

## Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración



Título del Trabajo: Planificación Estratégica de la empresa Grupo Meta, enfocada en la penetración de mercado, accediendo a nuevos clientes, incrementando las ventas y la rentabilidad.

Nombre y Apellido: Kieffer Ayelén

D.N.I. 36.589.161

Carrera: Licenciatura en Administración - Universidad Siglo 21

Legajo: VADM07351

Línea temática estratégica: Planificación Estratégica Grupo Meta

Profesor TFG: Dr. Vittar Carlos

## **Resumen**

En el presente trabajo final, se propone la aplicación de un modelo de planificación estratégica sobre la empresa Grupo Meta, una empresa que se compone de tres unidades de negocios, de las cuales una se dedica al rubro agrícola y tambero, y los dos restantes se desempeñan en la industria cervecera y gastronómica. Este grupo nació en Sacanta, provincia de Córdoba, Argentina.

Dicho reporte se realiza con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un horizonte temporal de tres años (2022-2024 inclusive), expandiendo el Mercado de Grupo Meta a nuevas ciudades de la Provincia de Córdoba, ponderando la marca a través de campañas publicitarias, y abriendo el camino para que nuevos clientes conozcan la amplia variedad de productos de Cervecería Checa, y degusten su calidad y sabor artesanal.

Se ha contemplado en el desarrollo del proyecto, el paso de la Pandemia de Covid-19, que ha afectado significativamente a la industria cervecera y gastronómica en general, y que, a su vez, ha influido considerablemente sobre el comportamiento habitual de las personas.

Se plantean propuestas que hacen referencia a la expansión de mercado, y al reconocimiento y posicionamiento de la marca, mediante estrategias de Marketing enfocadas en Publicidad y Cobranding.

Cada mejora planteada cuenta con su determinado Plan de Acción, Presupuesto, Diagrama para visualizar los tiempos de realización de cada actividad, y Flujo de Fondos donde se permite visualizar la viabilidad del proyecto.

## **Palabras Clave**

Planificación estratégica – Rentabilidad – Horizonte – Expansión – Posicionamiento

## **Abstract**

In this final work, the application of a strategic planning model on the Grupo Meta company is proposed, a company that is made up of three business units, of which one is dedicated to agriculture and dairy farming, and the remaining two are they work in the beer and gastronomic industry. This group was born in Sacanta, province of Córdoba, Argentina.

Said report is made with the objective of increasing profitability in a three-year time horizon (2022-2024 inclusive), expanding the Grupo Meta Market to new cities in the Province of Córdoba, weighting the brand through advertising campaigns, and paving the way for new customers to know the wide variety of Cervecería Checa products, and taste their quality and artisan flavor.

The passage of the Covid-19 Pandemic has been considered in the development of the project, which has significantly affected the beer and gastronomic industry in general, and which, in turn, has considerably influenced people's habitual behavior.

Proposals are made that refer to the expansion of the market, and the recognition and positioning of the brand, through Marketing strategies focused on Advertising and Cobranding

Each proposed improvement has its own specific Action Plan and Budget, a Diagram to visualize the completion times of each activity, and a Flow of Funds where it is possible to visualize the viability of the project.

## **Keywords**

Strategic planning - Profitability - Horizon - Expansion - Positioning

## Tabla de contenido

Resumen.....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	5
Análisis de Situación .....	8
Análisis del Macro-entorno (P.E.S.T.E.L) .....	8
Análisis de Micro entorno (5 Fuerzas de Porter).....	13
Potenciales Competidores .....	13
Poder de Negociación con Proveedores .....	14
Poder de Negociación de los Clientes .....	14
Conclusión de Análisis del Microentorno .....	15
Análisis Interno .....	16
Matriz FODA.....	20
Matriz BCG o Matriz de crecimiento – participación.....	21
Marco Teórico .....	23
Diagnóstico y Discusión .....	27
Objetivo General.....	29
Objetivos específicos.....	29
Alcance .....	30
Planes de Acción.....	30
Diagrama de Gantt .....	37
Presupuesto .....	38
Conclusión.....	40
Recomendaciones .....	41
Bibliografía .....	42
Anexo 1: Estado de Resultados SAUCO S.A.....	45

