para ese año fue de 13,98%, por lo que es un valor de referencia para recuperar en estos años donde la economía tiende a normalizar. Así mismo, para el objetivo general se desea lograr una recuperación del grupo y además una rentabilidad de 1,02% más del obtenido en 2019.

Anexo 2.

Para la estimación de la adquisición de la unidad food truck, se relevó información de mercado libre, donde en base a consultas con diferentes vendedores y consultas previas realizadas por otros usuarios, se determinó un promedio de 25.396 dólares, para una unidad homologada y equipada para ser utilizada.

Valor de referencia del dólar, se utiliza el valor a tipo de cambio minorista: \$126 argentinos por dólar (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Ilustración 10: costo unidad food truck.



Fuente: Mercado Libre Argentina (Mercado Libre , 2022).

Anexo 3.

Ilustración 11: referencia de ploteo.

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Neuquén 8319

Categorías Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Rolando Mis compras Favoritos

También puede interesarte: ploteo camionetas

Volver al listado | Accesorios para Vehículos > Tuning > Vinilos y Calcos > Ploteo Vehicular

Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 4 vendidos

Ploteo Vehicular Autos - Camiones - Food Truck

\$ 100
en 6x \$16⁶⁷ sin interés
[Ver los medios de pago](#)

Llega entre el jueves y el viernes por \$1.069⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)

[Devolución gratis](#)

Si . Todo, frente techo y atras? Más o menos serían 7 metros de ploteo
De ser todo supongo serán mas de 7m. En caso que sean 7 aprox. sería \$3000 por m2 (\$21.000) incluye diseño e instalación. 12/04/2022

Fuente: Mercado Libre Argentina (Mercado Libre, 2022).

Anexo 4.

Ilustración 12: referencia registro y habilitación anual.

Tarifa	Monto
Categoría I: Caja, contenedor o cisterna con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío	\$ 1.685
Categoría II: Caja, contenedor o cisterna con aislamiento térmico sin equipo mecánico de frío. Caja sin aislamiento térmico o sin caja	\$ 1.380
Hab. Anual. Gral de vehículo gastronómico, mod. Adap. Cocción, elaboración, expendio alimentos, bebidas p/c/vehículo (Foodtruck)	\$ 28.100
Renov.anual Cat. I: Hab.Transp.Alim.p/Caja-Cont./Cisterna c/AislTérm. (isotermo) y c/Eq.Mec.frío	\$ 1.685
Ren.An. Cat. II: Hab.Tran.Al.p/Cja-Cont. o Cist.c/aisl.térm s/EqMecfrío. Caja s/Aisl.Térm o sin Caja.	\$ 1.380
Renov. Anual. De la habil. Gral del vehículo gastronómico	\$ 28.100
Hab.Transportes Alimenticios. Cambio de razón social/transferencia	\$ 475
Hab.Transportes Alimenticios. Cambio de titularidad	\$ 475
Hab.Transportes Alimenticios. Cambio de categoría de I a II	\$ 365
Hab.Transportes Alimenticios. Cambio de categoría de II a I	\$ 480

Fuente: página web estatal (Agencia Gubernamental de Control , 2022).

Anexo 5.

Se estableció valor de referencia de 2500 dólares anuales, con un tipo de cambio de \$126, según Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022).

Ilustración 13: referencia seguro anual de Food truck.

