

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Título: Planificación Estratégica de Integración

Nombre y Apellido: Risso Patrón, Iván Joel

DNI: 37.734.538

Profesor: Vittar, Carlos

Legajo: VADM09598

Lugar: Santiago del Estero, Argentina

2022

Resumen

El trabajo actual tratará sobre uno de los temas que más relevancia cuenta en una organización, la planificación estratégica. La necesidad de contar con herramientas de gestión administrativas es cada vez más importante a la hora de ser competitivos en el mundo empresarial, ya que permiten una mejor organización y control tanto en el presente como en el crecimiento futuro de las empresas.

Como se podrá observar en el análisis de situación realizado, las condiciones de operación son desafiantes y, más si no se cuenta con la integración completa de las herramientas administrativas en todas las áreas de trabajo de una organización.

Las industrias con las que se trabajará son: Tambo (La tregua) y alimentos y bebidas (Casa negra, Checa y La Jirafa).

Palabras clave: planificación, gestión, control, unidades de negocio, mejora continua.

Abstract

The current work will deal with one of the most relevant issues in an organization, strategic planning. The need for administrative management tools is becoming increasingly important when it comes to being competitive in the business world, since they allow better organization and control both in the present and in the future growth of companies.

As can be seen in the situation analysis conducted, the operating conditions are challenging and even more so if there is no complete integration of the administrative tools in all the work areas of an organization.

The industries with which it will work are Tambo (La tregua) and food and beverages (Casa Negra, Checa and La Jirafa).

Keywords: planning, management, control, business units, continuous improvement.

Índice de Contenido

Introducción	1
Análisis Situacional.....	2
<i>Macroentorno: PESTEL</i>	3
<i>Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	6
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	7
<i>Análisis interno: FODA</i>	10
BCG	12
Marco teórico	1
Diagnóstico	1
<i>Declaración del Problema</i>	1
<i>Justificación del Problema</i>	1
<i>Conclusión Diagnostica</i>	1
Propuesta de aplicación.....	2
<i>Descripción de la propuesta</i>	2
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivo Específicos</i>	3
<i>Diagrama de Gantt</i>	4
<i>Planes de acción</i>	4
<i>Presupuesto</i>	7
<i>Análisis financiero</i>	8
Conclusiones	10
Recomendaciones.....	11
Bibliografía	12
Anexos.....	15

Introducción

En este documento se realizará el Trabajo Final de Graduación aplicado a un caso de estudio, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración. En el cual se analizará al grupo empresarial META en sus 4 unidades de negocios de forma conjunta, desarrollando todas las etapas del proceso de Planificación Estratégica. Se buscará incorporar estrategias corporativas de Integración en las distintas unidades de negocio. El fin de la propuesta es aumentar la rentabilidad reforzando la diferenciación de la marca y aumentando su participación en el mercado, eliminando las debilidades existentes mediante estrategias ligadas a la actual visión y misión de la empresa.

Como parte de un breve resumen sobre Grupo META, podemos nombrar que los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández lo fundaron hace 3 años (2019), unidos para representar a sus distintas unidades de negocios bajo el mismo nombre, y lograr una mejor imagen en la población. Cuentan con 4 unidades de negocios diferentes, divididas legalmente en 3 sociedades. En cuanto a sus objetivos, el grupo busca generar de nuevos proyectos en diversos rubros y gestionar equipos de alto rendimiento en cada uno.

La dirección la realizan sus 3 creadores, que seleccionan al personal y toman decisiones basadas en informes con indicadores de especialistas contables, en recursos humanos y marketing. Al ser un grupo de gran envergadura, cada unidad de negocios tiene un único representante y su administración esta centralizada en sus oficinas de Sacanta, Córdoba, Argentina.

Están enfocados en el apoyo y sostén de sus distintas unidades de negocio. Entre sus proyectos en curso, se puede considerar la certificación de normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura en la UN Cervecería Checa. Y en la UN La Tregua, un convenio de prácticas profesionales con un colegio secundario.

Análisis Situacional

El análisis situacional nos ayudará a obtener información para lograr un análisis y posterior conclusión diagnóstica. Para esto vamos a dividir a las 4 unidades de negocios en 2 industrias: Tambo (La tregua) y alimentos y bebidas (Casa negra, Checa y La Jirafa).

Una vez descrito el grupo, evidenciaremos debilidades relacionadas con la pérdida de rentabilidad. El grupo no cuenta con estrategias de mejoras continua, lo que dificulta mucho la retroalimentación de sus unidades de negocio para la toma de decisiones. Esto a su vez está directamente relacionado con las inversiones en las unidades de negocios actuales, donde la participación en bar Casa Negra es baja y la gestión para el repunte de La Jirafa fue muy demandante. Además, las acciones del grupo no están acompañadas de una buena campaña de marketing digital ni físico, ni si quiera están inscriptos como marca registrada ante el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual).

Con lo anteriormente planteado, podemos nombrar diversos efectos relacionados, como la falta de liquidez para afrontar compromisos o inversiones de expansión a corto plazo, la baja competitividad en el mercado que, si bien son varias unidades de negocios, no dejan de ser únicas en cada sector. A esto le podemos sumar pérdida de confianza en los clientes y por consiguiente la disminución de la utilidad neta operativa. (Ver Anexo pág. 36)

Al haber expuesto los problemas más visibles de la organización, dicho reporte buscará brindar tácticas en pos de revertir la situación actual y apuntar al crecimiento sostenido de la misma. Nuestra estrategia está respaldada por el trabajo expuesto por el autor João Marcos Cazula, quien realizó un trabajo de maestría sobre las Multilatinas Brasileñas (Cazula, 2020), en el cual analiza los distintos mecanismos de entrada a los mercados. Donde plantea, entre otros, al antecedente sobre el uso de la integración vertical sobre la empresa Marfrig y como adquirió entre otras a Keystone Foods en Estados Unidos, únicos proveedores de carne de Mc Donalds.

Además, tenemos el caso Alpina lácteos que implementó una estrategia de integración vertical hacia adelante logrando comercializar su portafolio de productos de su

fabricación a los clientes, salteándose así a intermediarios como supermercados, kioscos y toda la logística que conlleva. (Gonzalez, 2013)

Macroentorno: PESTEL

Empezaremos con un análisis externo del macroentorno usando PESTEL (estudio de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) tal como está, proporciona principalmente una idea general sobre las condiciones macro ambientales y la situación de una empresa. El entorno de una empresa presenta las condiciones que se encontrarán para lograr los objetivos de esta.

- Factor Político:
 - 2019 año de inauguración del grupo fue un año de profundos movimientos políticos, debido al cambio de gobierno entre Mauricio Macri y el actual presidente de la nación Alberto Fernández. Con posturas diferentes muy marcadas, entre las que se introdujeron políticas de control de precios, congelamiento de tarifas públicas, la doble indemnización por despido, aumento de impuestos a las exportaciones y restricción a la compra de dólares, entre otras. (Santana, 2020)
 - En cuanto al tambo no existen políticas que promuevan las exportaciones, lo que dificulta la competitividad en mercados internacionales. (Thiery, 2021)
 - En cuanto a los alimentos y bebidas, la política de la doble indemnización y restricción de compra de dólares aún vigente obliga a los empresarios del sector a tomar decisiones drásticas en materia de recursos humanos y compras de materias primas. (Albornos, 2020)
- Factor Económico:
 - Tanto para el sector tambo y alimentos, las líneas de créditos a largo plazo con tasas accesibles solo están disponibles para grandes empresas que a su vez sean proveedores de grandes clientes, para así el banco tener “garantía”. Limitando el crecimiento de las empresas más chicas. (Agrositio, 2021)