Anexo 2: Información sobre gastos y su aplicación.....	46
Anexo 3: Flujo de fondos Año 2022.....	47

#### Índice Tabla.

Imagen 1. 5 Fuerzas de Porter.....	16
Tabla 1. Presupuesto anual Plan de Acción 1.....	30
Tabla 2. Plan de Acción 1.....	31
Tabla 3. Presupuesto anual Plan de Acción 2.....	32
Tabla 4. Plan de Acción 2.....	33
Tabla 5. Presupuesto anual Plan de Acción 3.....	34
Tabla 6. Plan de Acción 3.....	35
Tabla 7. Presupuesto proyectado de los 3 Planes de Acción.....	36
Tabla 8. Diagrama de Gantt .....	37
Tabla 9. Premisas Generales.....	37
Tabla 10. Flujo de Fondos.....	38
Tabla 11. ROI.....	38

## Introducción

En este reporte de caso, se aborda un estudio profundo sobre Grupo Meta, con el fin de definir una planificación estratégica que acompañe a esta empresa en su funcionamiento, permitiéndole desarrollar una penetración en el mercado, con el objetivo de expandir su producto, *Cervecería Checa* por toda Córdoba, logrando una ventaja competitiva, y pudiendo comenzar a proyectar en el largo plazo, llegar a toda la argentina, para de esta manera aumentar su participación de mercado, potenciar su actividad, llegar a nuevos clientes, obteniendo como resultado final un incremento significativo en las ventas y su rentabilidad.

Grupo Meta se trata de una empresa familiar creada en el año 2019, en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. La organización, se encuentra en pleno auge, y sus fundadores, los tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, apuestan constantemente al desarrollo en distintos rubros. Bajo su nombre, el grupo reúne a cuatro unidades de negocios diferenciadas.

- La Tregua S.A. ubicada en la localidad de Sacanta – El Arañado. Se dedica a la actividad tambera y agrícola.
- Sauco S.A. cuyo trabajo consiste en la integración de la fábrica de cervezas “Cervecería Checa”, que se encuentra en Sacanta, Córdoba, y el restaurante “La Jirafa”, un bodegón familiar situado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche.
- Cervezas Argentinas S.A.S. en la que incluye la participación societaria del 50% sobre el bar “Casa Negra” ubicado en la zona de Güemes, Córdoba Capital.
- Brewing S.A.S. un proyecto que se encuentra en proceso de apertura, y consiste en la puesta de un bar propio Checa.

En los análisis de la industria y sobre todo en el de mercado (micro-entorno), se observan como principales amenazas la fuerte competencia y la mínima lealtad de marca que existe en el sector, el Grupo, que fue creado hace dos años, y se encuentra en pleno crecimiento, en una industria madura, no logra aún ser reconocido o identificado por la comunidad como tal, sino por sus unidades de negocios, y esa debilidad interna se puede traducir en pérdida de fidelidad y rentabilidad. Por lo que, para activar las acciones para potenciar el valor de su identidad, y así pueda darse a conocer en el medio en que se desarrolla, se deben tomar indicios que logren una ventaja competitiva sobre la competencia, aprovechando como oportunidad que la Cerveza Checa

se encuentra bien posicionada en la ciudad, y es recomendada por el público local, manteniendo altos estándares de calidad en las variedades que ofrece.

Para abordar esta problemática que deja ver la empresa, se propone, luego de realizar los análisis necesarios, elaborar una estrategia de diferenciación sobre sus competidores, que colabore en su posicionamiento en el mercado, buscando el reconocimiento de la marca. Se trabajará sobre la estrategia sin relación con la marca madre, ya que, como es el caso de Grupo Meta, las diferentes unidades de negocios de la empresa, están separadas de la principal. También se utilizará la herramienta de marketing llamada Branding, con la que se llevarán a cabo acciones relacionadas con los valores de la marca, creando una conexión con los consumidores, para influir en sus decisiones de compra. Además, se busca expandir el mercado por toda la provincia de Córdoba como principal objetivo, con la posibilidad de ir ocupando en el largo plazo todo el territorio argentino.

Se tomarán como ejemplo dos empresas que han podido diseñar, proyectar y construir el portafolio de su marca de excelente manera, volviéndose líderes en sus respectivas industrias.