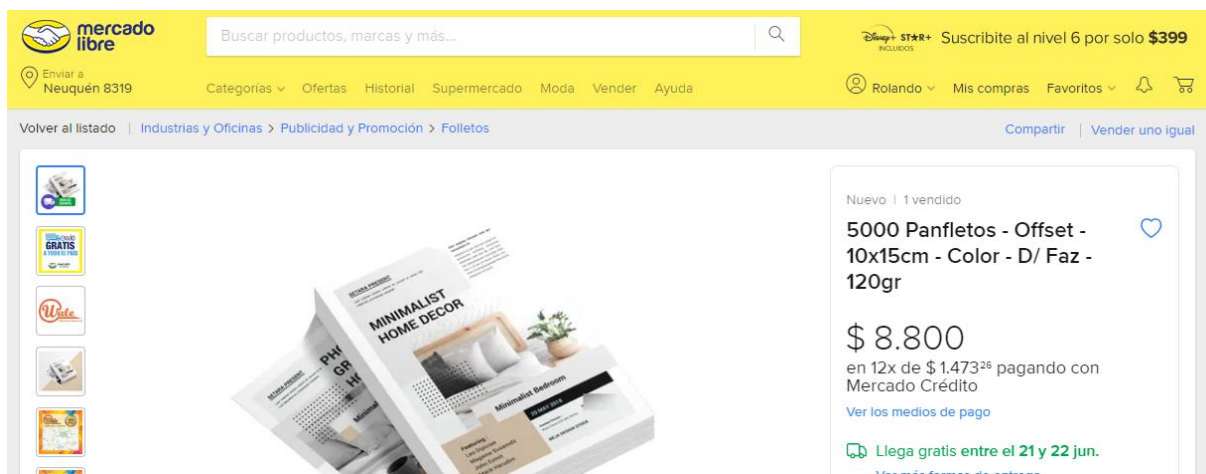
Naturally, notes *Food Truck Empire*, the most significant cost for operators is the food truck itself, which can cost anywhere from \$15,000 to \$100,000; then factor in insurance at \$2,000 to \$4,000 per year, product inventory, permits and licenses, kitchen equipment, a point-of-sale system or some method of processing payments, marketing costs, and any other miscellaneous items needed, like chalkboard menus. The total startup costs, *Food Truck Empire* estimates, can run from more than \$28,000 on the low end to nearly \$115,000 on the high end. Sure, food trucks might seem to offer less financial risk, but they can still cost a pretty penny.

Fuente: página web Mashed (Morin, 2020).

Anexo 6.

Para la compra de 8000 panfletos y 2000 almanaques, se establece un precio de \$17600. Destacándose que dicha compra se realizará de forma anual.

Ilustración 14: referencia impresiones panfletería.



The image shows a screenshot of a Mercado Libre product listing. The header includes the Mercado Libre logo, a search bar, and navigation links. The main content area displays a product listing for '5000 Panfletos - Offset - 10x15cm - Color - D/ Faz - 120gr'. The price is listed as \$8.800, with a payment option of 12x de \$1,473²⁶ pagando con Mercado Crédito. The listing also includes a 'Llega gratis entre el 21 y 22 jun.' badge and a 'Ver más formas de entrega' link. The product image shows several brochures with various designs, including one titled 'MINIMALIST HOME DECOR'.

Fuente: Mercado Libre Argentina (Mercado Libre, 2022).

Anexo 7.

Para la estimación de la adquisición del sistema SAP Business One, se relevó información de la web, donde en base a consultas en diferentes páginas, se decide establecer la cotización de Cotizador Xamai. El precio corresponde a 20.000 dólares como costo único y de 1.075 dólares como costo mensual que incluye 3 usuarios profesionales y 7 usuarios con acceso limitado.

Valor de referencia del dólar, se utiliza el valor a tipo de cambio minorista: \$126 argentinos por dólar (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Ilustración 15: referencia presupuesto adquisición sistema SAP Business One.

COSTO MENSUAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL + IMPUESTOS
SAP Business One - Licencia Mensual Profesional	3	\$139 USD	\$417 USD
SAP Business One - Licencia Mensual Limitada	7	\$94 USD	\$658 USD

COSTO ÚNICO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL + IMPUESTOS
Servicios Profesionales Comercializadora	1	\$20,000 USD	\$20,000 USD

Fuente: cotizador Xamai (Xamai, 2022).

Anexo 8.

Referencia capacitación personal en el uso de sistema SAP, se toma como valor 85 dólares por individuo. Siendo en total 10 empleados.

Los 850 dólares de capacitación se pesifican tomando como referencia un valor de 126 pesos argentinos.

Ilustración 16: referencias curso capacitación en el uso de sistema SAP.

The screenshot shows the Udemy website interface for searching SAP Business One courses. The browser address bar shows 'udemy.com/es/topic/sap-business-one/'. The page features a search filter section on the left with options for 'Filtrar' and 'Ordenar por Más populares'. Below this, there are sections for 'Valoraciones' (ratings) and 'Duración del vídeo' (video duration). The main content area displays three course listings:

Curso	Instructor	Calificación	Horas	Nivel	Precio
SAP BUSINESS ONE: Cero a Experto	David Moncada	4,3 (262)	8,5 horas	Principiante	84,99 US\$
SAP Business One - ADMINISTRACION Y CONCEPTOS CLAVES	sophtech	4,3 (199)	1,5 horas	Todos los niveles	84,99 US\$
SAP Business One desde Cero	Academia SAP	3,9 (180)	2 horas	Todos los niveles	84,99 US\$

Fuente: página web Udemy (Udemy, 2022).

Anexo 9.

