

**Universidad Siglo 21.**



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

“Planificación estratégica para la empresa GRUPO META, con el fin de aumentar la rentabilidad en un 15 % para el periodo 2022-2024”.

Nombre y Apellido: Tomas Cardillo

DNI: 41115850

Profesor: Carlos Vittar

Legajo: VADM027666

Carrera: Licenciatura en Administración de empresas

2022

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo tendrá como eje central, el análisis a la empresa GRUPO META, luego de la aplicación de diferentes herramientas de análisis, se propone el desarrollo de una planificación estratégica con el objetivo de incrementar su rentabilidad en un 15%, para el periodo 2022-2024. En primer lugar, se describe a la empresa en estudio para analizar interna y externamente el entorno. Seguidamente se establece el objetivo general y se proponen objetivos específicos enfocados en: acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes, el desarrollo de un canal de ventas en internet y por último la implementación de automatización en la atención del cliente, los mismos están previstos que se lleven a cabo en un periodo de tiempo determinado.

A continuación se desarrollan los planes de acción con la justificación de sus presupuestos, luego se efectúa un análisis financiero para evaluar la ejecución del proyecto. Finalmente se realiza la conclusión final del trabajo y recomendaciones.

*Palabras claves:* planificación estratégica, ingresos, rentabilidad, objetivos, ventas.

## **Abstract**

The present work will have as its central axis, the analysis of the company GRUPO META, after the application of different analysis tools, the development of a strategic planning is proposed with the objective of increasing its profitability by 15% per year, for the period 2022-2024. First, the company under study is described to analyze the environment internally and externally. Next, the general objective is established and specific objectives are proposed focused on: exclusivity agreements with bars and restaurants, the development of an internet sales channel and finally the implementation of automation in customer service, they are planned to be carried out in a given period of time.

Next, the action plans are developed with the justification of their budgets, then a financial analysis is carried out to evaluate the execution of the project. Finally, the final conclusion of the work and recommendations are made.

*Keywords:* strategic planning, income, profitability, objectives, sales.

## Índice de Contenido

Introducción .....	4
Análisis Situacional .....	7
Análisis PESTEL .....	7
Cinco Fuerzas de Porter .....	11
Análisis interno: la Cadena de valor .....	12
Justificación .....	15
Análisis FODA.....	16
Análisis Específico: matriz BCG .....	18
Marco Teórico .....	20
Diagnóstico y Discusión .....	24
Plan de Implementación .....	26
Misión, Visión y Valores .....	26
Objetivo y fundamentación.....	26
• Objetivo General.....	26
• Objetivos Específicos .....	27
Alcance.....	28
Estrategias .....	29
• Negocio / Genéricas:.....	29
• Crecimiento:.....	29
Plan de acción. ....	29
Programa 1: Acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes .....	29
Programa 2: Venta Online.....	31
Programa 3: Automatización de la atención al cliente.....	34
Diagrama de Gantt (incluyendo los 3 programas) .....	37
Análisis Financiero .....	39
• Presupuesto .....	39
• (Flujo de Fondos).....	39
• (Flujo de Fondos desglosado anual) .....	39

• VAN – TIR .....	40
• Análisis ROI .....	40
Conclusiones y recomendaciones .....	41
Bibliografía .....	43
Anexos .....	47

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: Plataforma atención al cliente.....	49
Ilustración 2: Tótem Publicitario .....	50
Ilustración 3: Posnet .....	51
Ilustración 4: Terminal Digital .....	52

## **Introducción**

El mundo empresarial está en constante movimiento, el avance de la tecnología y la transformación de los hábitos de consumo de los clientes han generado que las organizaciones también empiecen a implementar modificaciones internas en el negocio para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

Si bien en el mundo competitivo de hoy, la mayoría de las necesidades de cambio se producen sin aviso alguno, la empresa debe tener un plan de crecimiento enfocado en el desarrollo su visión y misión para gestionar los cambios internos. Además de desarrollar un plan de mejora para corregir inconsistencias y debilidades en su funcionamiento actual.

El objetivo del presente caso es desarrollar una planificación estrategia en la empresa Grupo Meta tomando como análisis en forma conjunta sus cuatro unidades de negocios.

Grupo Meta tiene sus inicios en el año 2019, con ubicación en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba. Fundada por Paula, José y Juan Cruz, tres hermanos apasionados por el rubro con fuerte convicción de crecimiento y desarrollo empresarial. La empresa tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de diferentes rubros, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

La empresa está conformada por 4 unidades de negocios diferenciadas, que a continuación se desarrollaran:

En primer lugar, La Tregua S.A organización que desarrolla la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta-el Arañado. Su actividad principal se basa la siembra cultivos de: Soja, Maíz y Trigo en 900 hectáreas de superficie. El tambo desarrolla el sistema Dry-Lot, con un ordeño de 300 vacas.

En segundo lugar Sauco S.A cuyo trabajo se enfoca en la integración de cervecería Checa en la localidad de Sacanta con una capacidad productiva de 360.000 litros y el restaurante La Jirafa con sede en la ciudad de Bariloche, bodegón familiar con capacidad de 160 comensales, ofreciendo al público minutas y variados platos elaborados con productos regionales.

En tercer lugar, Cervezas Argentinas S.A.S, con participación del 50 %, incluye bar casa negra en Córdoba Capital, ubicado en la zona de Güemes, ofreciendo al público en general tragos y cervezas artesanal Checa.

En cuarto lugar, Brewing S.A el cual está en proceso de apertura, que va a incluir un bar propio checa.

Como hito significativo sus fundadores buscaron unir las distintas unidades de negocios bajo un mismo nombre que los representara ante el público en general y de esta forma poder crecer. En relación a cada unidad de negocios, se puede nombrar un acontecimiento de importancia, tal como la adquisición del fondo de negocios del restaurante la Jirafa, su recuperación y repunte ya que estaba en caída en la gestión anterior. La fundación de la fábrica de cervezas checa y la puesta en marcha, mejorando los procesos de producción. Además, también se impulsó la implementación de normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

Como momentos críticos, la pandemia provocada por el covid-19, afecto el desarrollo de todas las unidades de negocios, con excepción de La Tregua (Agricultura y tambo) que desarrollaron su actividad por estar encuadrada dentro de esenciales. El resto de las unidades de negocios fueron afectadas de manera significativa, provocando una disminución de las ventas por debajo de la media habituales.

Grupo Meta reúne las 4 unidades de negocios; tiene definido su misión, visión y políticas de calidad, tomándola como guía para la producción y en su relación con el medio externo para hacer conocida la empresa. La administración de la organización se encuentra en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, donde se administra y centraliza toda su actividad (económica, legal, contable, comercial etc.) de sus negocios.

Dada la situación económica actual que se desarrolla en argentina, la rentabilidad del Grupo meta se ve afectada por la inestabilidad del mercado. Las causas de la disminución de la rentabilidad en la empresa estudiada, se pueden enfocar en diferentes variables que afectaron el desarrollo de la actividad habitual de la misma, por la golpeada situación económica actual que se está desarrollando en el país, en proceso de recuperación por la pandemia COVID 19 y también el aumento de competidores en la industria.

Estas variables que impactaron en la organización, afecto la utilidad de la empresa, sumado a la baja rotación de los productos que se comercializan y la ausencia de planeación por parte de los directivos en un contexto totalmente anormal , en el cual había que sobrellevar la situación y perdurar , esperando que mejore el mercado.

Las estrategias a implementar están enfocadas en el desarrollo de nuevos mercado y productos innovadores, que permitan mejorar el posicionamiento y la participación de la empresa en el mercado, enfocándose en la diferenciación del producto y del servicio ofrecido al consumidor, logrando distinguirse de la competencia por medio de ventajas competitivas.

A continuación se presentan antecedentes de campo y teóricos para tener como referencia en relación a la temática propuesta de planificación estratégica.

Es necesario replantearse el negocio y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado y de la empresa es un ejercicio de reflexión muy aconsejable cada cierto tiempo y que pueda expandir, de forma notable, los horizontes de la actividad de una empresa, desdibujando límites que se habían ido marcando, probablemente, sin ser consciente de ello. La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

El desarrollo de un plan de negocios para la instalación de una cervecería artesanal, comprende un análisis de la situación del macro-contexto en el cual se insertará la empresa, enfocándose en las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado, determinando el mercado meta de la cerveza artesanal y el valor agregado. También se analizó las necesidades de infraestructura e inversión inicial, obteniendo resultado financiero esperado, a partir de la estructura de costos (Mariano Raúl Lezin, 2018).

Las organizaciones exitosas deberán alinear estratégicamente sus estrategias y programas con las oportunidades externas, las estrategias competitivas y las competencias del negocio si quieren seguir siendo competitivas. Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo del éxito de la empresa, ya que trasmite a los gerentes y empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

## **Análisis Situacional**

Dada la situación de inestabilidad económica que se desarrolla en Argentina, la rentabilidad del Grupo meta se vio afectada. Las causas de la disminución de la rentabilidad en la empresa estudiada, se pueden enfocar en diferentes variables que afectaron la actividad habitual de la misma, como el aumento de competidores en la industria, la situación económica que se desarrolla en el país, sumado también a la recuperación de la industria del sector por el virus Covid-19.

Estas variables que impactaron en la organización, afecto la utilidad de la empresa, sumado a la baja rotación de los productos que se comercializan y la ausencia de planeación por parte de los directivos en un contexto totalmente anormal, en el cual había que sobrellevar la situación y perdurar, esperando que mejore el mercado.

### ***Análisis PESTEL***

El análisis a desarrollar se enfoca en hacer una descripción del macro entorno en el que está ubicada la empresa, teniendo en consideración las variables: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ambiental y legal.