- En el tambo, debido al retraso del 15 al 20 por ciento ocasionado por precios máximos, precios cuidados y derechos de exportación entre 9 y 4,5 por ciento con reintegros disminuidos, se puede observar un fuerte deterioro de los valores finales de los productos lácteos. Afectando así a la rentabilidad final. (News, 2021)
- En los alimentos y bebidas, la alta inflación y presión impositiva representa una amenaza al no poder mantener una estructura de costos estable, con lo cual dificulta ser competitivos en precios, ya que en este contexto los precios finales se deben modificar periódicamente, reduciendo la frecuencia y consumo de los clientes. (Joaquin Aguirre, 2022)
- Factor Social:
 - En el tambo la población esta consiente del consumo de leche de vaca para mantener vital su salud, si bien el consumo en los últimos años cayó un 13% aprox, los años venideros muestran cifras alentadoras. (Agositio, 2021)
 - En la industria de alimentos y bebidas, debido a la pandemia mundial los hábitos de consumo cambiaron drásticamente, volcándose a una modalidad virtual, donde la población opta por el servicio de delivery y mantenerse alejado de grandes agrupaciones de personas, por ejemplo, bares. (Casco, 2020)
- Factor Tecnológico:
 - En este punto se acentuó la utilización de tiendas de ecommerce y los pagos electrónicos. Surgieron soluciones nuevas y más accesibles para todo tipo de empresas. Esto hizo que se logre mayor productividad y eficiencia en el manejo de las unidades de negocio al tener información actualizada de forma instantánea. (El Economista, 2022)
 - En el tambo, hubo inversiones en infraestructura para la etapa de producción, mecanización del ordeño e incorporación de equipos enfriadores post-ordeño. (MAGyP, s.f.)
 - En la industria de alimentos y bebidas, se prevén distintas tendencias muy alentadoras, como por ejemplo Blockchain, Omnicanalidad, IoT (Internet of Things) y Big Data. Con esto se busca garantizar la sostenibilidad, seguridad y calidad alimentaria. (Griful, 2021)

- Factor Ecológico:
 - En el tambo, los efluentes son una fuente de ingreso sustentable, ya que su tratamiento es un problema por la cantidad recolectada, pero con estas prácticas sustentables se logran gas metano y fertilizante, incentiva a que el sector adopte esta postura. Además, también se suman los campos solares para lograr un 100% de energía renovable. (Hibma, 2020) (Campo, 2019)
 - En la industria de alimentos y bebidas, la industria se propone, entre otras medidas: contribuir al desarrollo de un abastecimiento sostenible de materias primas, reducir el desperdicio de alimentos, colaborar con asociaciones de consumidores e instituciones interesadas en la promoción de la sostenibilidad medioambiental y promover el cálculo de la huella ambiental de los productos. Además, gestionar el agua de forma más racional, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y promover la innovación en envases más sostenibles. (iAuditoria, 2018)
- Factor Legal:
 - El sector agropecuario tiene una base de aranceles altos, cupos de importación, prohibiciones de importar, tipos de cambio diferenciales e impuestos a la exportación de los principales productos agrícolas y agroindustriales. Esto determina que los precios recibidos por los productores locales fueran inferiores a los vigentes en los mercados internacionales y que los precios de los factores e insumos (capital, fertilizantes y agroquímicos) fueran superiores a los internacionales. (Campo: 15 años despues con mas ciencia y tecnologia, 2021)
 - En la industria de los alimentos, afectando a los comercios minoristas e indirectamente a toda la cadena de producción, está vigente la ley de implementación de un mismo precio de contado y en 1 pago con tarjeta de crédito, lo que perjudica la cadena de pagos, ya que las acreditaciones se dan en 18 días hábiles, lo que en un contexto inflacionario como el que vivimos se devalúan, además de que los proveedores exigen la compra en contado y a veces anticipadamente antes de enviar el pedido. (Argentina, 2017)

Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER

En el análisis del microentorno usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- Poder de negociación de los Proveedores:
 - Tambo:
 - Poder de negociación bajo, debido a la cantidad de tambos instalados y al control del precio internacional por litro de leche.
 - Alimentos y bebidas:
 - Tienden a ser agresivos, ya que al haber gran cantidad hay mayor competencia. El poder de negociación se considera bajo.
- Poder de negociación de los Clientes:
 - Tambo: se puede decir que están atomizados, ya que por ejemplo se toman los precios que enfrentan en el mercado como dados. Si un oferente intenta vender a un precio más alto que el de mercado, nadie le comprará. Si un comprador ofrece un precio menor que el de mercado, nadie le venderá. (Roldán, 2018)
 - Alimentos y bebidas: los clientes tienen un bajo poder de negociación debido a la abundancia en ofertas gastronómicas. No solo en bares, sino en supermercados con marcas de calidad y a un precio competitivo. Para poder destacarse ante tantas ofertas, lo ideal es el desarrollo de una marca y servicios de calidad para lograr una fidelización.
- Productos sustitutos:
 - Tambo: Si bien la leche no es fácil de sustituir, ya existen productos como la leche de soja y de almendras. (Procomer, 2021)
 - Alimentos y bebidas: las ofertas en este aspecto son variadas, ya que podemos encontrar opciones desde “listo para comer”, preparaciones “semi listas” y hasta venta “por peso”.
- Amenaza de nuevos Competidores:
 - Tambo: las barreras en este caso son muy altas, ya que se requiere de una inversión en muchas hectáreas de campo productivo, maquinarias de última generación para cumplir con las normativas vigentes, animales de ordeño y tiempo hasta que puedan comenzar a producir. Además, la

financiación para nuevos ingresantes no está disponible de parte de los bancos.

- Alimentos y bebidas: En el último tiempo se vio un crecimiento en el rubro gastronómico a pesar de la pandemia, ya que siempre fue un negocio rentable. Grandes franquicias como Peñón del Águila y Patagonia se reinventaron y adaptaron sus locales a la “nueva modalidad”. Se puede considerar que la amenaza es alta debido que la inversión inicial comparado a otras, además de que el “Know How” es bastante accesible de implementarse.
- Rivalidad entre competidores del mercado:
 - Tambo: Es considerada alta debido a que es un sector maduro y las grandes industrias “controlan” el mercado. Los grandes establecimientos tamberos ocupan cada vez mayor producción dejando de lado a los tambos más chicos. Debido a esto también hay poco crecimiento.
 - Alimentos y bebidas: la rivalidad es alta, debido a la gran cantidad de propuestas gastronómicas, desde marcas con gran experiencia en el mercado a pequeños vendedores de comida rápida. El crecimiento de la industria también es elevado, por lo tanto, es un punto que considerar al ingresar.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Según lo señalado por Porter (1986), el concepto de Cadena de Valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

Comenzamos con describir estratégicamente las actividades de un **Tambo** en general, identificando primero las actividades primarias:

- **Logística interna:**
 - El diseño del modelo del tambo es importante ya la industria láctea tiene como primera condición tratar la leche por debajo de los 7° C y el plazo de almacenamiento no debe ser superior a tres días.

- Se debe arriar la hacienda para el máximo uso de los recursos, alimentan animales a base de pasto, para eso se busca la rotación del uso de suelos para evitar que queden inutilizados.
- **Operación:**
 - Los horarios de alimentación y ordeño es fundamental para lograr un buen plan alimenticio en el animal que se traduce en calidad del producto final.
 - Así también como los procesos de sanidad para prevenir y tratar posibles enfermedades.
 - La limpieza y control de calidad de los tanques y recintos de ordeño deben ser altas.
- **Logística externa:**
 - Optimizar las rutas de distribución para garantizar menores costos de transporte al recorrer menos distancias y aprovechar al máximo el horario del recorrido.
 - La capacidad de carga está relacionada con la distribución ya que una capacidad máxima significa hacer el mejor uso de los sistemas de almacenado.
- **Marketing y ventas:** relación con el cliente y mejores precios.
- **Servicio:** Entre los procesos de calidad de la leche cruda, se encuentra la pasteurización, ya que asegura la destrucción de las bacterias patógenas y la reducción de la flora banal en la leche, sin afectar de manera importante sus propiedades fisicoquímicas.