Para determinar el valor de la licencia mensual, el cual incluye asesoramiento externo, se observa que según presupuesto solicitado en anexo 7, el valor mensual corresponde a 1.075 dólares como costo mensual que incluye 3 usuarios profesionales y 7 usuarios con acceso limitado.

Valor de referencia del dólar, se utiliza el valor a tipo de cambio minorista: \$126 argentinos por dólar (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Anexo 10.

Para verificar el precio de capacitación del personal a fin de desarrollar y potenciar las habilidades de ventas y atención al cliente, se toma como reseña el valor de 150 dólares por empleado. Siendo un total de 19 empleados a capacitar se obtiene 2.850 dólares totales.

Valor de referencia del dólar, se utiliza el valor a tipo de cambio minorista: \$126 argentinos por dólar (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Ilustración 17: referencia de costo unitario para capacitación en atención al cliente.

The screenshot shows the UTN.BA e-Learning website interface. At the top, there is a navigation bar with the UTN.BA logo, 'Centro de e-Learning', and various menu items like 'Categorías', '¿Qué querés estudiar?', 'Institucional', 'Para empresas', and 'Panel del alumno'. The main content area features a course titled 'Gestión de la fuerza de ventas' with a sub-heading 'Diplomatura en Gestión de Ventas'. Below this, there is a 'Presentación' section with a detailed description of the course. On the right side, a sidebar displays key course information: 'Precio Valor USD 150' (with a '20% Hot Week' discount), 'Duración 4 Semanas', and 'Inicio de cursada 06/07/2022'. A red 'Inscripción' button is prominently displayed at the bottom right of the sidebar.

Fuente: página web Centro de e-Learning (UTN.BA, 2022).

Anexo 11.

Con respecto a la elaboración del código QR y el formato de encuesta de satisfacción del cliente, estará a cargo de la elaboración y diseño, el técnico en Marketing.

Se recomienda valerse del instructivo en el sitio web de YouTube, “Crea códigos qr personalizados” (ChicaGeek, 2022) y de la página web Qrcodemonkey (qrcodemonkey, 2022) para la elaboración gratuita del mismo. Así mismo poseer alguna cuenta en la nube, como por ejemplo Drive, donde acudir virtualmente y almacenar las encuestas.

Para establecer el costo de impresión en papel fotográfico se toma como referencia valores dispuestos en Mercado Libre Argentina. Se imprimirán en primera instancia 10 códigos.

Ilustración 18: referencia de impresiones en papel fotográfico a color.

The screenshot shows a product listing on the Mercado Libre website. The product is 'Impresión Digital A4 Papel Fotografico Full Color'. The price is listed as '\$ 600', with a note 'en 12x de \$ 100⁴⁵ pagando con Mercado Crédito'. Delivery options are provided: 'Llega entre el 13 y 14 jun. por \$ 1.254⁹⁹' and 'Retirá entre el 14 y 21 jun. en correo y otros puntos por \$ 1.074⁹⁹'. The listing includes a thumbnail image of a colorful anime-style illustration and a 'Nuevo | 1 vendido' badge.

Fuente: referencia mercado libre (Mercado Libre, 2022).

Anexo 12.

La base para la confección del flujo de fondos proyectados se realiza sobre el Estado de Resultados del año 2019 de Sauco S.A. (Caso: Grupo Meta, 2022). Se estimará el mismo en base a las siguientes consideraciones:

- No se tomará en cuenta el Estado de Resultados de La Tregua S.A. ya que el Estado de Resultados de este, arroja resultados brutos de ventas nulos para todos los años.
- Brewing S.A.S., tampoco se relevará, ya que el mismo se encuentra en proceso de apertura y no ha generado estados de resultados.
- Para Casa Negra, la unidad es similar y se encuentra en el mismo rubro que Sauco S.A. y su participación es del 50%, es por ello por lo que, para fines referenciales, se estimó como la mitad de los valores observados en los estados contables de Sauco S.A.
- Se intenta evaluar los costos e ingresos incrementales de la implementación del plan, por lo que no se considerará aquellos que no estén relacionados, como por ejemplo resultados por venta bienes de uso.

Considerando las pautas preestablecidas se confecciona el siguiente resultado para el año 2019 de Grupo Meta:

Ilustración 19: estimación de resultados de Grupo Meta para el año 2019.