- ***Factores Políticos***

Las cosas no andan bien en Argentina. La inflación está disparada, los políticos se pelean y la crispación social sube. El país sudamericano se ha convertido en la gigantesca roca de Sísifo: sube la cuesta durante diez años para desbarrancarse irremediablemente más tarde. Cada nueva remontada inicia desde un escalón más abajo, y la gente está cansada. Lo dicen los sondeos y lo dice la calle (El país, 2022).

La suba de las retenciones a la harina y el aceite de soja, sumada a la continuidad del cobro de los derechos de exportación, empeoraron la ya mala relación que desde hace tiempo distancia al Gobierno del campo. La Sociedad Rural Argentina (SRA) fue sin dudas uno de los representantes del agro que más fuerte jugó, y presentó ante la Justicia de Córdoba una acción de amparo por entender que, sin el Presupuesto 2022 aprobado por el Congreso, no existe razón por la que se deban cobrar retenciones (El cronista, 2022).

Aunque el Gobierno nacional aseguró, la semana pasada, que no faltará gasoil en el país, el campo está en crisis. Es momento de salir a cosechar, pero encontrar combustible suficiente para cosechadoras, tractores y camionetas es un suplicio. En ese



escenario, toma cada vez más fuerte la versión de que se está vendiendo gasoil por encima del precio de mercado en el mercado. Es decir, se está comercializando un gasoil *blue* (La voz , 2022)

- *Factores Económicos*

Tras un 2021 con precios internacionales favorables para la Argentina, el escenario de 2022 combina factores contrapuestos que condicionan el escenario. Según los analistas, un fortalecimiento del dólar, asociado a una suba de las tasas de interés, tendría como consecuencia una baja en los precios de commodities internacionales que son claves para las exportaciones argentinas, como la soja o el maíz (La Nacion , 2022).

Por otra parte la inflación se aceleró, de acuerdo a lo planteado por (La voz del interior , 2022) si la suba de precios de marzo se asienta en el 6%, como el propio Gobierno ha dejado trascender en los últimos días, el promedio de los primeros tres meses habrá trepado hasta el 4,8% y el acumulado del primer tramo del año superará el 15%. En perspectiva interanual, el índice de precios al consumidor se consolidó arriba del 50% y ya acaricia el 55%, una velocidad que amenaza con desestabilizar toda la economía y con echar por tierra cualquier tranquilidad que el presidente Alberto Fernández esperara lograr tras cerrar el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional.

Por el lado de la producción de bienes, las perspectivas de la cosecha podrían generar que el sector agropecuario se mantenga con un crecimiento acotado o estancado a lo largo del 2022 (El cronista, 2022).

Finalmente parte para el 2023 y 2024 el BM estima que la argentina crecerá 2,5% cada año, pero advirtió por el impacto de la inflación internacional (Economía y Política, 2022).

- *Factores Sociales-culturales*

Con la llegada de la pandemia de coronavirus a la Argentina, la rutina diaria y los hábitos de los consumidores se vieron impactados, al punto de registrar una mayor preocupación al tema de salud y la sustentabilidad así como también el haber incorporado el canal online para las compras cotidianas (Perfil , 2021).

La tolerancia que la crisis se llevó: señas, consumición mínima y otras pautas para sentarse en algunos bares porteños. Aunque algunas ya existían, más espacios reforzaron las condiciones. Dicen que necesitan hacer rentables negocios golpeados por la pandemia

y los vaivenes de la economía. Bares que en la entrada cobran una consumición mínima, como si fuesen un boliche. Que piden una seña para reservar una mesa, sean cinco, ocho o 15 los asistentes. Que definen tiempos máximos de permanencia y cuando el plazo vence invitan en forma explícita a pagar, levantarse e irse (Clarín, 2021).

- *Factores Tecnológicos*

El desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías se hacen inevitable en toda actividad humana. La búsqueda de la eficiencia, rapidez, conocimiento y exactitud en cualquier rama de la economía que logre mejorar los procesos y el producto final impulsa la investigación e innovación de las empresas y del sector científico público y privado. El agro no queda exento de esto; es justamente una de las actividades que más genera y absorbe estos nuevos desarrollos. Argentina posee un sector agropecuario que adopta de manera general las nuevas tecnologías, pero que también las desarrolla (Infobae, 2022).

Arcos Dorados, la franquicia que opera McDonald's en Argentina y en la región de América Latina, presentó su fábrica digital "ADvance", una forma de trabajo que integra a los equipos que trabajan en la digitalización de la experiencia del cliente con el área de tecnología, datos y análisis. De esta forma, se podrá desarrollar la tecnología correcta para satisfacer las necesidades de los clientes, así como mejorar la vida de sus colaboradores. La oportunidad que presenta esta forma de trabajo es que se concentra en mejorar la experiencia digital, con marketing, operaciones y logística de todos los canales de venta de la compañía (Perfil, 2022).

- *Factores Ambientales*

Recientemente la firma Cervecería y Maltería Quilmes realizó su tradicional día a campo en la ciudad de Tres Arroyos para dar inicio formal a la cosecha de cebada. En este marco, hizo especial hincapié en las iniciativas que está encarando en su apuesta hacia la agricultura sustentable. La empresa busca difundir entre sus productores asociados buenas prácticas agropecuarias que ayuden a reducir los efectos del cambio climático, restablecer el bienestar del suelo, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, aumentar la captura de carbono y eficientizar el consumo de agua, entre otros aspectos clave (Bichos de Campo, 2021).

El INTA y Cervecería y Maltería Quilmes firmaron un primer convenio para realizar una serie de experiencias, con el acompañamiento técnico y profesional del INTA, para producir cebadas agroecológicas que no dependan de insumos externos y que

se encuentren en sistemas productivos que busquen la regeneración de los recursos naturales: una agricultura agroecológica regenerativa. “Los primeros cultivos se comenzaron el año pasado y recién este año comenzaron las primeras pruebas con cebada”, indicó Zamora (Agrositio, 2021).

- *Factores Legales*

La falta de personal, un nuevo escollo para los locales gastronómicos, desde la cámara del sector aseguran que falta gente, sobre todo la cocina. La posibilidad de ofrecer garantías y la mejora de condiciones laborales, entre las posibles soluciones al problema (Pilar Diario, 2022).

El Ministerio de Agricultura y Ganadería de Córdoba, junto a la Secretaría de Ambiente, suscribieron un acuerdo con la organización Campo Limpio para iniciar e impulsar el proceso de adecuación de los Centros de Acopio de Envases Vacíos de agroquímicos cordobeses a la nueva normativa nacional. Según informó la Provincia, el documento establece el trabajo articulado entre sector público y privado para poner en marcha el nuevo Sistema de Gestión de Envases Vacíos de Fitosanitarios y, en paralelo, que los centros de recolección cordobeses se puedan alinear a la normativa nacional, en lo que se refiere a las exigencias logísticas, a las disposiciones de construcción y a los aspectos operativos de las distintas tipologías de almacenamiento (La voz, 2021).

- *Justificación*

El macro entorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Es esencial realizar un buen análisis del macro entorno de una empresa, ya que conociendo en que situación desenvolvemos nuestra actividad podremos protegernos de aquellas cuestiones que nos puedan resultar perjudiciales, y aprovechar aquellas situaciones que nos permitan incrementar las ventas.

El entorno económico, es una variable que afecta de manera directa a las empresas, si la situación económica del país se reciente, esta tendrá un impacto negativo en la actividad que se desarrolla. La pandemia ha dejado marcas importantes en organizaciones de diferentes sectores, provocando que su recuperación sea de manera lenta, influenciada por políticas de gobierno erráticas.

Los factores sociales influyen en la conducta de compra del consumidor, los grupos de referencia de unas personas afectan las elecciones de producto y marca. En un mundo globalizado, las empresas deben ser eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores, que son adaptables a las necesidades de cada una.

### ***Cinco Fuerzas de Porter***

#### **Industria cervecera**

- *Amenaza de nuevos competidores:*

En el mercado de las cervezas, existe una gran variedad de cervecerías que al pasar los años se han convertido en marcas reconocidas muy importantes en Argentina. En lo referido a la cerveza, la inversión necesaria requiere un estudio de factibilidad y de mercado para obtener su análisis económico y su costo correcto.

El funcionamiento de una fábrica de cerveza estándar comprende costos y responsabilidades, como la distribución de proveedores, requisitos legales, estrategias y pautas operativas. En relación al sector agrícola ganadero, el ingreso de nuevos competidores al mercado es elevado, dado que, al tratarse de un mercado competitivo, las empresas pueden entrar y salir libremente del mercado sin enfrentar alguna restricción. La estructura necesaria para poder desarrollar el negocio requiere de una inversión alta, pero los márgenes y rentabilidad, teniendo en cuenta diferentes variables son tentadores.

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Los productos sustitutos de la cerveza son muchos y variados, todas las bebidas alcohólicas, como por ejemplo vino, cerveza industrializada, aperitivos etc. El grado de sustitución es extremadamente alto ya que existen múltiples bebidas que pueden reemplazar a la cerveza de elaboración artesanal y satisfacer las mismas necesidades a los consumidores, por lo tanto, obliga a estar informados sobre los productos que se comercializan en el mercado, que puedan modificar las preferencias de los consumidores.

En el sector agrícola ganadero, la amenaza de nuevos productos para satisfacer las necesidades existentes, es baja ya que los productos comercializados satisfacen las necesidades básicas.

- *Poder de negociación de los Compradores*

El costo que afrontan los consumidores en el caso de elegir otra variedad de cerveza es importante tenerlo en cuenta. En la industria analizada, el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que tienen la posibilidad de evaluar muchas alternativas antes de consumir el servicio/producto ofrecido, evaluando precio, calidad y variedad, si a un cliente no le gusta el producto ofrecido, deja de consumirlo y consume otro producto que satisfaga su necesidad. En la industria agrícola ganadera, el poder de negociación el consumidor es bajo, compuesto por un elevado número de clientes en el mercado y el bajo poder de concentración, dificulta que se manifiesten en modificar o intervenir en los precios que se ofrecen en el mercado.