- Grupo Bimbo

La habilidad que ha desarrollado en sus 70 años de vida para producir, empaquetar y entregar sus productos de manera constante y pronta hasta los rincones más remotos, llevando adelante una desarrollada estrategia de logística, explica el éxito que ha tenido no solo para conquistar el mercado mexicano, sino incluso para penetrar en otros mercados y lograr ser actualmente la mayor panificadora industrial del planeta. Para esto siguió una estrategia lógica y común: conquistar primero mercados más afines, y luego ir por otros distintos y más competidos. Actualmente, cuenta con más de 8.000 productos y 150 marcas de gran prestigio (Bimbo Mx., 2021).

- Starbucks

Esta empresa comenzó siendo una pequeña cafetería en Seattle y ahora tiene miles de sucursales distribuidas en 78 países del mundo. Su estrategia de penetración en el mercado, basado en marketing y publicidad, ha sido su principal arma de crecimiento intensivo, y hoy hace que continúe abriendo más cafeterías en ubicaciones estratégicas. De hecho, apunta a abrir más tiendas en puntos geográficos donde tienen presencia débil, en particular en algunas regiones de África y Medio Oriente. Desarrollan también una estrategia de fidelización a través de un programa llamado “Starbucks Rewards”, con el que, ofrece descuentos en la mayoría de su cartera de productos y

aplica estrategias de gamificación para entregar premios a sus consumidores leales. Gracias a una aplicada penetración de mercado, la cadena de cafeterías ha logrado posicionar sus productos y consolidarse como una de las marcas más importantes en el sector, logrando en los últimos 13 años duplicar su cantidad de locales, llegando a los 32.000 distribuidos alrededor del mundo (Starbucks, 2021).

## **Análisis de Situación**

En el presente Trabajo Final sobre Grupo Meta, se observa como problemática principal que su marca no es reconocida en el sector, y al desenvolverse en industrias tan marcadas por la competencia, se corren grandes riesgos como pérdida de fidelidad de clientes, o falta de lealtad a la marca, provocando como consecuencia, descenso de ventas y por lo tanto, de rentabilidad.

### *Análisis del Macro-entorno (P.E.S.T.E.L)*

#### Análisis Político

El 10 de diciembre de 2019, Alberto Fernández tomó el cargo de Presidente de la Nación, advirtiendo que recibía un país en “Default virtual” y con el 40% de pobreza en su población, haciendo referencia a la importante crisis económica del país (El Pais, 2019).

En este año 2021, se llevarán a cabo las elecciones legislativas nacionales. Las Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) serán el 12 de septiembre, y las elecciones generales, el 14 de noviembre. A partir de los resultados, la Cámara de Diputados renovará 127 de sus 257 bancas, y el Senado 24 de los 54 escaños que posee (Camara Nacional Electoral, 2021). Es de esperar que surjan consecuencias posteriores a resultados electorales, por lo que positiva o negativamente se verán afectados los mercados, quienes deberán, dentro de la incertidumbre, estar atentos a los impactos. En cuanto a esto, no podrán relajarse, ya que para octubre del 2023 están programadas las elecciones presidenciales, que, sin dudas, cualquiera sea el resultado, traerá consigo nuevos rumbos para la economía nacional.

Por otro lado, la evolución de la economía argentina en 2022 está atada a la reestructuración de la deuda de 44.000 millones de dólares contraída con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2018. El país sudamericano, muy golpeado después de tres años consecutivos de recesión, no puede afrontar los vencimientos por valor de 19.000 millones de dólares previstos para el año que viene con el organismo internacional. Por este motivo, negocia contrarreloj un nuevo calendario de pagos. La nueva meta, según aseguró esta semana el presidente Alberto Fernández a empresarios, es el primer trimestre del año próximo (Centenera, 2021).

### -Análisis Económico

Las cuatro fuerzas económicas más importantes, y que influyen en el bienestar de las empresas y afectan su adecuado rendimiento son: Tasa de crecimiento; Tasas de interés; Tipo de cambio; y Tasas inflacionarias.