Sauco S.A.	
	Año 2019
Ingresos por ventas y servicios	\$ 30.802.495,68
Costos de ventas	-\$ 18.914.484,82
Utilidad Bruta	\$ 11.888.010,86
Otros gastos	
De comercialización	-\$ 14.396.023,33
De administración	-\$ 3.447.905,58
Resultados financieros	\$ 6.149.832,17
Utilidad neta antes de impuesto a las ganancias	\$ 193.914,12
menos impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 67.869,94
Utilidad Neta	\$ 126.044,18
Cervezas Argentinas SAS, con Casa Negra (50%)	
	2019
Ingresos por ventas y servicios	\$ 15.401.247,84
Costos de ventas	-\$ 9.457.242,41
Utilidad Bruta	\$ 5.944.005,43
Otros gastos	
De comercialización	-\$ 7.198.011,67
De administración	-\$ 1.723.952,79
Resultados financieros	\$ 3.074.916,09
Utilidad neta antes de impuesto a las ganancias	\$ 96.957,06
menos impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 33.934,97
Utilidad Neta	\$ 63.022,09
Resultado Grupo Meta para el Año 2019	
	2019
Ingresos por ventas y servicios	\$ 46.203.743,52
Costos de ventas	-\$ 28.371.727,23
Utilidad Bruta	\$ 17.832.016,29
Otros gastos	
De comercialización	-\$ 21.594.035,00
De administración	-\$ 5.171.858,37
Resultados financieros	\$ 9.224.748,26
Utilidad neta antes de impuesto a las ganancias	\$ 290.871,18
menos impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 101.804,91
Utilidad Neta	\$ 189.066,27

Fuente: elaboración propia en base a Estados Contables de Caso Grupo Meta (Canvas, 2022).

Anexo 13.

Ilustración 20: flujos de fondos proyectados (premisas).

DETALLE	MOMENTO 0 (julio-diciembre 2022)	Factor de ajuste por inflación:												ANO 2023	ANO 2024	ANO 2025	
		35,0%															
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
INGRESOS																	
Utilidad bruta por incremento de ventas		\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 153.430	\$ 1.841.160	\$ 5.188.376	\$ 10.506.462
Ingresos por plan de acción 1		\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 334.530	\$ 4.014.360	\$ 5.656.233	\$ 7.635.915
Ingresos por plan de acción 2		\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 34.982	\$ 419.784	\$ 1.069.046	\$ 1.443.212
EGRESOS																	
Costos fijos plan de acción 1		-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 385.210	-\$ 542.764	-\$ 732.727
Costos fijos plan de acción 2		-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 135.450	-\$ 1.625.400	-\$ 2.200.889	-\$ 3.091.755
DEPRECIACIONES																	
Bienes de capital del proyecto															34.301	34.301	34.301
INTERESES																	
Interés por préstamo															3.300.000	2.633.670	1.600.858
UTILIDAD																	
IMPUESTOS																	
Impuestos															990.993	6.412.795	14.125.948
UTILIDAD NETA																	
Utilidad neta															604.755	4.168.278	9.181.866
AJUSTE DEPRECIACIONES																	
Bienes de capital del proyecto															34.301	34.301	34.301
INVERSIONES FIJAS																	
Plan de acción 1		\$ 3.480.100															
Plan de acción 2		\$ 3.304.350															
Plan de acción 3		\$ 365.100															
PRÉSTAMO																	
Préstamo		\$ 6.000.000															
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA																	
Amortización de deuda															1.211.509	1.877.839	2.910.651
VALOR RESIDUAL																	
Valor residual																	
FLUJO DEL PROYECTO																	
Flujo del proyecto		-\$ 1.099.550													606.754	2.290.438	6.271.215
VAN																	
VAN		\$ 1.547.999															
TIR																	
TIR		97%															
ROI																	
ROI		623%															

Fuente: elaboración propia.

Premisas generales para la elaboración e interpretación del flujo de fondos del proyecto:

- El análisis de flujo de fondos se establece utilizando el criterio de costos e ingresos incrementales.
- Se toma como momento cero, el periodo comprendido entre julio y diciembre del año 2022. Periodo donde comienza la implementación de la propuesta y se desembolsan las distintas inversiones.
- Para obtener un impacto inicial lo más bajo posible, se recurre a la deuda para compensar gran parte de la inversión inicial. Se realiza simulación sobre un préstamo de \$ 6.000.000, a tasa de interés estimada del 55% (BCRA, 2022), amortizado con Sistema Francés. Se determina el pago de capital e intereses al finalizar cada año. Tal como se observa en la siguiente tabla:

Ilustración 21: tabla de amortización de préstamo bajo Sistema Francés.