- *Poder de negociación de los proveedores*

La materia prima, insumos y materiales requeridos por la industria de las cervecerías son provistos por una amplia oferta de proveedores. No existiendo características particulares en cuanto a insumos, materias primas que determinen una posición que sea dominante por parte de ningún proveedor a la hora de las negociaciones. Los insumos necesarios para la industria agrícola ganadera están concentrados en un gran número de proveedores con precios competitivos de mercado, lo que disminuye su poder de negociación. La oferta de insumos es amplia y con un bajo porcentaje de diferenciación.

- *Rivalidad entre los competidores*

La industria de las cervecerías, la rivalidad es alta, el mercado está compuesto por una gran cantidad de competidores ofreciendo los mismos servicios a precios similares. La industria agrícola ganadera, el ingreso de nuevas empresas en el mercado es alta, dado que es un mercado competitivo, por lo tanto, las empresas pueden entrar y salir del mismo. Los costos de ingreso son altos, pero los márgenes de rentabilidad que marca el mercado incentivan al desarrollo de pequeñas y grandes empresas.

### ***Análisis interno: la Cadena de valor***

- *Actividades primarias*

- Logística interna:

En Tregua S.A, una vez que se realiza el orden de las vacas, la leche recolectada debe de ser filtrada, enfriada y almacenada en un ambiente limpio y apartado. La leche

enfriada debe almacenarse idealmente hasta que sea transportada a la planta de procesado Cremac.

En la cervecería Checa la recepción de la materia prima está a cargo de los coordinadores de producción en la empresa, para su posterior elaboración de la cerveza artesanal. En el restaurante, el personal de cocina es el encargado de revisar el inventario y realiza el pedido que luego es autorizado por el apoderado, para posteriormente efectuar el pedido a los proveedores. En el bar, el encargado hace el pedido de los barriles de cerveza a la fábrica en la localidad de Sacanta, posteriormente se entregan en el local y se refrigeran.

- Operación producción:

La superficie a trabajar es aproximadamente 900 hectáreas sembradas por compañía, con cultivo de soja, maíz y trigo. El establecimiento tambero, desarrolla el sistema Dry-lot con una explotación de 300 vacas, la producción se comercializa a Cremac.

En lo que respecta a la cervecería, el proceso de producción de cerveza es llevado a cabo por el coordinador de producción y los 3 operarios. Una vez recibido el pedido por parte del cliente, el cocinero comienza a preparar los platos. Una vez elaborados los mismos se entrega al mozo quien lo lleva a la mesa, el mozo ofrece café, postre. El proceso finaliza con el cobro del servicio prestado.

El cliente solicita en la barra del local, el listado de los tragos, cerveza y cocteles que el bar ofrece, posteriormente se efectúa el pago por caja y se procede a la preparación del pedido del cliente.

- Servicios:

La agricultura tiene buena aceptación por los clientes y por la competencia, aunque no hay demasiados parámetros para medir la satisfacción. La Jirafa, tiene concepción disciplinar del producto-servicio muy buena. Se puede considerar las reseñas por parte de los clientes en Google Maps, donde tiene 4.2 estrellas. En la cervecería, se dan respuesta a los reclamos y sugerencias que realizan los clientes. En el bar, en Google Maps, le otorga una valoración de 4.3 estrellas, ofrece buenos servicios en comparación a la competencia.

- Marketing y Ventas:

En cuanto a la ganadería, no se venden animales a frigorífico, el tambo de La Tregua es uno de los más grandes y tiene buena reputación entre la competencia local. La producción se comercializa. La empresa dispone de redes sociales Instagram y Facebook, presenta una tienda mercado shop con un diseño básico, no teniendo contenido claro en su presentación. No dispone de página web. En restaurante tiene presencia en su página web y redes sociales, donde se hacen publicaciones y promociones, pero no posee un plan definido de promoción y publicidad.

Casa Negra cuenta con una página web en donde dispone de carta online con los diferentes productos que ofrece. También disponen de WhatsApp de contacto en las sucursales. Tiene presencia en red social Instagram, donde muestra una participación activa por parte de publicaciones propias y de clientes.

- *Actividades de soporte*
- Infraestructura de la empresa

La empresa presenta organigrama formal con normas y cultura institucional. La estructura de la empresa está conformada por el directorio, el mismo está dividido en las unidades de negocios que conforma la empresa en estudio con los diferentes cargos jerárquicos: administración, comercial, producción y personal. Presenta asesoramiento de estudio contable externo y de gestión.

- Recursos Humanos

En la Tregua, el plantel es fijo y tiene 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres, con rango etario de 18 a 55 años, no presenta un departamento de recursos humano, la misma esta terciarizada. El restaurante Juan y Paula dos de los dueños son quienes realizan la gestión administrativa desde Córdoba, y en Bariloche tienen un representante o apoderado que posee 40 años. La Jirafa mantiene un plantel fijo de 5 personas, 3 mujeres y 2 varones, y además, en cada temporada se incorpora el mozo y demás personal contratado con la modalidad de trabajo temporal.

En la cervecería, mantiene tres coordinadores de producción de entre 19 y 24 años además actúan de operarios en la planta fabril. En el bar trabajan veinte personas (18 y 40 años), de las cuales 12 son mujeres

- Abastecimiento y compras

Se planifica las compras y el acopio de todas las materias primas necesarias para las actividades agrícolas ganaderas. La empresa no dispone de un sistema informático de compras y de inventarios, los insumos que se utilizan para elaborar la cerveza son: malta, lúpulo y levadura entre los más importantes. En cuanto al restaurante, el proceso de compra inicia cuando el apoderado genera el pedido al proveedor por teléfono, quien prepara la mercadería y luego es entregada, se remite la factura correspondiente por email, para que se prepare el pago.

- Desarrollo tecnológico

El equipamiento del restaurante se destaca el mobiliario que se encuentran en el sector de cocina, necesarios para la preparación de las diferentes ofertas gastronómicas de la empresa, como cocinas, hornos industriales, heladeras, etc. La cervecería, presenta en sus instalaciones para la elaboración de la cerveza los siguientes elementos: hervidor, fermentadores, enfriador, filtrador y una maquina enlatadora.

### ***Justificación***

A modo de conclusión del análisis de la cadena valor, la actividad de producción se destaca dentro de las actividades primarias. La misma es un eslabón principal para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa son creadoras de valor y, por consiguiente, las que generan los resultados económicos, esta categoría comprende las actividades que transforman las entradas en productos y servicios dispuestos para ser recibidos por los clientes.

La empresa orienta sus unidades de negocios en el cultivo de soja, maíz y trigo y la explotación de 300 vacas. En lo que respecta a la cervecería, el proceso de producción de cerveza es llevado a cabo por el coordinador de producción y los 3 operarios y en el Bar el cliente solicita en la barra del local, el listado de los tragos, cerveza y cocteles.

En las actividades secundarias, se destaca recursos humanos, la mejor manera que tiene una empresa de generar valor es a través del trabajo de sus empleados. Son, los mejores colaboradores y el factor clave del éxito empresarial. La empresa está conformada por un plantel de personas enfocadas en el crecimiento, por iniciativa de sus creadores.



## *Análisis FODA*

<b>Origen interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Imagen comercial y prestigio en el mercado</p> <p>Infraestructura moderna de equipamiento.</p> <p>Convenios con instituciones educativas de la región.</p> <p>Prestigio y reputación en la comunidad local.</p> <p>Producto /servicios de calidad a precios competitivos.</p> <p>Certificación normas ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura.</p> <p>Experiencia en el rubro cervecero.</p>	<p>No presenta desarrollo de página web y tienda online con contenido limitado.</p> <p>Pérdida de rentabilidad.</p> <p>Limitadas acciones de marketing y publicidad.</p> <p>Falta de implementación de planificación estratégica.</p> <p>No presenta un sistema de compras de materia prima.</p> <p>Ausencia de método para medir la satisfacción del cliente.</p>
<b>Origen externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Nicho de mercado con potencial crecimiento.</p> <p>Aumento en el consumo de bebidas artesanales cervezas.</p> <p>Aumento de las compras por internet.</p> <p>Aumento del turismo interno.</p> <p>Inversiones en tecnología en el servicio al cliente.</p>	<p>Inflación y pérdida del poder adquisitivo.</p> <p>Aumento de cervecerías artesanales.</p> <p>Cambios en gustos y preferencias de los consumidores.</p> <p>Reducción en el consumo de alcohol por hábitos saludables.</p> <p>Dificultad en el acceso a créditos.</p>

*Fuente:* Elaboración Propia

- *Justificación*

Como fortalezas de la empresa se puede destacar la imagen comercial y el prestigio de mercado que el grupo tiene en la comunidad local. Está provista de tecnología y equipamiento moderno, permitiendo ofrecer al cliente un producto y servicios a precios competitivos. También es importante destacar la vinculación como empresa con instituciones educativas, con el objetivo de firma convenios para poder potenciar el

conocimiento de la empresa con el entorno y el mercado. La certificación en la unidad de negocios de la cervecería de buenas prácticas de manufactura y la implementación de normas ISO 9001 con el objetivo de incorporar un sistema de gestión de calidad en los procesos, ofreciendo productos y servicios de calidad.

En cuanto a las debilidades, la pérdida de la rentabilidad en la mayoría de las unidades de negocios, provocado por la pandemia COVID 19 afecto a la empresa, con excepción a la unidad (agrícola/ ganadera) que por ser actividad esencial pudo desarrollar su actividad con normalidad. Otra debilidad importante es que no presenta desarrollo de página web y la tienda online de la cervecería está desarrollada con contenido básico, poco llamativo, limitando la oferta de productos a los consumidores.