En cuanto a las actividades secundarias o de soporte, podemos nombrar:

- **Infraestructura:** foco especial en la planeación y gestión de cada animal a través de especialistas y de severos controles de calidad. Apoyados a su vez por un equipo legal que audite las reglamentaciones vigentes.
- **Recursos humanos:** es fundamental el grupo humano para un correcto cuidado del animal, ya que de eso depende en su mayoría la calidad de la leche producida.
- **Desarrollo de tecnología:** Es necesario un sistema de recolección de datos para mejorar la toma de decisiones. Entre las más importantes es el uso de energías

renovables para mitigar el gran consumo de los equipos de frío, y el tratamiento de los efluentes generados.

- **Compras o Abastecimiento:** Control y periodicidad de compras de alimentos para el ganado, productos de limpieza, sanidad y de veterinaria.

Podemos indicar como ventaja competitiva y diferenciación la infraestructura y desarrollo de la tecnología. Ya que es una constante en el sector que los tambos que cuentan con más recursos apuntan a aumentar el stock de vacas y hacerlas más productivas a través de nuevas tecnologías, que solo es posible con inversiones de grandes magnitudes. (Razzetti, 2021)

Hablemos ahora de las actividades estratégicas de la industria de **alimentos y bebidas**, identificando primero las actividades primarias:

- **Logística interna:**
 - La gestión y conservación tanta mercadería lista para la venta y de su materia prima, es importante para satisfacer la demanda prevista manteniendo los estándares de calidad. Va de la mano con el control de stock para evitar posibles mermas por faltantes.
- **Operación:**
 - Resulta importante la gestión y administración de los pedidos en cocina para la venta de hacer foco ya que disminuir tiempos y posibles errores ayudan a la disminución de costos. Además, la limpieza y mantenimiento de toda la estructura productiva sirve para prevenir fallas de máquinas y mantener una calidad alta en los productos.
- **Logística externa:**
 - Se deben tener distintos tipos de transporte como refrigerados, de carga y de despacho.
 - Además, contar con distintas capacidades de carga, ya que se necesita para largas distancias y para el reparto a los comercios minoristas, que normalmente se encuentran en áreas céntricas de las ciudades.
- **Marketing y ventas:**
 - La publicidad tanto en redes sociales y formato físico es primordial en estos tiempos, donde se debe transmitir precio público, distintas opciones de pago, valores y objetivos de la empresa.
- **Servicio:**
 - Como en la mayoría de las empresas, la fidelización resulta clave para obtener feedbacks, que repercute en nuestra principal fuente de ingresos, los clientes.

En cuanto a las actividades secundarias o de soporte, podemos nombrar:

- **Infraestructura:**
 - Es fundamental para el correcto flujo de trabajo. Contar con equipos con capacidad suficiente y organizados para lograr una máxima productividad es una de las tareas prioritarias.
- **Recursos humanos:**
 - Aquí también haremos foco en el equipo de trabajo, ya que son los que llevarán a cabo las tareas del día a día, y están más cerca del cliente final. Es importante la capacitación y el buen ambiente laboral para lograr un equipo eficiente y proactivo.
- **Desarrollo de tecnología:**
 - Es clave para facilitar las tareas tanto de ventas para que el cliente pueda gestionar el mismo su pedido, y así reducir la carga operativa del sector. Además, en la producción y almacenamiento es prioritario contar con tecnologías innovadoras para mejorar la productividad y competitividad.
- **Compras o Abastecimiento:**
 - Es uno de los más importantes, ya que de la selección del proveedor depende la materia prima obtenida y el logro del mejor costo, que traducido es la calidad y utilidad final de los productos comercializados al público.

Podemos indicar como ventaja competitiva y diferenciación la logística interna, operaciones y servicio. Ya que el crecimiento sostenido de una organización depende mayormente de lo bien que se manejen estos aspectos. Si bien en general todos son importantes, estos puntos los podemos destacar.

Análisis interno: FODA

Para completar nuestro análisis interno, utilizaremos la herramienta FODA, desarrollada por M. Doshier, el Dr. O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart con el fin de conocer la situación del grupo Meta, y así tomar mejores decisiones actuales y futuras.

- **Fortalezas:**
 - 4 unidades de negocios en los sectores agropecuario y de restaurantes.

- Controlan a sus proveedores mayoritarios, cerveza checa, cremar en lácteos y vegetales en agro.
- Personal altamente capacitado.
- Mayor utilidad al ser fabricantes de cervezas.
- **Oportunidades:**
 - Existencia de mercados desatendidos no solo en Córdoba sino en el resto del país.
 - Apertura de nuevas unidades de negocios.
 - Exportación de productos.
- **Debilidades:**
 - Poca experiencia en gestiones de varias unidades de negocios, y más aún diferentes a las del campo.
 - Mínima presencia en redes sociales.
 - Bajo poder de negociación con la industria láctea.
 - Actualmente GM Grupo Meta no está registrada ante el INPI, esto puede generar malos usos de la marca y dañar el trabajo que se viene realizando. (Argentina, 2019)
- **Amenazas:**
 - Aumento sostenido de parte de la competencia.
 - Incertidumbre en retenciones al campo y precios internacionales, afectando directamente a los precios finales de sus productos.
 - Muchas marcas de otros sectores con el mismo nombre.

Conclusión diagnóstica

1. Estrategia F-O Max-Max

- a. El grupo puede aprovechar su área de expertise en el campo para expandirse con otros productores de menor capacidad y así reducir sus costos operativos. Además, en el área de restaurantes al ser fabricantes de cervezas, la cual representa una buena parte de los ingresos, hace que sea más fácil la entrada en nuevos mercados.

2. Estrategia D-O Min-Max

- a. Aumentar la presencia en redes sociales sería una buena estrategia de llegar a nuevos mercados aun con los recursos existentes.

3. Estrategia F-A Max-Min

- a. Al tener la propiedad de la producción primaria (lácteos, soja, maíz, trigo y fábrica de cervezas), ya cuentan con una herramienta importante para hacer frente a la amenaza de los competidores.
- b. Y con respecto a las retenciones y variación del precio internacional del campo, puede verse compensado con la venta “minorista” de sus locales gastronómicos.

4. Estrategia D-A Min-Min

- a. Ante la falta de experiencia administrando diversas unidades de negocios, se sugiere la contratación de un especialista en esta área y realizar la presentación formal ante el INPI, una vez presentada deben pasar 60 días aprox de publicación oficial, y si nadie se opone en 1 año se tendrá el registro de marca. Esto servirá para fortalecer la marca del grupo, generar confianza en sus clientes y mejorar la imagen frente a los proveedores.

BCG

Para realizar la matriz BCG vamos a seleccionar las unidades de negocio del grupo Meta para analizar su desempeño. Además, identificaremos el mercado en el que se opera. Tenemos entonces, el sector agropecuario (donde ubicamos a La Tregua S.A.) y el de alimentos y bebidas (donde ubicamos a Cervezas Argentina S.A.S., Saucó S.A. y Brewing S.A.).

Para comenzar con el análisis de la matriz se tuvo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y las distintas condiciones actuales de sector.

Empezando con la producción de leche cruda, a nivel nacional en 2021 se alcanzó los 11.553 millones de litros con un incremento del 4% respecto a 2020. En los primeros meses del 2022 se mantuvo la tendencia de crecimiento dando buenas perspectivas al futuro. Pese a la buena producción, la relación de precios vs costos no es

buena, sumado a las sequías del último tiempo y restricciones de exportación, por lo que el escenario futuro no es muy esperanzador. (campo, 2022) (Rodríguez, 2022)

En el sector de restaurantes se pudo evidenciar un aumento importante en los consumos debido a la minimización de las restricciones y a los apoyos de financiación brindados por el gobierno con los programas AHORA y PRE-VIAJE. Por lo que se estima que de seguir con esta tendencia el mercado seguirá siendo atractivo.