Capital \$ 6.000.000
Años 3
Tasa de interés 55%

Año	Cuota	Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
0				\$ 6.000.000
1	\$ 4.511.509,34	\$ 3.300.000	\$ 1.211.509,34	\$ 4.788.490,66
2	\$ 4.511.509,34	\$ 2.633.670	\$ 1.877.839,48	\$ 2.910.651,19
3	\$ 4.511.509,34	\$ 1.600.858	\$ 2.910.651,19	\$ -

Fuente: elaboración propia.

- Se realiza depreciación de los bienes de capital del primer plan de implementación. Utilizando un horizonte de amortización de 10 años, con depreciación bajo el método lineal. Al final del año 2025, se detalló el valor residual de lo que resta depreciar.
- Los datos observados en los años 2023, 2024 y 2025, tanto ingresos como egresos, están ajustados por factores de inflación. Quedan exceptuados de este ajuste los intereses de la deuda y depreciaciones.
- Los costos asociados a incrementos de ventas producto de la implementación del plan, aumentan en forma proporcional. Es por ello por lo que, para una mejor disposición e interpretación del flujo de fondos, se trabaja con la base establecida en *utilidad bruta*, de resultados estimados en el Anexo 12, para Grupo Meta. Trabajando sobre la referencia de \$ 17.832.016,00.
- Los resultados en la línea *utilidades brutas por incremento de ventas*, se observan a partir del año 2023. Se proyecta un incremento de ventas proporcional, es por ello que

se determina un incremento de 7% anual respecto del año base que es 2019. Estableciéndose el incremento total de 21% a finales del año 2025.

- Los *Ingresos por plan de acción 1*, se establece tomando como referencia un ingreso mensual de 1.800 dólares. Este es un ingreso menor al mínimo establecido en un relevamiento realizado por el diario La Opinión (La Opinión , 2020). Se adopta para este ingreso un enfoque pesimista. Así mismo la conversión a pesos argentinos se realiza a 126 pesos (BCRA, 2022). Es decir que el ingreso mensual establecido es de \$ 226.800,00 desde el mes de septiembre, que es el primer periodo mensual de implementación del food truck. Se ajusta por el factor de inflación proyectada.
- Los *Ingresos por plan de acción 2*, corresponden a decremento producto de la optimización de costos operativos consecuencia de la implementación del plan. Se trabaja sobre la base de \$28.371.727, estimado en el Anexo 12.
- Los indicadores financieros VAN y TIR, se referencian con la tasa de interés Badlar actualizada en la fecha 3 de junio por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022). Tasa de interés: 46,5%.
- El análisis de los indicadores financieros se interpreta del siguiente modo:
 - VAN: este indicador mide el excedente monetario, después de obtener la rentabilidad deseada y de recuperar toda la inversión inicial a una tasa de interés referencial, que en nuestro caso es de 46,5%. El resultado obtenido es \$1.547.999, lo que indica que se recupera la totalidad de la inversión y la rentabilidad deseada. Además, se obtiene un excedente. Por lo que bajo el análisis de este indicador el proyecto o plan analizado debe ser aceptado.
 - TIR: este indicador financiero, es una tasa que hace nulo al VAN y mide la rentabilidad de un proyecto en términos de porcentaje. En el caso de análisis observamos que la TIR del plan de implementación es de 97%, al que al compararlo con nuestra tasa de referencia de rendimiento mínimo de 46,5%, verificamos que la TIR del proyecto es 50,5% mayor a esta última. Recurriendo a la regla general de este indicador, se establece que el proyecto debe aceptarse.
 - ROI: este indicador muestra el retorno sobre la inversión en términos de porcentaje. Para nuestro flujo de caja proyectado se utiliza la fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos del proyecto} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{((- \$ 606.754 + \$ 2.290.438 + \$ 6.271.215) - \$ 1.099.550)}{\$ 1.099.550} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 7.954.899 - \$ 1.099.550)}{\$ 1.099.550} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$ 6.855.349}{\$ 1.099.550} \times 100$$

$$\text{ROI} = 6,23 \times 100$$

$$\text{ROI} = 623\%$$

En este caso, se debe tener en consideración que se propone recurrir a la deuda mediante préstamo, financiando con ello gran parte de la inversión inicial. Por lo que la firma solo debe realizar una inversión relativamente mínima, \$ 1.099.550 y el resto de la inversión, los \$ 6.000.000, son adquiridos mediante deuda. Además, los activos que demandan mayor inversión poseen poco tiempo de depreciación, por lo que, al final del lapso temporal bajo análisis, éstos poseen un alto valor residual, ya que solamente se han depreciado tres de los 10 años de los activos principales y que mayor capital de inversión han demandado.