En el grupo en general, no dispone un método para medir la satisfacción del cliente, la contratación externa de un profesional está centrado solamente a la evaluación de la cervecería. También no disponen de un sistema de control de compras en las unidades de negocios que conforman la empresa. En el grupo no se observa la implementación de una planificación estratégica, planificar con antelación los objetivos y detallar las tareas necesarias para lograrlo, no garantiza el éxito de la empresa, pero reduce en forma sustancial la posibilidad de error, conflictos y fracaso.

En las oportunidades que presentan el entorno, la cerveza que se ha convertido en las últimas décadas en una de las bebidas que más consumidores tiene, muchos eligen para tomar en compañía de amigos, en pareja. El desarrollo de nuevos nichos de mercado, ofreciendo nuevas variedades con características particulares que marquen la diferencia con los competidores actuales. El aumento del turismo interno, ayudara a dar impulso a la actividad que se desarrolla en el restaurante, ofreciendo un servicio de calidad e innovador al cliente.

Finalmente, las amenazas que presentan el entorno, como la inflación y la pérdida del poder adquisitivo que afecta a la población, se verá reflejado en la posibilidad de que los consumidores adquieran los productos. También la creación de nuevo emprendimiento que se dediquen a la elaboración de cerveza artesanal incentivara la competencia y los clientes dispondrán de alternativas similares al momento de su elección. La reducción en el consumo de alcohol por parte de la población, por tener hábitos saludables, es también importante tenerlo en estudio. Finalmente, la dificultad en

el acceso al crédito, por la situación económica que se desarrolla en nuestro país, interfiere en el crecimiento, limitando la inversión y el crecimiento.

### *Análisis Específico: matriz BCG*

La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ventas totales del producto en el mercado).

Para La Tregua se identifican los siguientes productos de la matriz: Productos vaca: derivados de la agricultura y productos lácteos, constituyen la principal fuente generadora de caja para la empresa. Para La jirafa se identifican los siguientes productos de la matriz: Productos Vaca ya que esta empresa ha logrado alcanzar la etapa de Madurez, y su demanda se comporta de manera estable, y se está aproximando a la etapa de declinación en el ciclo de vida del producto.

La producción de leche aumentó 4% en 2021 en Argentina y quedó al borde de batir el récord de 2015, según un informe del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (Ocla) elaborado en base a datos de la Dirección Nacional de Lechería. Fueron 11.553 millones de litros los que se ordeñaron en los tambos nacionales durante el año pasado, una oferta 400 millones de litros superior a los 11.113 millones de litros de 2020 (Info campo, 2022).

En cuanto Cervecería Checa es posible ubicarla en el cuadrante Estrella, se encuentra en la fase de Crecimiento, por ser un mercado relativamente nuevo, es importante realizar inversiones que permitan lograr una mayor participación de mercado y la consolidación de la empresa.

Por último para Cervezas Argentinas S.A.S, se lo puede ubicar en el cuadrante Estrella. Los productos estrella son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. Se encuentran en un mercado en crecimiento.

El consumo de cerveza artesanal en la Argentina ha crecido considerablemente en los últimos cinco años. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país.

La ciudad de Bariloche cuenta con unas 28 fábricas de cerveza artesanal de distinto tamaño, además de varias cervecerías y brewpubs. Según estimaciones de ACAB, anualmente se producen en Bariloche unos 7 millones de litros de cerveza artesanal. La cifra representa un crecimiento enorme respecto a las estimaciones de 2017 en la época pre pandemia, que situaban la producción de cerveza artesanal barilochense en los 3 millones anuales (Pulso Cervecerero, 2022).

## **Marco Teórico**

Continuando con el desarrollo del reporte caso, es necesario plantear conceptos teóricos de diferentes autores, que permitan realizar un análisis de las diferentes etapas en las cuales se va a desarrollar el trabajo final.

De acuerdo a (Koontz & Weihrich, 2017), la planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos

Por su parte los autores (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2012) aclaran el concepto planificación estratégica como el proceso a través del cual los directivos de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y lineamientos necesarios para alcanzarlos.

La planeación estratégica se lleva a cabo por la gerencia como instrumento para desarrollar , los planes que facilitara a la organización el cumplimiento de su propósito , competir con éxito , la manera en que se capta y se cubren las necesidades de los clientes actuales y potenciales (Robbins & Coulter, 2016).

Por otra parte el autor (Zacarías Torres Hernández, 2014) define la planeación, de manera natural, que lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo

Los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados producirán los resultados deseados si los administradores no usan debidamente la información que tienen a su alcance (Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, Melissa A.Schilling, 2015).

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012).

1. Desarrollar la visión y la misión estratégica:

Una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad ( Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2012). La misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa, debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar.

1. Determinar objetivos:

Son los resultados a largo plazo que se espera lograr en base a la misión de la empresa. Los objetivos deben poseer las siguientes características: alcanzables, comprensibles, cuantificados, poseer un horizonte temporal, mantener coherencia con las estrategias de la institución, deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas, entre otros condicionante.

2. Crear una estrategia

Con respecto a las estrategias, resulta fundamental lo que plantea (Michael.E. Porter, 2012) , una estrategia implica un proceso generalizado para su formulación, que comienza con identificar las estrategias actuales de la empresa, posteriormente analizar el entorno estudiando la industria, la competencia y las fortalezas y debilidades frente a competidores.

Una empresa para competir puede desarrollar tres tipos de estrategias, que pueden hacer que la organización mejore su eficacia competitiva, y logre un mejor desempeño que los competidores de la industria, que son Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o concentración.

*Diferenciación:* Se trata de una estrategia en la que el objetivo tiene que ver con una diferenciación del producto con respecto a la competencia, con el fin de llegar a un grupo mayor de cliente (Michael Porter, 2008).

“La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas” (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012).

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna (Harold Koontz ,Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012).

Los autores (Schilling, Melisa; Jones, Gareth; Hill, Charles, 2015) definen a la estrategia como un grupo de acciones llevadas a cabo por los administradores para lograr que sus compañías obtengan un mejor desempeño frente a sus rivales.

### 3. Programas de acción

El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos (Idalberto Chiavenato, 2017).

### 4. Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios.

Una vez que se ha implementado una estrategia, su ejecución debe supervisarse para determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos en realidad se logran y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva, la planeación estrategia es continua, nunca terminara (Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, 2011).

Este proceso debería realizarse en diferentes momentos de la puesta en práctica para que se puedan detectar a tiempo los posibles errores y hacer los ajustes correspondientes.

Al respecto ( José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017) plantea la importancia del control y productividad de cada área y/o persona en el cumplimiento de los objetivos, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr.

Finalmente, la planificación toma un rol principal dentro de los procesos de la empresa, a través de la cual las organizaciones analizan el contexto, externo e interno, elaboran objetivos de acuerdo a dicho análisis, y posteriormente, diseñan estrategias y cursos de acción destinados a alcanzarlos.

Las principales ventajas de la planificación estratégica se enfocan en: reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, generar compromiso y motivación en los colaboradores y motivación y servir a toda la empresa.

Las ventajas de la planeación estratégica son muchas, algunas de las más importantes y utilizadas son originadas con el fin de establecer métodos de utilización legítimo de los recursos se reducen a los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a los destino.

Para el caso tratado se optó por los autores Goodstein; Nolan; Pfeiffer, y su concepto de planificación estratégica como el proceso a través del cual los directivos de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y lineamientos necesarios para alcanzarlos, dado que la situación económica que se desarrolla en argentina, marca una postura de planificación en la cual hay que tener presente la inestabilidad de los mercados a fin de poder hacer los cambios pertinentes en el desarrollo del plan.



## **Diagnóstico y Discusión**

La planificación estratégica es una herramienta de gran utilidad para las empresas que tiene como finalidad identificar y analizar la realidad más actual, para ser capaces de diseñar objetivos futuros que permitan a la empresa seguir desarrollándose y crecer, según sus propios medios y capacidades.

Es decir, necesita tener un enfoque sistemático que permita identificar factores internos y externos de la organización, que nos brinden información relevante acerca de las posibles estrategias, a nivel de mercado como de la competencia, así como los recursos necesarios para determinar los objetivos organizacionales.

Al haber concluido con el análisis de las herramientas internas y externas, se determinara el diagnóstico de la situación actual en la cual está inmersa la empresa.

La empresa presenta fortalezas importantes, como se puede destacar la imagen comercial y el prestigio de mercado que el grupo tiene en la comunidad en la que desarrolla su actividad. Está equipada con tecnología moderna, permitiendo ofrecer al cliente un producto y servicios de calidad. También es importante destacar la vinculación con instituciones educativas, con el objetivo de firma establecer convenios para poder potenciar el conocimiento de la empresa con el entorno y el mercado. La certificación en la unidad de negocios de la cervecería de buenas prácticas de manufactura y la implementación de normas ISO 9001, garantizando la calidad de los procesos y productos.

Teniendo en cuenta las debilidades, la pérdida de la rentabilidad en las unidades de negocios por la pandemia COVID 19 afecto a la empresa, a excepción de la (agrícola/ganadera que pudo desarrollar su actividad con normalidad. Otra debilidad importante es que no presenta desarrollo de página web y la tienda online de la cervecería está desarrollada con contenido básico, poco llamativo, limitando la oferta de productos a los consumidores.

En relación a las oportunidades la cerveza que se ha convertido en las últimas décadas en una de las bebidas que más consumidores tiene El desarrollo de nuevos nichos de mercado, ofreciendo nuevas variedades con características únicas que marquen una ventaja con los competidores actuales. El aumento del turismo interno, ayudara a dar impulso a la actividad que se desarrolla en el restaurante, ofreciendo un servicio de calidad e innovador al cliente.