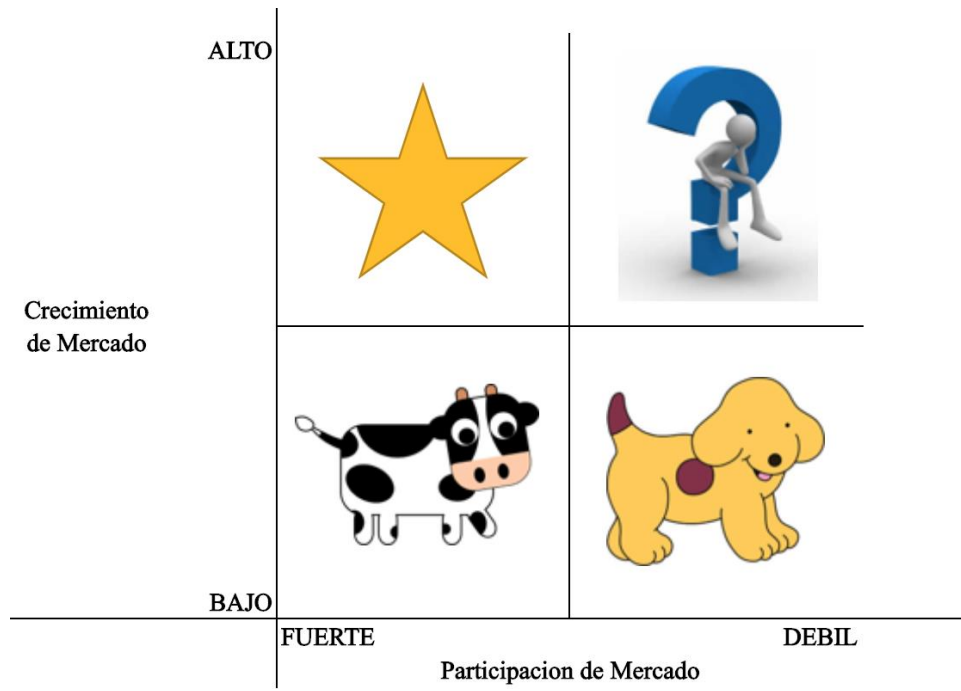
Con los datos mencionados anteriormente se brindarán las conclusiones para cada unidad de negocio.

La Tregua con su actividad principal el tambo, representa las mayores ventas del grupo y está entre los principales productores de leche con más de 10mil litros diarios. Aun así, el sector agropecuario está muy explotado en argentina y con muchas restricciones afectadas por políticas del gobierno, lo que hace que su crecimiento en el mercado sea bajo. Se considera un negocio Vaca Lechera ya que cuenta con fuerte participación en el mercado y baja tasa de crecimiento.

Bar Casa negra se encuentra en un sector en auge debido a las propuestas que brinda y el público al que apunta, pero sus márgenes de ganancia no son los mejores debido a la baja participación del grupo y a los elevados gastos de comercialización y administración. Debido a la gran cantidad de propuestas de este tipo se considera dentro de la matriz como Perro ya que su participación es baja al igual que la tasa de crecimiento en el mercado.

Como unidad de negocio Estrella encuadra al restaurante La Jirafa, en Bariloche, porque su trayectoria y ubicación turística avalan su participación y crecimiento en el mercado.

Por último, tenemos a cervecería Checa y el pronto a abrir Bar exclusivo Checa, los cuales se los categoriza como Interrogantes ya que son negocios nuevos que no demuestran rentabilidades dentro de los parámetros normales y cuentan con una débil participación en el mercado y alta tasa de crecimiento, que para ellos requieren de grandes inversiones y decisiones estratégicas correctas.



Fuente: Elaboración propia

Marco teórico

Para este trabajo final de grado, haremos el proceso de planificación estratégica, detallando autores y puntos relevantes de sus estudios, para apoyar lo abordado en este reporte, mejorando así la interpretación del lector para resolver el problema propuesto.

Empezaremos definiendo lo que significa la planificación, según (Secco, França da Cunha, Spers, Galeano, & da Silva, 2016) *“asegura que la planificación es una herramienta para tratar las condiciones en la que se encuentra la empresa y elaborar estrategia para fortalecer la organización y llevar en marcha los procesos que adquiere dicha planificación”*, también conocido como un proceso administrativo donde se plantean objetivos y metas dentro de las empresas. Sin embargo, Para (Larrañaga Moreno & Ortega Flores, 2018) *“La planificación busca formular una estrategia que ayude a ampliar todo lo que consiste en la empresa”*.

Por otro lado, el concepto de estrategia (Contreras Sierra, 2013) la define como *“...las metas, objetivos de la organización a largo plazo ya que se propone alcanzar sus metas en la organización y es muy importante en todos los ámbitos, en la política, cultura, religión, hasta en la vida diaria.”*, tiene un enfoque que va desde el ámbito laboral hasta la vida rutinaria.

Podemos evidenciar la importancia de la planificación dentro de la empresa, ya que nos permitirá, de forma organizada, alcanzar un plan estratégico acorde a las necesidades de esta, fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de toda organización.

Entre las distintas definiciones de planificación estratégica, todos coinciden en que las decisiones que tomemos hoy afectaran al futuro de la organización. Según (Noguera Hidalgo, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2014) *“tiene la finalidad de establecer una serie de objetivos y metas que se deben alcanzar en el futuro, los cuales deben ser medibles y alcanzables, y que se puedan evidenciar de forma concreta”*.

Ya abordados los distintos conceptos que rodean a la planificación estratégica en una organización, veremos cómo según (Ancín, 2017) plantea 5 etapas para llevarla a cabo de forma correcta:

1. Análisis de la situación tanto interno como externa.
2. Diagnóstico de la situación, basado en FODA para ayudar a solucionar y/o prevenir factores que puedan llegar a afectar a la misma y de la matriz de posición competitiva.
3. Elaboración de un sistema de objetivos corporativos, donde se definen la misión, visión y valores.
4. Elección de las estrategias, tanto corporativas como competitivas y funcionales.
5. Decisiones operativas: planes de acción, priorización de estos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control.

Pasaremos ahora a las estrategias corporativas, en este caso a la de integración vertical, **que es la planteada en dicho estudio**. La estrategia de integración es cuando la empresa toma participación de sus proveedores, creando sus propias fábricas, haciéndose cargo de la logística y/o distribuyendo sus productos en un mercado minorista. (Ancín, 2017).

El objetivo es el de reducir los costes y así obtener mayores beneficios de las nuevas ramas de actividad, además de expandir su Core business incrementando su participación en el mercado. Por otro lado, no es tarea sencilla, debido a que el desconocimiento de la gestión de las nuevas unidades de negocio requiere de fuertes inversiones y asumir mayores riesgos.

Para cerrar, hay que destacar que llevar a cabo exitosamente el plan estratégico propuesto, se generará una ventaja competitiva y de diferenciación en el mercado. (Peñañiel-Loor, Pibaque Pionce, & Pin Sancan, 2019) (Ancín, 2017)

Para este caso se optó por el autor Ancín ya que se considera que su concepto sobre el Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporcionará ventajas notables en el caso de estudio presentado. Ancín presenta 10 motivos y 10 ventajas del porqué realizar un plan estratégico, lo cual valida la postura del autor de ser utilizado como guía para este trabajo.

Diagnóstico

En esta etapa se detallarán los puntos más importantes del análisis de situación llevado a cabo por las herramientas administrativas, tanto sobre el entorno interno como externo, donde profundizaremos la problemática a resolver en este documento y los beneficios que traerán a la organización.

Declaración del Problema

En el análisis FODA, pudimos evidenciar los aspectos más relevantes del caso. Desde la falta de experiencia en la gestión de distintas unidades de negocios y bajo poder de negociación en la industria, hasta la falta de competitividad en el mercado.

Todo esto está relacionado a la pérdida de rentabilidad, que es la principal problemática planteada. La falta de toma de decisiones estratégicas, por la incorrecta comunicación interna dentro de la empresa está generando la falta de confianza en el mercado necesaria para consolidarse como empresa, que es uno de los objetivos propuestos.

Es necesario enfocarse en las causas y efectos que las problemáticas traen aparejadas para poder contrarrestarlas y convertirlas en aspectos de mejora, logrando así el crecimiento sostenido que se pretende.

Justificación del Problema

Con base en la descripción del problema planteado, es pertinente solucionarse ya que, con la estrategia de integración vertical, la empresa podrá aumentar sus ingresos, reduciendo su estructura de costos, abarcando más mercados y confiar en sus clientes y fortalecer su vínculo con los competidores existentes. Todo esto se realiza mediante las distintas técnicas administrativas de gestión y controles necesarios para cumplir el objetivo planteado.

Conclusión Diagnostica

Según lo antes mencionado, podemos decir que el objetivo de la empresa es el de asegurar no solo su supervivencia en el largo plazo, sino también el de aumentar su presencia en el mercado. Para esto es fundamental el cumplimiento del plan propuesto para asegurar el logro de los resultados pretendidos.

Mayor presencia, significa mayor competitividad no solo en el futuro sino en lo inmediato, para conseguirlo las capacidades internas del grupo empresarial deben trabajar al máximo para adecuarse a los cambios del entorno, que sin lugar a duda será desafiante.

Para finalizar, se puede asegurar que la planificación estratégica, como herramienta elegida es fundamental para determinar el plan de acción que lograrán la posterior conclusión de los objetivos. Esto está altamente relacionado con la capacidad de adaptación y liderazgo de los mandos altos de la organización, lo que depende de interpretar y transmitir el mensaje correcto a la estructura organizacional para aunar criterios y lograr la eficiencia al cumplir lo propuesto. Además, todo el plan estará sujeto a la incertidumbre propia del entorno donde se opera, lo que será aún más desafiante el camino a transitar.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

En esta etapa seguiremos los lineamos de la planeación estratégica para proponer planes de acción para cumplir con el objetivo general. Para eso se detallará los pasos a seguir y se brindará un análisis de los resultados esperados una vez cumplido el plazo asignado.

- Alcance de la propuesta:
 - Temporal: El horizonte temporal de esta propuesta es de 3 años. Inicia en enero 2022 y finaliza diciembre 2024.
 - Geográfico: El alcance geográfico es provincial y nacional.
 - De contenido: La propuesta contempla los conceptos de planificación estratégica.
 - Modelo de recursos: Grupo Meta cuenta con recursos de tipo humanos, de infraestructura y financieros.
- Cuentan con la experiencia obtenida del recurso humano presente para la implementación y logro de los objetivos propuestos.
- Además, teniendo en cuenta la infraestructura de primer nivel existente con maquinarias de última generación, facilitarían el soporte a la propuesta de mejora.

- Para finalizar, según la información brindada la unidad de negocio de tambo y agricultura del Grupo Meta posee una posición financiera sólida, lo cual posibilita la viabilidad de financiar este plan de acción.

Objetivo General

Alcanzar la rentabilidad neta de un 8% de todo el grupo con respecto al ejercicio 2020 para diciembre 2024.

Justificación: Este objetivo es viable de ser realizado debido que según los datos proporcionados por La Tregua (tambo y agricultura) cerró el ejercicio 2020 con un 7,06% de utilidad neta, su mejor año pese a la pandemia, en cambio Sauco SA (Checa) tuvo una rentabilidad de un 1,18% promedio sin contar 2020 que por la pandemia los resultados fueron totalmente negativos. Pero según un promedio del sector gastronómico la utilidad neta esta entre un 10 y 20%. Dicho esto, tenemos margen de mejora en La Tregua y aún más en checa. Fuente (Bonis, 2020)

Objetivo Específicos

1. Aumentar la capacidad de atención de clientes en un 100% en un plazo de 6 meses, de la unidad de negocios checa.
 - a. Es justificado debido al auge de este tipo de negocios y a que checa solo cuenta con 1 bar propio, por lo que un nuevo punto de venta y redistribución de los espacios existentes es viable.
2. Generar un 50% de nuevos clientes en un plazo de 12 meses, de la unidad de negocios checa.
 - a. Los nuevos contactos o clientes potenciales abundan en este rubro, debido al público objetivo que se apunta, un tipo de cliente más casual y de grandes grupos de amigos que esperan un lugar de ocio y diversión. Además, por estadísticas un nuevo cliente se convierte en 3 meses, por lo que la fecha estimada estaría dentro de las posibilidades. (saledorado, s.f.)
3. Lograr una utilidad bruta (Ventas - CMV) de un 40% en relación con las ventas para el ejercicio 2023.

ecommerce. Para esto se propondrán alternativas que se tratarán con el área gerencial para avanzar con una de ellas.

- Los arquitectos buscarán la máxima eficiencia de los espacios, combinando una notable experiencia del consumidor con técnicas y materiales innovadores para reducir costos.
- Además, se trabajará con el jefe de cocina y diseñadores de interiores para la elección de los mobiliarios correctos, equipos de frio y calor, y vajilla para el nuevo punto de venta.
- Los programadores informáticos y de diseño se enfocarán en la creación de un plugin para WooCommerce, para lograr así los derechos de protección correspondientes y posterior comercialización. Además, se deberá contratar un servicio de hosting y registrar el dominio del sitio web. Para ello se deberá ingresar a NIC Argentina y loguearse mediante el uso de la clave fiscal de AFIP.
- El tiempo estipulado de los proyectos será de 3 meses máximo y no afectará el funcionamiento normal de la empresa.
- Por último, se hará un evento de reinauguración para mostrar la evolución de la marca en pos de generar confianza en los clientes. En el cual se contratará un servicio de catering, un dj y se brindarán descuentos exclusivos por esa noche a todos los presentes.

Plan de Acción Táctica 1							
Actividades	Tiempo		RRHH	Recursos Físicos	Tercerización	Costo	Fuente
	Inicio	Fin	Responsable				
Búsqueda y selección del estudio de arquitectura	ene-22	ene-22	Gerente comercial	Computadora con internet		\$ 400.000,00	Estudio de Autor
Búsqueda y selección de programadores web	ene-22	ene-22	Gerente comercial	Computadora con internet		\$ 500.000,00	Reaxion Desarrollos
Reunion de requerimientos con Arquitectos + Desarrolladores App	ene-22	ene-22	Director y Gerente comercial	Sala de reuniones + Pc con camara	Estudio de Arquitectura + Programadores App	\$ -	
Ira muestra de avances con Arquitectos + Desarrolladores App	ene-22	ene-22	Estudio de Arquitectura + Programadores App	Sala de reuniones + Pc con camara	Estudio de Arquitectura + Programadores App	\$ -	
Ejecución de obra	feb-22	abr-22	Arquitecto + Maestro mayor de obra	Proyecto arquitectonico + Materiales de construccion	Estudio de Arquitectura + Empresa de construccion	\$10.000.000,00	Estudio de Autor + M&A Servicios
Pruebas de funcionamiento App	feb-22	may-22	Jefe de Salon + Programador Senior	Local nuevo + Celulares para pedidos	Programadores App	\$ -	
Compra de mobiliario cocina y salon	abr-22	abr-22	Arquitecto + Jefe de Cocina	Computadora con internet		\$ 4.500.000,00	H&R Bazar
Certificacion de Obra	feb-22	may-22	Estudio de Arquitectura	Materiales de construccion + Pc programacion	Estudio de Arquitectura	\$ 280.000,00	Estudio de Autor
Reinauguración	jun-22	jun-22	Director y gerente comercial	Gerente Comercial	Catering + Fotógrafo + Dj	\$ 90.000,00	"Mi Chef" Eventos
TOTAL						\$15.770.000,00	

Fuente: Elaboración propia (Anexo, pág. 34)

- Plan de acción 2: Generar un 50% de nuevos clientes en un plazo de 12 meses, de la unidad de negocios checa.
 - Este plan de acción se encuentra enfocado en la generación de nuevos leads o contactos con clientes potenciales.