En relación a las amenazas que presentan el entorno, como la inflación y la pérdida del poder adquisitivo, afectara el consumo. También el desarrollo de nuevos emprendimientos que se dediquen a la elaboración de cerveza artesanal, los clientes dispondrán de alternativas similares al momento de su elección. La disminución en el consumo de alcohol de la población, por tener hábitos saludables, es una variable a tener presente. Finalmente, la dificultad en el acceso al crédito privado, por la situación económica, interfiere en el crecimiento, limitando la inversión y desarrollo.

La rentabilidad del Grupo Meta se ve afectada por la inestabilidad del mercado. Las causas de la disminución de la rentabilidad en la empresa estudiada, se pueden enfocar en diferentes variables que afectaron el desarrollo de la actividad habitual de la misma, por la golpeada situación económica actual que se está desarrollando en el país, en proceso de recuperación por la pandemia COVID 19 y también el aumento de competidores en la industria.

Estas variables que impactaron en la organización, afecto la utilidad de la empresa, sumado a la baja rotación de los productos que se comercializan y la ausencia de planeación por parte de los directivos en un contexto totalmente anormal, en el cual había que sobrellevar la situación y perdurar, esperando que mejore el mercado.

Por lo desarrollado anteriormente, es indispensable la implementación de un plan estratégico que brinde las herramientas necesarias para poder enfrentar las amenazas, aprovechar las oportunidades, fortalezas y enfrentar las debilidades. Se propone la implementación de una planificación estratégica para la empresa GRUPO META, S.A con el fin de aumentar la rentabilidad en un 15% para el periodo 2022-2024.

En base al objetivo planteado en el desarrollo de la planificación estratégica, se va a aplicar una estrategia de diferenciación, buscando especializarse y concentrar los esfuerzos en un nicho de mercado con gustos y necesidades concretas. Así, la empresa busca la posibilidad de desarrollar productos específicos para un segmento de mercado definido.

Finalmente, en la actualidad, el cambio se produce de manera rápida y es mucho más extensivo que nunca. Esto puede afectar a muchas organizaciones y poner en riesgo la subsistencia a mediano y largo plazo. Uno de los beneficios más importantes de la planeación estratégica es que ayuda a los líderes a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio.

## **Plan de Implementación**

### ***Misión, Visión y Valores***

- ***Misión***

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

- ***Visión***

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

- ***Valores***

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida, fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: actitud de valorar a otra persona.
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otras personas, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

### ***Objetivo y fundamentación***

- ***Objetivo General***

“Aumentar la rentabilidad en un 15 % para la empresa GRUPO META mediante el desarrollo de una planificación estratégica para el periodo 2022-2024”.

Podemos definir la rentabilidad económica de la empresa como una magnitud que mide los beneficios generados por la empresa, es un indicador que mide el beneficio obtenido por la compañía en relación con su inversión efectuada.

La consultora EY Argentina, en conjunto con el Instituto Argentino de Finanzas (IAEF), presentó los resultados de su encuesta anual sobre la inversión y financiación con la participación de 80 de las principales empresas líderes de la Argentina. Sin embargo, para el próximo año la perspectiva de sostener este ritmo de recuperación no es auspiciosa ya que quienes contestaron la encuesta prevén una desaceleración en el crecimiento de

sus ventas y de la rentabilidad”, se señaló. Las empresas también estiman para el 2022 diversos cambios en sus modelos de negocios en los que se destacan la consolidación del trabajo remoto parcial (31%), la digitalización de los procesos (28%), una mayor inversión en tecnología (17%) y un aumento del canal de ventas online (9%) (Infobae, 2021).

Las causas de la disminución de la rentabilidad en la empresa estudiada, se focalizan en diferentes variables que afectaron la actividad habitual de la misma, como el aumento de competidores, la situación económica, sumado también a la recuperación de la industria del sector por el virus Covid-19. Estas variables que impactaron en la organización, afecto la utilidad de la empresa, sumado a la baja rotación de los productos que se comercializan y la ausencia de planeación por parte de los directivos en un contexto totalmente anormal, en el cual había que sobrellevar la situación y perdurar, esperando que mejore el mercado.

- *Objetivos Específicos*

- Incrementar en un 20% los ingresos de la cervecería mediante acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes para el periodo 2022-2023.

Los bares y restaurantes han visto un crecimiento importante en sus ventas. De acuerdo a (Torres Cabreros, 2022), en la Argentina hay dos países, el que llena los restaurantes y el que no llega a fin de mes. Cuenta que desde que se comenzaron a aliviar las restricciones sanitarias producto de la pandemia, las ventas en bares y restaurantes subieron mucho y que hoy en gastronomía hay una demanda altísima de empleados. Esto, sumado a aumento en la demanda de cerveza artesanal crea una buena oportunidad para ser aprovechada por la empresa, lo que hace que se justifique ampliamente el desarrollo del presente objetivo.

- Incrementar los ingresos por venta en un 10% a partir del desarrollo de un canal de ventas a través de internet en los próximos 18 meses.

En la era de la tecnología en la que se vive en la actualidad la empresa debe aprovechar las técnicas que están a su alcance. La importancia de una plataforma online facilitará la llegada de sus productos y servicios a cada hogar o empresa, donde solo necesitarán un dispositivo electrónico y conexión a internet. Un análisis demuestra que las compras online no paran de crecer por la comodidad que suponen y es por esto que la

empresa debe lograr una presencia en la red que sea importante permitiendo incrementar sus ventas y lograr mejores niveles de rentabilidad.

- Mejorar en un 10 % la atención del cliente mediante la automatización y digitalización de los pedidos en el proceso de venta en los próximos 24 meses.

Nos dirigimos hacia un mundo donde todo tiende a ser más automatizado, donde la interacción con las personas irá desapareciendo para dar paso a los robots y los componentes tecnológicos. Según diferentes estudios, publica (Zipschedules, 2021) un restaurante totalmente automatizado reduce los costos de mano de obra, minimiza otros gastos operativos y aumenta las ganancias impactando directamente en la rentabilidad. Además, el negocio de restaurantes mejora la experiencia del cliente cuando ofrecen formas intuitivas e intuitivas de autoservicio para que los clientes puedan realizar un pedido de servicios de entrega de alimentos.

### ***Alcance***

- *Alcance de contenido*

El desarrollo abarca el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Grupo Meta, haciendo foco en los negocios Sauco S.A (integrada por las empresas de cerveza artesanal Checa y el restaurante La Jirafa), y Cervezas Argentinas S.A.S (con participación del 50 %, incluye bar casa negra en Córdoba Capital) con el fin de lograr mejorar su rentabilidad, a través del diseño e implementación de diferentes acciones estratégicas.

- *Alcance temporal*

La implementación del plan tendrá lugar en el período comprendido entre julio 2022 y diciembre 2024.

- *Alcance Geográfico:*

El plan tiene alcance nacional, ya que SAUCO S.A. está conformada por dos empresas, en cuanto a lo que respecta a la cervecería Checa el alcance es para la provincia de Córdoba, en lo que respecta al restaurante La Jirafa, el alcance es en San Carlos de Bariloche. Por su parte, Cervezas Argentinas S.A.S tiene presencia en Córdoba capital.

## *Estrategias*

- *Negocio / Genéricas:*

**Estrategia de diferenciación:** La empresa busca diferenciar sus productos y servicios por su calidad. Pero también por la tecnología incorporada o por el servicio que brindan, entre algunos de los factores que se puede mencionar.

- *Crecimiento:*

**Estrategia de desarrollo de mercado.** El desarrollo de mercado es el crecimiento de la empresa en el mercado, es una decisión estratégica que nace para abarcar nuevas plazas mediante su incursión en nuevos segmentos, motivando la compra de nuevos o potenciales clientes o atrayendo al usuario e incentivando un mayor uso de los productos.

### *Plan de acción.*

#### *Programa 1: Acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes*

- *Objetivo del programa:*

- Incrementar en un 20% los ingresos de la cervecería mediante acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes para el periodo 2022-2023.

- *Fundamentación del programa:*

Las cervecerías apuestan a la reactivación con la apertura de sucursales y el fortalecimiento en la góndola, tras el golpe que sufrió el sector en la pandemia, que terminó con 120 fábricas y 450 comercios. De acuerdo a (Devincenzi, 2022), superado el mal trago, en el sector aseguran que ya alcanzaron los niveles de venta pre pandemia. Así, las principales empresas del rubro cervecero artesanal abren locales y refuerzan su presencia en las góndolas, con el objetivo de consolidar la reactivación de la industria nacional, que tiene un amplio potencial de expansión.

- *Actividades/Acciones*

Este plan tiene como objetivo, generar otra alternativa para aumentar los ingresos de la empresa.

Desde la gerencia de la empresa se procede a la contratación un licenciado en Marketing, en un primera reunión se formaliza la propuesta de los directivos y se establecen los pasos a seguir para realizar un análisis del mercado, con el objetivo de

poder estudiar la industria logrando realizar un relevamiento del sector en donde se desarrolla la actividad y también una evaluación sobre los posible acuerdos con bares y restaurantes.

Con el resultado del análisis del sector, el personal de ventas de la empresa procede a programar reuniones con los encargados de bares y restaurantes ofreciendo la propuesta y explicando los beneficios que se obtendrán. Los acuerdos con bares y restaurantes incentivarán la venta del producto, y a cambio recibirán una comisión correspondiente al 30% sobre el total de las ventas. En caso que el bar o restaurante ya esté trabajando con la marca (es decir, sea cliente de Checa), la comisión se abonará sobre el total que supere al promedio de ventas histórico de ese bar o restaurante.