- Para lograrlo se generará un plan de marketing con el gerente comercial y la agencia de marketing que combine ofertas contratando servicios a través de la página web, fidelizando a clientes actuales con beneficios exclusivos y descuentos por clientes “referidos”.
- Para ello, primero se trabajará con la redacción de los copys y una vez aprobados por la gerencia se continuará con el desarrollo de las piezas graficas. Posteriormente se elaborará el cronograma de publicaciones.
- A continuación, se comenzará con la pauta publicitaria segmentando el público objetivo haciendo pruebas A/B para confirmar el rendimiento del anuncio. Luego se asignará un presupuesto acorde para cumplir con una estrategia “agresiva”, debido a que el foco principal será a través de Google Ads y Facebook Ads, donde la competencia es intensa. Una vez validado el público y los costos por clic o conversiones realizadas se harán los informes periódicos correspondientes para su control.
- Además, se hará una campaña de e-mail marketing usando la base actual y de las que se vaya generando de clientes informando los beneficios por ser cliente activo de Checa.

Plan de Acción Táctica 2							
Actividades	Tiempo		RRHH	Recursos Físicos	Tercerización	Costo	Fuente
	Inicio	Fin	Responsable				
Elaboración de estrategia comercial	ene-22	ene-22	Gerente comercial y Agencia Marketing	Sala de reuniones + Pc con camara	Agencia de Marketing	\$ 100.000,00	Dink Estudio
Generación del Plan de marketing	ene-22	ene-22	Director de Marketing	Sala de reuniones + Pc con camara	Agencia de Marketing	\$ 100.000,00	Dink Estudio
Redacción de los copys	feb-22	feb-22	Community Manager	Computadora	Agencia de Marketing	\$ -	
Desarrollo de las piezas graficas	feb-22	feb-22	Diseñador Creativo	Computadora	Agencia de Marketing	\$ -	
Elaboracion del cronograma de publicaciones	feb-22	feb-22	Encargado de Redes Sociales	Computadora	Agencia de Marketing	\$ -	
Puesta en marcha de los anuncios	mar-22	dic-24	Especialista en SEO	Computadora	Agencia de Marketing	\$1.500.000,00	Dink Estudio
Fidelizacion a traves de e-mail	mar-22	dic-24	Encargado de Email Marketing	Computadora	Agencia de Marketing	\$ 150.000,00	Dink Estudio
TOTAL						\$1.850.000,00	

Fuente: Elaboración propia [Anexo, pág. 34]

- Plan de acción 3: Lograr una utilidad bruta de un 40% en relación con las ventas para el ejercicio 2024.
 - El tercer y último plan por realizarse es fundamental para la concreción de forma positiva del objetivo general.

- Para lograrlo se contratará asesoría externa para revisar los costos directos e indirectos.
- Tanto en la cervecería como en el bar checa se analizarán las recetas involucradas en cada uno de los platos y tragos para formar el precio de venta correcto, basado en el punto de equilibrio correspondiente según el tique promedio a alcanzar.
- La auditoría intensiva será de 3 meses, donde se combinarán teoría y práctica sobre casos reales. En ese período como parte de la capacitación el asesor externo auditará el trabajo de cada uno de forma individual, **controlando los tiempos y procedimientos correctos.**
- Los temas por tratar serán la estandarización de recetas, disminución de mermas por desperdicios y fijar los precios de venta correctamente.
- Una vez finalizada la auditoría, se iniciará la etapa de seguimiento y control de los procesos aprendidos. Estará a cargo del gerente comercial haciendo el análisis de los indicadores comparativos pertinentes y del asesor gastronómico marcando correcciones de ser necesario.

Plan de Acción Táctica 3						
Actividades	Tiempo		RRHH	Recursos Físicos	Tercerización	Costo
	Inicio	Fin	Responsable			
Búsqueda y selección de Asesor Gastronomico.	ene-22	ene-22	Gerente comercial	Computadora con Internet		\$300.000,00
Presentacion de los temas a tratar	ene-22	ene-22	Asesor Gastronomico	Proyector para diapositivas	Asesor Gastronomico	\$ -
Analisis de la situacion actual	ene-22	ene-22	Asesor Gastronomico	Computadora con Internet	Asesor Gastronomico	\$ -
Intervencion sobre los procesos existentes	feb-22	feb-22	Asesor Gastronomico	Sector de produccion	Asesor Gastronomico	\$ -
Evaluacion de las tecnicas aprendidas	mar-22	mar-22	Asesor Gastronomico	Salon de reuniones	Asesor Gastronomico	\$ -
Auditoria y seguimiento	abr-22	ago-22	Gerente comercial y Asesor Gastronomico	Sector de produccion	Asesor Gastronomico	\$180.000,00
TOTAL						\$480.000,00

Fuente: Elaboración propia (Anexo, pág. 34)

Presupuesto

A continuación, se presentan los presupuestos del plan estratégico, definidos según las actividades y recursos necesarios para la correcta implementación de los planes de acción mencionados.

Presupuesto nominal			
Año	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$15.770.000,00		
Plan de acción 2	\$ 750.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00
Plan de acción 3	\$ 480.000,00		
TOTAL	\$17.000.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00
	\$ 18.320.000,00		

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Para demostrar los beneficios en materia económica que se conseguirá con el plan de cumplir con el objetivo general “Alcanzar la rentabilidad neta de un 8% de todo el grupo con respecto al ejercicio 2021 para diciembre 2024”, vamos a tomar como referencia la rentabilidad promedio del periodo 2018-2020 que es del 5,17% para la Tregua y de un 1,18% para Sauco, que según el plan propuesto alcanzarían un UNO (Utilidad Neta Operativa) de 8% aproximadamente en el transcurso de 36 meses.

Con los ingresos proyectados, se formuló el flujo de fondos para los años 2022, 2023 y 2024, permitiendo el cálculo de los indicadores financieros, en este caso del VAN, TIR y ROI que determinan la factibilidad de implementar el plan estratégico diseñado para Grupo Meta.

Los limitantes que nos encontramos es en la transparencia de los estados de resultados, ya que no contamos con Cervezas Argentinas SAS y con Brewing SAS, por lo tanto, solo se trabajará con los datos de La Tregua SA y Sauco SA.

Como supuesto, se toma que los ingresos se generarán a partir del 2022, aumentando en un 100% anual sobre los ingresos anteriores proyectados actualizados por inflación. Y para el cálculo del impuesto a las ganancias, se considera una tasa anual del 35%, una tasa de capital basada en la de Letras de Liquidez (LELIQ) del BCRA del 58,7%, inflación de 2021 en un 50,9% 2022 del 72,6%, 2023 del 60% y 2024 de un 47,8%. según REM (Relevamiento de Expectativas del Mercado).

Además, marcaremos algunas premisas generales:

- Aumentar la capacidad implicaría vender más por lo tanto los gastos administrativos y comerciales aumentarán un 50%.
- Al incrementarse los ingresos el costo de ventas aumentará de forma proporcional.
- Se actualizará por inflación el estado de resultado 2019 de Sauco, ya que 2020 por pandemia arroja resultados atípicos al funcionamiento normal.
- Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM (Relevamiento de Expectativas del Mercado)
- Se toma como referencia los últimos estados financieros del año 2020 (excepto Sauco 2019).
- Los costos de mercadería vendida se reducirán un 10% el primer año, 12% el segundo y 14% el tercero.
- Los beneficios y costos de los planes de acción se ponen desglosados en el apartado de ingresos y egresos según corresponda.