Este costo debe ser considerado por la empresa como una inversión para continuar difundiendo la marca, ampliando la zona de influencia, e incrementando los volúmenes de venta. Una alianza de este tipo es recomendable, ya que abre la puerta a un mayor número de ventas, operaciones más rápidas, transferencia de tecnología, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.

- *Presupuesto:*

El plan totaliza un costo de \$844.912,00

Incremento de los ingresos 20% sobre el total Total= \$9.980.004 20% = <b>\$1.996.000</b>	Comisión 30% total de ventas + otros costos <b>\$844.192,00</b>
<b>Presupuesto: Acuerdos con Bares y Restaurantes</b>	
Comisión bares y restaurantes	\$750.000,00
Costo Confección Contrato y firmas	\$20.000
Lic. en Marketing (investigación de mercado) sueldo de 2 meses.	\$74.912
<b>Total</b>	<b>\$844.192,00</b>

- *Indicadores*

- Variación en la Facturación:  $(\text{facturación año1} - \text{facturación año-1}) / \text{facturación año-1} * 100$

- Participación en las ventas de la empresa de la cerveza: (ventas de cerveza / total de ventas de la empresa) \* 100

- Acuerdos firmados: (cantidad de acuerdos firmados / total de acuerdos propuestos) \* 100

- *Responsables*

Directorio: Juan Cruz, Paula y José

- *Plazo*

18 meses

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas		
Análisis y elección de bares y restaurantes para ofrecer acuerdos comerciales	06/2022	08/2022	Gerentes: Juan Cruz, Paula y José Licenciado en Marketing.	Directorio	Listado de bares y restaurantes más importantes.	Comisión 40% total de ventas + otros costos \$543.700. Lic. en marketing (análisis de mercado )  \$74.912
Visitas y reunión del personal de ventas para comunicar y realizar un pre acuerdo.	08/2022	10/2022			Sala de reuniones	
Elaboración de los acuerdos a firmar.	10/2022	11/2022	Gerentes y área legal	Directorio y área legal	Contrato	
Reunión para firma de acuerdos y contrato.	11/2022	12/2022	Gerentes y escribano	Directorio y área legal	Sala de reuniones	
Puesta en marcha y evaluación.	12/2022	12/2023	Encargado de ventas	Directorio y área de ventas	Producto para la venta.	

### ***Programa 2: Venta Online***

- *Objetivo del programa:*

- Incrementar los ingresos por venta en un 10% a partir del desarrollo de un canal de ventas a través de internet en los próximos 18 meses.



- *Fundamentación del programa:*

El sector gastronómico también ha comenzado a darse cuenta de la importancia que tiene la transformación digital para poder operar de manera satisfactoria y así brindar una mejor experiencia a los consumidores. Distintos empresarios del rubro sostienen que la transformación digital de los restaurantes y bares es imprescindible para que estos negocios crezcan y ofrezcan mayor valor comercial.

Contar con software de gestión y ventas online brinda un valor agregado importante para poder repuntar, pues permite a los espacios gastronómicos vender entre un 30% y un 40% más publica el portal (Peru Retail, 2022).

- *Actividades/Acciones*

El objetivo planteado es el de incrementar los ingresos por venta en un 10% a partir del desarrollo de un canal de ventas a través de internet en los próximos 18 meses

Se mantendrán reuniones con tres empresas especialistas en Marketing Digital. Se escogerá una empresa de las tres con las que se mantuvieron reuniones para que lleve adelante la creación de la tienda virtual.

Se acordarán las actividades y los costos de la contratación con la empresa de Marketing Digital. Se crea la plataforma, se diseña la página y se establece el servidor de alojamiento.

La empresa deberá determinar las condiciones bajo las cuales comprarán los clientes: monto de compra y métodos de pago.

Los productos ofrecidos en medios tradicionales se subirán a la tienda virtual. La empresa contratada se ocupará del mantenimiento de la tienda.

- *Indicadores*

- Tasa de conversión:  $(\text{total de conversión} / \text{total de clics}) * 100$
- Incremento en las ventas:  $(\text{ventas en el periodo} - \text{ventas en el periodo anterior}) / \text{ventas en el periodo anterior} * 100$
- % Venta online:  $\text{venta online} / \text{total de ventas} * 100$

- *Responsables*

Área de ventas y posventa. Agencia de Marketing.

- *Plazo*

18 meses

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas		
Establecer objetivos claros para ser alcanzados en un período de tiempo determinado.	06/2022	07/2022	Gerente de Marketing. Gerente de Administración.	Marketing y Administración.	Ordenador con conexión a Internet. Plataforma Online	\$780.000
Reuniones con empresas consultoras de Marketing Digital.	08/2022	09/2022				
Seleccionar una empresa de Marketing Digital.	08/2022	09/2022				
Acordar costos con la empresa.	10/2022	10/2022	Gerente de Administración.			
Creación de la plataforma y diseño de la página.	11/2022	11/2022	Empresa de Marketing Digital.	Marketing		
Determinación de condiciones de compra	11/2022	11/2022	Gerente de Comercio.			
Carga de productos a la página web.	12/2022	12/2023	Empresa de Marketing Digital.			
Mantenimiento de la página.	12/2022	12/2023	Empresa de Marketing Digital.			

- *Presupuestos*

Servicios de la Tienda Online	Costo total
Plataforma	\$120.000,00
Diseño	\$70.000,00
Servidor de alojamiento	\$50.000,00
Sueldo mensual de Community Manager por el término de 18 meses	\$30.000 * 18 = \$540.000
<b>Costo total</b>	<b>\$780.000,00</b>

### ***Programa 3: Automatización de la atención al cliente.***

- *Objetivo del programa:*

- Mejorar en un 10 % la atención del cliente mediante la automatización y digitalización de los pedidos en el proceso de venta en los próximos 24 meses.

- *Fundamentación del programa:*

La tendencia actual en el sector está enfocada hacia el cambio y la innovación, por esto es que los consumidores se vuelven más exigentes a la hora de escoger un lugar de para poder satisfacer sus necesidades. Ya no solo se busca precios competitivos, en los productos y servicios, sino un mayor valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacciones en la experiencia de compra.

En este proceso de revolución tecnológica, las automatizaciones han sido una de las principales conquistas. Por un lado, la posibilidad de automatizar procesos libera tiempo para dedicarlo a aquello en que la presencia humana es imprescindible. Se eliminan tiempos muertos, agilizando la comunicación entre personas y áreas. Además, con las automatizaciones se reducen errores y costos. Por lo tanto, las actividades se hacen más eficientes y si bien se requiere inversión, se obtiene un retorno en el mediano plazo. La rentabilidad se incrementa al reducir los gastos en personal, mejorar la satisfacción del cliente, la imagen de la empresa, y mejorar la rentabilidad.

- *Actividades/Acciones*

Desde la gerencia de la empresa surge la necesidad de modernizar el procedimiento de compra de los consumidores, incorporando maquinas auto gestionables. Desde la administración se buscan presupuestos en empresas que comercialicen estos

productos y se pide cotización a fin de que se evalúen los costos de adquisición de compra. Posteriormente con el presupuesto aprobado se hace el pedido formal por email y se efectúa la transferencia. Por otra parte se establece contacto con la empresa proveedora de los aparatos posnet para poder adquirir el mismo, se firma la documentación digitalmente y el producto llega a la empresa en el transcurso de una semana.

El menú se elige a través de una tablet, con opciones de comidas rápidas y nutritivas. Y se abona con tarjeta en pocos segundos a través de un lector ubicado a un costado del dispositivo, mediante una implementación realizada por MercadoPago.

El menú elegido se prepara en la cocina, que es una terminal automatizada con cocineros capacitados en el manejo de tecnología para preparar en pocos minutos los pedidos, con ingredientes frescos y de la mejor calidad. Una vez emitida la comanda, la máquina imprime el comprobante. El pedido, ya sea para llevar o para consumir en el local, se retira en cualquiera de los 2 boxes automatizados donde figura el nombre del cliente, quien deberá tocar la pantalla táctil para retirar. Todo este proceso suele llevar tres minutos y medio, y en ningún momento se interactúa con una persona. En el local no hay mozos, solo hay anfitriones que guían al usuario en el uso de la plataforma.

Los “kioscos digitales” pueden automatizar el proceso de pedido y pago, creando una experiencia confiable para los clientes. Estas terminales también pueden automatizar el proceso de “up-selling”, con el fin de ofrecer un producto de mayor calidad como alternativa, capturando el mayor porcentaje posible de oportunidades de ventas.

Los kioscos de autoservicio son parte indispensable de la experiencia omnicanal del cliente en un restaurante. Los kioscos no solo son un medio muy necesario para responder a la creciente demanda de comodidad de los clientes y reducir los tiempos de espera, sino también una poderosa herramienta para aumentar los ingresos y la eficiencia operativa y elegir cuándo, cómo se ordena, se paga y recibe su comida.

Esta modalidad se combinará con la modalidad actual, trabajando en simultáneo.

El proceso automatizado anima a los clientes a explorar el menú y crea un mejor retorno de la inversión para el restaurante. Les dan a los consumidores el control de su experiencia culinaria, mediante el aprovechamiento de los kioscos los locales de comidas permiten a sus clientes.

- *Indicadores*
  - Nivel de cumplimiento de entregas: total de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos despachados.
  - Encuesta de satisfacción al cliente
  
- *Responsables*  
Gerencia de Recursos Humanos. Gerencia General.
  