Flujo de Fondos Consolidado La Tregua + Sauco	Año 0	2022		2023		2024	
	Importe	Importe	% Sobre Ingresos	Importe	% Sobre Ingresos	Importe	% Sobre Ingresos
Ingresos							
Ingresos Produccion Agropecuaria		\$ 71.026.229,55		\$ 113.641.967,29		\$ 167.962.827,65	
Ventas de Bienes y Servicios (La Tregua)		\$ 210.047.934,58		\$ 336.076.695,32		\$ 496.721.355,69	
Ventas de Bienes y Servicios (Saucu)		\$ 113.937.174,37		\$ 182.299.479,00		\$ 269.438.629,95	
Venta Bienes de uso y Otros resultados		\$ 251.064,89		\$ 401.703,82		\$ 593.718,25	
Resultados financieros y por tenencias RECPAM (La Tregua)		\$ 3.171.756,24		\$ 5.074.809,98		\$ 7.500.569,15	
Resultados financieros y por tenencias RECPAM (Saucu)		\$ 22.747.978,20		\$ 36.396.765,12		\$ 53.794.418,85	
Valuacion de Bienes de Cambio		\$ 12.703.759,74		\$ 20.326.015,58		\$ 30.041.851,02	
Planes de Accion (Reduccion de CMV)		\$ 17.498.787,47		\$ 55.996.119,90		\$ 99.314.718,25	
Planes de Accion (Aumento de ventas)		\$ 113.937.174,37		\$ 182.299.479,00		\$ 269.438.629,95	
Total de Ingresos		\$565.321.859,41	100,00%	\$932.513.035,00	100,00%	\$ 1.394.806.718,77	100,00%
Egresos							
Costo Mercaderia vendida (La Tregua)		\$ 210.047.934,58	37,16%	\$ 336.076.695,32	36,04%	\$ 496.721.355,69	35,61%
Costo Mercaderia vendida (Saucu)		\$ 69.963.907,39	12,38%	\$ 111.942.251,82	12,00%	\$ 165.450.648,19	11,86%
Gastos de Comercializacion (La Tregua)		\$ 52.442.490,58	9,28%	\$ 83.907.984,93	9,00%	\$ 124.016.001,73	8,89%
Gastos de Comercializacion (Saucu)		\$ 53.250.302,75	9,42%	\$ 85.200.484,40	9,14%	\$ 125.926.315,94	9,03%
Gastos de Administracion (La Tregua)		\$ 13.612.398,90	2,41%	\$ 21.779.838,24	2,34%	\$ 32.190.600,92	2,31%
Gastos de Administracion (Saucu)		\$ 12.753.662,02	2,26%	\$ 20.405.859,23	2,19%	\$ 30.159.859,95	2,16%
Planes de Accion (Aumento CMV)		\$ 69.963.907,39	12,38%	\$ 111.942.251,82	12,00%	\$ 165.450.648,19	11,86%
Planes de Accion (Aumento 50% Gastos)		\$ 33.001.982,39	5,84%	\$ 52.803.171,82	5,66%	\$ 78.043.087,94	5,60%
Planes de Accion (Inversion)	\$ -18.320.000,00						
Total de Egresos	\$ -18.320.000,00	\$515.036.585,99	91,11%	\$824.058.537,59	88,37%	\$ 1.217.958.518,56	87,32%
Resultado antes de Impuestos a las Ganancias		\$ 50.285.273,41	8,89%	\$108.454.497,41	11,63%	\$ 176.848.200,22	12,68%
Impuesto a las Ganancias		\$ 17.599.845,70	3,11%	\$ 37.959.074,09	4,07%	\$ 61.896.870,08	4,44%
Utilidad Neta o Resultado Final		\$ 32.685.427,72	5,78%	\$ 70.495.423,32	7,56%	\$ 114.951.330,14	8,24%

Fuente: Elaboración propia. [Anexo, pág. 34-35]

Según los indicadores antes mencionados, se puede observar la viabilidad y conveniencia de los planes de acción propuestos. A continuación, se explica el significado de cada uno:

El ROI (Retorno sobre la Inversión) es de un 4131,03% lo que significa que por cada peso invertido se generará \$41,31 para el año 2024.

El VAN (Valor Actual Neto) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. El VAN es \geq que 0, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente valuado a pesos de hoy en \$37.193.211,45

Como ultimo indicador y muy relacionado al VAN se encuentra la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades no retiradas del proyecto. En el presupuesto planteado el resultado por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 244% anual. por lo tanto, se recomienda la inversión, ya que la tasa de referencia usada es del BCRA de 58,7%.

Conclusiones

Grupo Meta se encuentra con una estructura solida en recursos financieros y humanos, lo cual hace viable la ejecución de los planes de acciones propuestos para lograr alcanzar la rentabilidad neta de un 8% de todas sus unidades de negocio con respecto al ejercicio 2020 para diciembre 2024.

Estos planes de acción se basan en el aumento de la capacidad de atención a clientes, eficiencia en tiempos de servicio, mejorando así los procesos productivos para elevar el tique promedio y reducir la estructura de costos.

Para validar la estrategia definida se presentaron distintos planes de acción con sus respectivos indicadores financieros, demostrando así que, con un análisis y planificación adecuada, los beneficios a obtener serán de alto interés para los directivos e inversores de la empresa.

Se puede afirmar que la presentación de este documento de planificación estratégica sobre la empresa Grupo Meta, brindará un crecimiento positivo y un mejor posicionamiento en el mercado actual, lo cual se traduce en distintas ventajas

competitivas, como la de reforzar el posicionamiento de la empresa, mejorando así su imagen empresarial, transmitiendo seguridad y confianza al consumidor.

La implementación de este plan tiene como finalidad ofrecer organización y disciplina con las herramientas adecuadas en administración de empresas, aplicando soluciones e ideas innovadoras y gestionando los recursos de manera eficiente para lograr resultados positivos que favorezcan el crecimiento de todas las unidades de negocio. De esta manera se busca naturalizar la planificación estratégica en todos los procesos de la organización.

Con todo lo expuesto, se enfatiza en la importancia de la planificación y gestión en una empresa a través de un licenciado en administración de empresas para llevar a cabo la correcta ejecución, seguimiento y control de la estrategia definida para alcanzar el resultado deseado.

Recomendaciones

Según lo planteado en este documento se considerarán recomendaciones a tratarse en el corto plazo.

La auditoría y control de los procesos involucrados en la producción deberán cobrar mayor relevancia, debido a que es un punto crítico en la estructura de costo actual. Y también en los recursos humanos que forman parte de este proceso, para los que se armará un plan de capacitación semestral para cumplir con los estrictos controles de calidad requeridos.

Además, la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura y Normas ISO en cada una de las unidades de negocios actuales es un objetivo que se debe considerar alcanzar en el futuro cercano.

Todo esto debe ser acompañado de un sistema de gestión donde permita visualizar informes periódicos para el correcto seguimiento de los indicadores claves como ventas, compras, stock, mermas y otros. Toda esta información será procesada para ejecutar con éxitos las acciones comerciales necesarias.

Como recomendación final, se considerará la auditoría externa de los puestos gerenciales y de la dirección para evaluar si estos pueden cumplir eficientemente los desafíos actuales y a futuro que deberá afrontar el grupo.