- *Plazo*  
24 meses

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas		
Reunión de directorio para evaluar y aprobar la automatización de los puntos de venta	06/2022	08/2022	Gerente de Marketing. Gerente de Administración Gerencia General	Dirección	Salón de Reuniones	Software: USD 19= \$91.200 (24 meses) Pantalla Publicitaria Totem: \$294.000 Posnet: \$3.499 * 2 = \$7.000 Terminal autogestión \$515.000
Pedido de presupuestos para pantallas interactivas y software de gestión de atención al cliente	09/2022	11/2022	Gerencia de Administración	Administración Marketing	Presupuestos	
Compra e instalación de pantallas interactivas y kiosco de autogestión.	12/2022	02/2023	Gerencia de Administración		Kioscos de auto pedido y pantallas interactivas Software de gestión	
Instalación sistema de cobro	03/2023	04/2023	Gerencia de administración		Posnet	
Puesta en marcha	05/2023	05/2024	Gerencia de Administración y Marketing			

Kioscos digitales	Costo total
Software: USD 19=\$91.200 (24 meses) Pantalla Publicitaria	\$91.200
Totem: \$294.000	\$294.000
Posnet : 3.499 * 2 = \$7.000	\$7.000

Terminal autogestión	\$515.000
<b>Costo total</b>	<b>\$907.200</b>

*Diagrama de Gantt*

DIAGRAMA DE GANTT	Año 2022						Año 2023												Año 2024					
	MESES																							
PROGRAMAS	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
<b>PROGRAMA 1 :</b>																								
Análisis y elección de bares y restaurantes para ofrecer acuerdos comerciales	█	█																						
Visitas y reunión del personal de ventas para comunicar y realizar un pre acuerdo.		█	█	█																				
Elaboración de los acuerdos a firmar.				█	█																			
Reunión para firma de acuerdos y contrato.				█	█																			
Puesta en marcha, evaluación y control.						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						
<b>PROGRAMA 2:</b>																								
Establecer objetivos claros para ser alcanzados en un período de tiempo determinado.	█																							
Reuniones con empresas consultoras de Marketing Digital.		█	█																					



## *Análisis Financiero*

- *Presupuesto*

Programas	Recursos Financieros
Programa 1	\$ 844.192,00
Programa 2	\$ 780.000,00
Programa 3	\$ 907.200,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.531.392,00</b>

- *(Flujo de Fondos)*

Años	Flujos de Fondos
0	-\$ 2.531.392,00
1	\$ 6.500.000
2	\$ 7.800.000
3	\$9.360.000

- *(Flujo de Fondos desglosado anual)*

Concepto		Ingresos	Egresos	Neto
<b>Periodo 0</b>			-2.534.149,34	-2.534.149,34
<b>Periodo 1</b>	<b>1</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>2</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>3</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>4</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>5</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>6</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>7</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>8</b>	541.666,66	290.000	251.667



	<b>9</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>10</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>11</b>	541.666,66	290.000	251.667
	<b>12</b>	541.666,66	290.000	251.667
<b>Periodo 2</b>		7.800.000	4.620.000	3.180.000
<b>Periodo 3</b>		9.360.000	5.580.000	3.780.000

- *VAN – TIR*

VAN	\$8.047.896,73
TIR	262%

Si se obtiene un VANo > 0, significará que la inversión planificada genera más beneficio que un depósito bancario al tipo de descuento escogido. Es una inversión rentable. . Si el TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

- *Análisis ROI*

$ROI = (GANANCIA - INVERSIÓN) / INVERSIÓN \times 100\%$
$ROI = (9.980.000 - 2.531.392,00) / 2.531.392,00 * 100 = 2,94$

El retorno de la inversión (ROI) es un indicador que nos permite evaluar la rentabilidad de una inversión en base al capital destinado y al beneficio obtenido. Teniendo en cuenta el resultado obtenido al aplicar la fórmula del ROI se llega a la conclusión que por cada \$100 invertidos en el proyecto se obtienen \$294 el desarrollo del proyecto es viable.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia desarrollada, los procesos operativos, la tecnología y las personas para orientar al logro de objetivos organizacionales y de esta forma asegurar el proceso de mejora continua en un ambiente de negocios cambiante.

La empresa en estudio Grupo Meta, está integrada por diferentes unidades de negocios: La Tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A.S y Casa Negra (Güemes y Buen Pastor) con proyección de crecimiento a futuro, presenta una disminución de la rentabilidad, la cual se enfoca en diferentes variables que afectaron la actividad habitual de la misma.

En base al trabajo desarrollado se propone la implementación de una planificación estratégica para incrementar la rentabilidad en un 15%, en la empresa Grupo Meta, para el periodo 2022-2024.

En primera medida se propone realizar acuerdos de exclusividad con bares y restaurantes, los acuerdos incentivarán la venta del producto, y a cambio recibirán una comisión correspondiente al 30% sobre el total de las ventas. Realizar alianzas es recomendable, ya que abre la puerta a un mayor número de ventas, operaciones más rápidas, transferencia de tecnología, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.

En segunda medida, se propone el desarrollo de un canal de ventas a través de internet El sector gastronómico también ha comenzado a darse cuenta de la importancia que tiene la transformación digital para poder operar de manera satisfactoria y así brindar una mejor experiencia a los consumidores.

El beneficio de vender por internet permite poder acceder a nuevos mercados, brindar mayor comodidad a los clientes y mayor participación en la cartera de búsqueda de los clientes.

Como tercera medida se propone automatizar la atención al cliente mediante la incorporación de kioscos auto gestionables. La tendencia en el sector en que se desarrolla la actividad está enfocada hacia el cambio y la innovación, por esto es que los

consumidores se vuelven más exigentes a la hora de escoger un lugar de para poder satisfacer sus necesidades. Ya no solo se busca precios competitivos, en los productos y servicios, sino un mayor valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacción en la experiencia de compra. Los beneficios de poder incorporar esta tecnología a los negocios permiten mejorar la experiencia del cliente con la marca, reducir costos en el negocio y agilizar la eficiencia por medio de las aplicaciones.

Por lo anteriormente mencionado en el trabajo, se recomienda: implementar un plan de incentivo económico para aumentar la productividad y satisfacción personal de los empleados, también hacer una evaluación del proyecto al final del año para realizar los ajustes correspondientes si es necesario y realizar evaluaciones periódicas ayudara a la ejecución del proyecto y así de esta manera poder asegurar el crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo.

#### *Nuevas discusiones*

El presente trabajo presenta nuevas propuestas a desarrollar que no fueron tratadas en la planificación estratégica propuesta pero se consideran importantes para la aplicación en futuros trabajos. La creación de un área de marketing interno, con el objetivo de llevar a cabo acciones de promoción y comunicación entre los trabajadores, para que estos se sientan identificados con el valor de la marca y los productos /servicios y de esta forma logren motivación en su actividad diaria. Un trabajador motivado y valorado cuidará los intereses de la organización, esto repercutirá positivamente en la imagen de empresa y en el logro de los objetivos organizacionales.

## Bibliografía

- Agrositio. (23 de 2 de 2021). *Agrositio*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/215144-el-inta-y-cerveceria-y-malteria-quilmes-impulsan-la-produccion-de-cebada-agroecologica>
- Argentina Presidencia . (22 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259783/20220325>
- BBC News. (5 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59871637>
- Bichos de Campo. (19 de Noviembre de 2021). *Bichos de Campo*. Obtenido de <https://bichosdecampo.com/agroempresas-cerveceria-y-malteria-quilmes- apuesta-a-la-agricultura-sustentable/>
- Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones. (2011). *Administración Estratégica un enfoque integral* . México: Cengage Learning.
- Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, Melissa A.Schilling. (2015). *Administración Estratégica (Teoría y Casos ) Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Clarín. (22 de 12 de 2021). *Habitos de consumo*.
- Devincenzi, A. (28 de 02 de 2022). *Cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>
- Economía y Política*. (7 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/el-banco-mundial-mejoro-el-crecimiento-de-argentina-a-3-6-pero-encendio-luces-amarillas/>
- El cronista*. (13 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/del-rebote-a-la-desaceleracion-que-factores-le-pondran-freno-a-la-actividad-economica-en-2022/>
- El cronista*. (24 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/el-campo-al-rojo-retenciones-por-decreto-la-idea-de-rascar-siempre-la-misma-olla-y-el-descredito-a-feletti/>

- El Cronista*. (3 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-cree-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>
- El país*. (8 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://elpais.com/argentina/2022-05-08/la-guerra-politica-da-alas-al-malestar-argentino.html>
- El País. (7 de Abril de 2022). La crisis económica da fuelle a la protesta piquetera en Argentina.
- Fondo Monetario Internacional*. (3 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/03/pr2256-argentina-imf-and-argentine-authorities-reach-staff-level-agreement-on-an-eff>
- Futuro Sustentable*. (2020). Obtenido de <https://www.futurosustentable.com.ar/crearon-la-primera-cerveza-argentina-con-agua-de-mar-desalinizada/>
- Gobierno de España. (18 de Marzo de 2022). Obtenido de [https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2022/Marzo/España\\_y\\_Argentina\\_firman\\_un\\_acuerdo\\_para\\_fortalecer\\_la\\_cooperacion\\_bilateral\\_en\\_ciencia\\_e\\_innovacion.html;jsessionid=FC5A2205507F8C8F5C8EDCBE2924966E.1](https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2022/Marzo/España_y_Argentina_firman_un_acuerdo_para_fortalecer_la_cooperacion_bilateral_en_ciencia_e_innovacion.html;jsessionid=FC5A2205507F8C8F5C8EDCBE2924966E.1)
- Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (2012). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill, Inc.
- Harold Koontz ,Heinz Weihrich y Mark Cannice. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc.Graw-Hill. Obtenido de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Idalberto Chiavenato. (2017). *Planeación Estratégica* . México: Mc.Graw.Hill.
- Info campo. (20 de Enero de 2022). *La producción de leche creció 4% en 2021 y quedó al borde del récord*.
- Infobae*. (11 de Abril de 2022).