Bibliografía

- (2 de 2 de 2022). Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/economia/se-duplico-facturacion-comercio-electronico-2021-n50236>
- Agositio. (29 de Abril de 2021). *Agositio*. Obtenido de <https://www.agositio.com.ar/noticia/216283-el-97-de-los-argentinos-dice-consumir-lacteos-todos-los-dias>
- Agrositio. (30 de Marzo de 2021). *Agrositio*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/215756-piden-potenciar-las-opciones-y-el-volumen-del-financiamiento-productivo>
- Albornos, S. (31 de Marzo de 2020). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/legales/312554-despidos-por-crisis-en-cuarentena-rige-la-doble-indemnizacin>
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Argentina. (24 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/los-comercios-deberan-separar-el-precio-al-contado-de-la-opcion-en-cuotas>
- Argentina. (24 de Julio de 2019). *Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-importancia-de-registrar-una-marca#:~:text=Registr%C3%A1s%20la%20marca%20y%20as%C3%AD,la%20fecha%20de%20la%20concesi%C3%B3n>.
- Bonis, G. D. (27 de 2 de 2020). <https://germandebonis.com>. Obtenido de <https://germandebonis.com/como-conocer-el-margen-de-ganancia-de-un-restaurante/>
- Campo, S. (25 de Mayo de 2019). *Super Campo*. Obtenido de <https://supercampo.perfil.com/2019/05/tambo-que-invierte-pensando-en-la-sustentabilidad-global/>

- Campo: 15 años después con más ciencia y tecnología. (2021). *Ciencia Hoy*, 56-61.
- Casco, A. R. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *INNOVAREREVISTA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA VOL.9*, 98-105.
- Cazula, J. M. (2020). *Multilatinas brasileñas: análisis de los mecanismos de entrada en*. Barcelona: Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Gonzalez, J. P. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, 78-85.
- Griful, J. (2021). *Quantion Digital Factory*. Obtenido de <https://www.quantion.com/es/2021/07/21/4-tendencias-tecnologicas-en-la-industria-alimentaria-para-2021/>
- Hibma, J. (6 de Noviembre de 2020). *Agrositio*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/213533-los-efluentes-en-el-tambo-un-flujo-de-ingresos-a-considerar>
- iAuditoria. (8 de Agosto de 2018). *iAuditoria*. Obtenido de <https://iauditoria.com/el-impacto-ambiental-provocado-por-la-industria-alimentaria/>
- Joaquin Aguirre, G. E. (14 de Marzo de 2022). *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/inflacion-el-precio-de-los-alimentos-en-una-olla-a-presion/>
- Larrañaga Moreno, M., & Ortega Flores, M. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de . *Latindex*, 326.
- MAGyP. (s.f.). https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/cambio_rural/boletin/ganaderia_lecheria.php. Obtenido de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/cambio_rural/boletin/ganaderia_lecheria.php
- News, A. (29 de Marzo de 2021). *Agrofy News*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/192865/tambo-tuvo-mayor-participacion-valor-cadena-ultimos-8-anos-pero-sigue-cubrir-costos>
- Noguera Hidalgo, A., Barbosa Ramirez, D., & Castro Rios, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales* 30, 154.
- Peñañiel-Loor, J., Pibaque Pionce, M., & Pin Sancan, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación en Ciencia Administrativas, Económicas y Contables)*, 107-133. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1>
- Procomer. (2021). *Legiscomex*. Obtenido de https://www.legiscomex.com/Noticias/El_interes_por_productos_sustitutos_de_lacteos_aumento_en_EE_UU-71347

Razzetti, N. (31 de Agosto de 2021). *Bichos de Campo*. Obtenido de <https://bichosdecampo.com/la-concentracion-avanza-en-el-sector-lechero-en-2021-por-primera-vez-los-tambos-mas-chicos-representaron-menos-del-50-del-total/>

Roldán, P. N. (14 de Julio de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/atomizacion.html>

Santana, A. (10 de 12 de 2020). *France 24*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201210-primer-a%C3%B1o-gobierno-alberto-fern%C3%A1ndez-presidencia-argentina>

Secco, F. Z., França da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., & da Silva, R. (2016). ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE. *Invenio: Revista de investigación académica*, 107-116.

Thiery, E. (30 de Septiembre de 2021). *Agrofy News*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196096/tambo-gobierno-no-acompana-pero-se-adjudica-numeros-positivos-lecheria>

Cipriano Luna González. *Administración Estratégica* (2014). ISBN e-book: 978-607-438-889-3

Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. Edición. ISBN:978-607-522-082-6

Kotler, P. Keller, K.L. (2020). *Identificación de Segmento de Mercado y Mercado Meta. Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración estratégica. Administración*. México: Pearson Educación.

Sutton, Ciara, Janes, Alex, Strickland III, A.J., Thompson Arthur A (2017). *Administración estratégica: teoría y casos*. ISBN: 978-1-456-26093-4

Anexos

Justificación fuentes planes de acción

Los montos estimados en los planes de acción surgen de presupuestos relevados en empresas locales, los cuales no accedieron a darlos por escrito. Actualmente, desempeño funciones en dos empresas distintas, en las cuales he recopilado información detallada sobre los honorarios que se abonan mensualmente a las agencias de marketing digital. Además, he recabado datos sobre los costos asociados a trabajos adicionales, como el rediseño de la identidad de marca y la creación de nuevos elementos gráficos para el establecimiento recientemente adquirido.

Además, ahora una de las empresas donde trabajo está en el rubro gastronómico y está abriendo un nuevo restaurant, así que tuve acceso a los honorarios por la creación del proyecto de arquitectura y dirección de obra, y de los materiales de construcción requeridos y mobiliario. Asimismo, todo este año estuvo trabajando con programadores diseñando una tienda ecommerce de similares características, por lo que también estoy al tanto del proceso y costos.

Aun así, todos los montos son estimativos, ya que para tener más precisión se deberían ampliar mucho más los planes de acción y tener acceso al proyecto a realizarse. Y con respecto al plan de marketing, las políticas de anuncios en los medios digitales cambian constantemente debido a los impuestos aplicados a las operaciones en monedas extranjeras (Facebook y Google no aceptan pesos argentinos).

Fujo de Fondos Consolidado La Tregua + Saucó	2022												
	Año 0 Importe	Enero Importe	Febrero Importe	Marzo Importe	Abril Importe	Mayo Importe	Junio Importe	Julio Importe	Agosto Importe	Septiembre Importe	Octubre Importe	Noviembre Importe	Diciembre Importe
Ingresos													
Ingresos Producción Agropecuaria	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46	\$ 5.918.852,46
Ventas de Bienes y Servicios (La Tregua)	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55
Ventas de Bienes y Servicios (Saucó)	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53
Venta Bienes de uso y Otros resultados	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07	\$ 20.922,07
Resultados financieros y por tenencias RECPAM (La Tregua)	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02	\$ 264.313,02
Resultados financieros y por tenencias RECPAM (Saucó)	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85	\$ 1.895.664,85
Valoración de Bienes de Cambio	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64	\$ 1.058.646,64
Planes de Acción (Reducción de CMV)	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58	\$ 2.916.464,58
Planes de Acción (Aumento de ventas)	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53	\$ 9.494.764,53
Total de Ingresos	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24	\$ 48.568.387,24
Egresos													
Costo Mercadería vendida (La Tregua)	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55	\$ 17.503.994,55
Costo Mercadería vendida (Saucó)	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62
Gastos de Comercialización (La Tregua)	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55	\$ 4.370.207,55
Gastos de Administración (La Tregua)	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23	\$ 4.437.525,23
Gastos de Administración (Saucó)	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58	\$ 1.134.366,58
Planes de Acción (Aumento CMV)	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62	\$ 5.830.325,62
Planes de Acción (Aumento 50% Gastos)	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20	\$ 2.750.165,20
Planes de Acción (Inversión)	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00	\$ -18.320.000,00
Total de Egresos	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50	\$ 42.919.715,50
Resultado antes de Impuestos a las Ganancias	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74	\$ 5.648.671,74
Impuesto a las Ganancias	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11	\$ 1.977.035,11
Utilidad Neta o Resultado Final	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63	\$ 3.671.636,63
Saldo Acumulado	\$-18.320.000,00	\$-14.648.363,37	\$-10.976.726,74	\$-7.305.090,11	\$-3.633.453,48	\$ 38.183,16	\$ 3.799.819,79	\$ 7.381.456,42	\$ 11.033.093,05	\$ 14.724.729,68	\$ 18.396.366,31	\$ 22.068.002,94	\$ 25.739.639,57

Flujo Enero 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Febrero 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Marzo 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Abril 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Mayo 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Junio 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Julio 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Agosto 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Septiembre 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Octubre 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Noviembre 2022	\$ 3.671.636,63
Flujo Diciembre 2022	\$ 3.671.636,63
Beneficios de los planes	\$148.934.749,31
Costos de los planes	\$102.965.889,77
ROI ((Ingresos - inversion) / Inversion))	912,96%
TIR	17%
VAN	\$ -7.617.889,02

ÁRBOL DE PROBLEMAS del CASO: Grupo