- Infobae.* (21 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2022/01/21/tal-vez-2022-no-sea-tan-malo-despues-de-todo/>
- Infobae.* (9 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/04/09/campo-y-tecnologia-el-mundo-agtech-irrumpe-con-fuerza-y-llama-cada-vez-mas-la-atencion-de-los-productores/>
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2017). *Planeación operativa*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- La Nacion . (6 de Febrero de 2022). *Cómo juega este año el contexto global para la economía argentina*.
- La Nacion* . (5 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/la-nacion-revista/health-coaches-el-cambio-de-estilo-de-vida-que-permite-prevenir-manejar-y-revertir-de-patologias-nid02042022/>
- La Nacion. (6 de Febrero de 2022).
- La voz* . (4 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/crisis-energetica-se-vende-gasoil-blue-para-poder-trabajar-en-el-campo/>
- La Voz . (14 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/covid-19-se-iniciara-la-aplicacion-del-segundo-refuerzo-de-vacunacion/>
- La voz*. (14 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/alberto-fernandez-tenemos-que-hacer-de-la-argentina-un-centro-de-desarrollo-cientifico-y-tecnologico/>
- La voz del interior . (10 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/el-impulso-de-la-inflacion-altera-las-negociaciones-paritarias/>
- Mariano Raúl Lezin. (2018). *Modelización Canvas de una fábrica de cerveza*. Córdoba.
- Michael Porter. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria S.A.

Perfil . (22 de 9 de 2021). *Las 5 tendencias en el consumo que nacieron con la pandemia y se asientan en esta etapa.*

Perfil. (22 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/mcdonalds-lanza-argentina-fabrica-digital-convierte-centro-innovacion-region.phtml>

Peru Retail. (12 de 05 de 2022). *Peru Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/transformacion-digital-permite-a-restaurantes-vender-hasta-un-40-mas/>

Pilar Diario. (11 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.pilaradiario.com/informacion-general/2022/3/26/la-falta-de-personal-un-nuevo-escollo-para-los-locales-gastronomicos-118404.html>

Pulso Cervecerero. (2 de Marzo de 2022). Bariloche produce unos 7 millones de litros anuales de cerveza artesanal.

Robbins Coulter . (2016). *Administración*. Mexico: Pearson.

Schilling, Melisa; Jones, Gareth; Hill, Charles. (2015). *Administración Estratégica: Teórica y casos.Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland. (2012). *Administración estratégica (Teorías y Casos)*. México: Mc Graw Hill.

Thompson, A. & Strickland, A.J. (2012). *Administracion Estrategica Teoria y Casos*. Mcgraw-Hill.

Torres Cabrerros, D. (22 de 05 de 2022). *EIDiarioAR*. Obtenido de [https://www.eldiarioar.com/economia/consumo-e-inflacion-paises-llena-restaurantes-no-llega-mes\\_1\\_9011358.html](https://www.eldiarioar.com/economia/consumo-e-inflacion-paises-llena-restaurantes-no-llega-mes_1_9011358.html)

Zacarías Torres Hernández. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

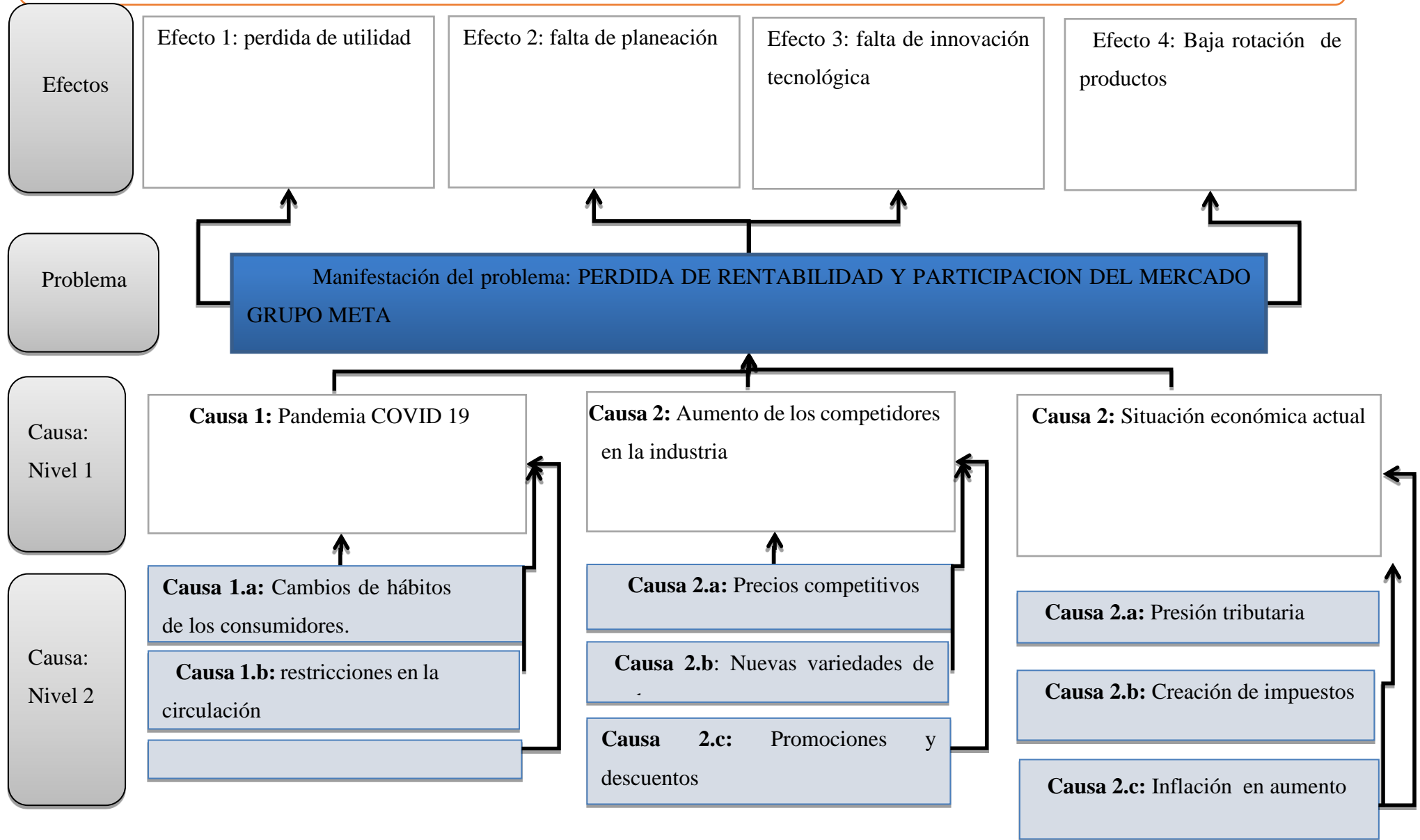
Zipschedules. (05 de 03 de 2021). *Zipschedules*. Obtenido de <https://zipschedules.com/es/restaurant-management/automated-restaurant.html>

## **Anexos**



*Anexo 1: Árbol de problemas*

ÁRBOL DE PROBLEMAS del CASO: Grupo Meta



## Anexo 2: Costos automatización de atención al cliente. Plataforma

The screenshot displays the Skyservice website's pricing page for restaurant automation. The header includes the Skyservice logo, navigation links (Inicio, Acerca del producto, Automatización, Lista de precios, Apoyo), a 'Login' button, and a language selector set to 'es'. A green banner at the top contains the text 'Русский корабль, иди нахуй! Слава Україні' with heart icons. The main content area is titled 'Las Tarjetas' and features three pricing cards: 'BUSINESSMAN' (USD 8/mes), 'CORPORATION' (USD 13/mes), and 'BIGBOSS' (USD 19/mes). Each card lists features such as 'Puntos de venta 1', 'Número de usuarios: ∞', 'Número de transacciones: ∞', 'Número de partidas', and 'Mapas tecnológicos'. A 'PRUEBA GRATIS' button is located at the bottom of each card. A chat icon is visible in the bottom right corner, and a cookie consent banner is at the very bottom.

Plan	Costo (USD/mes)	Puntos de venta	Número de usuarios	Número de transacciones	Número de partidas	Mapas tecnológicos
BUSINESSMAN	8	1	∞	∞	600	60
CORPORATION	13	1	∞	∞	1000	120
BIGBOSS	19	1	∞	∞	3500	300

Ilustración 1: Plataforma atención al cliente



Nuevo

### Pantalla Publicitaria Comercial Tótem Digital 50 Pulgadas



\$ 294.800

en 6x \$ 49.133<sup>33</sup> sin interés

Duplica puntos: sumás 2105 4210 Mercado Puntos

[Ver los medios de pago](#)

**Llega gratis entre el miércoles y el lunes 13 de junio**

[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (3 disponibles)

Ilustración 2: Tótem Publicitario

MERCADO PAGO POINT SMART

# EVOLUCIÓN PARA TU NEGOCIO AL PRECIO MÁS HOT

\$5.999

**\$3.499** 42% OFF

o 6x \$583<sup>7</sup> sin intereses

La oferta finaliza en  
**1 d 5 h 29 m 26 s**



Comprar ahora

Llega gratis mañana (\*)



Plan de datos 4G gratis

Chip, banda magnética y sin contacto.

Impresión de comprobantes.

Actualizaciones del sistema.



Ilustración 3: Posnet

También puede interesarte: baratza

[Volver al listado](#) | [Industrias y Oficinas](#) > [Equipamiento para Comercios](#) > [Otros](#)

[Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



Nuevo

**Carteleria Digital Terminal  
Autogestion T43v  
Autoconsulta**



**\$ 515.000**

en 12x \$ 73.031<sup>29</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Caballito, Capital Federal

[Ver costos de envío](#)

**Disponible 20 días después de tu compra**

Cantidad: **1 unidad** (50 disponibles)

**Comprar ahora**



Compralo, subí de nivel y conseguí  
descuentos en compras y envíos

Ilustración 4: Terminal Digital