El 2020, cerró con una inflación acumulada del 36.1%, y para el presupuesto 2021 - 2022, presentado por el Ministro de Economía, se estipula una inflación del 29%, y del 33% respectivamente para cada año. Para agosto del 2021, la inflación lleva acumulada un 32,3%. Las consultoras privadas económicas que integran el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), con estos datos, proyectan que la inflación para el 2021, va a terminar siendo mayor al 45%, y se espera que alcance un 42% para el 2022, y un 36% para el 2023. La alta tasa inflacionaria, además de traer consecuencia en el consumo, provoca distorsiones y dificulta la planeación a futuro por parte de los empresarios, que, sumado a la crisis generada por la pandemia a nivel mundial, muchos se vieron obligados a bajar sus persianas, lo que llevó a que el desempleo alcanzara un 11.0% y la pobreza en el segundo semestre llegara al 31.6% en hogares, en los que residen el 42% de los ciudadanos. Con respecto a la abrupta caída del PBI en el año 2020, que alcanzó el 9.9%, para el 2021 según la REM, se espera que obtenga un crecimiento del 6.8%. Lo que se aproxima a las predicciones que el Ministro de Economía Martín Guzmán, proyectó para este año, informando que el mismo rondará entre el 7% y 8%, y que además espera que sea del 4% para el 2022. El crecimiento económico genera que las empresas puedan buscar expandir sus negocios, obteniendo mejores rendimientos en relación a mayores gastos por parte de los consumidores y disminuyendo presiones de la competencia en la industria. En materia de tipo de cambio nominal mayorista, la proyección para diciembre de 2021 se ubicó en \$107,1 por dólar, mientras que lo estimado para fines del año 2022 arrojó un valor de \$153,5 por dólar. El movimiento del tipo de cambio monetario tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una empresa en el mercado global. Con respecto a la tasa de interés, en tanto, quienes mejor pronosticaron para el corto plazo la misma, prevén en promedio que se ubique en 34,4% a fines de 2021. A pesar de la elevada inflación que proyectan para el resto del año, los analistas económicos del REM no creen que el Banco Central vaya a elevar las tasas de interés como una vía para contrarrestarla. Para el caso de las empresas las tasas elevadas representan una amenaza dado que afecta directamente contra la inversión (INFOBAES, 2021).

### -Análisis Socio Cultural

El sector comercial, gastronómico, y hotelero, también debieron adaptarse a la nueva “normalidad” y modificar sus hábitos de ventas. La pandemia y la cuarentena estricta, afectaron a los hoteles, bares y restaurantes, que mantuvieron sus puertas cerradas por muchos meses, sin poder generar ingresos. Lo mismo sufrió el turismo, por ende, cada espacio que depende del mismo. De acuerdo a la disminución de casos de coronavirus, y la vacunación a la población argentina, se están reactivando lentamente estas actividades, bajo distintos protocolos, y modalidades de ventas. El take away, los deliverys (apalancados por las apps) y las dark kitchens florecieron y fueron ganando terreno en medio de una cotidianidad donde “ir a comer” se convirtió en una prohibición. Así fue como, desde la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés (AHRCC, 2021), calculan que entre un 12% y un 15% de comercios gastronómicos debieron cerrar sus puertas, mientras el resto experimenta una caída de ventas de alrededor del 60%. En medio de ello, las cadenas de “fast food” redoblaron su apuesta.

Otros cambios en el hábito de las personas, se vio reflejado, a partir de una encuesta realizada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET, 2021), se dio a conocer que en plena pandemia, el 45% de las personas incrementaron el consumo de bebidas alcohólicas a situaciones de vida cotidiana. Un relevamiento que llegó a casi cinco mil personas de 18 años en adelante, muestra con mayor énfasis al grupo de 35 a 44 años, en el que el porcentaje casi que se cuadruplico, variando del 4,6% al 18,1%.

Para dimensionar a cuantas personas abarca este relevamiento acudimos al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2021):

- 20-24 años 3.523.049 personas; 25-29 años 3.562.951 personas; 30-34 años 3.383.352 personas; 35-39 años 3.165.656 personas; 40-44 años 3.110.884 personas; 45-49 años 2.751.947 personas; 50-54 años 2.327.037 personas; 55-59 años 2.119.884 personas; 60-64 años 1.926.122 personas.

En base a estos datos, una de las bebidas que mayor incremento sufrió en sus ventas, es la cerveza artesanal, que además de pisar fuerte con sus canillas y barriles en bares y restaurantes, apostó a la comercialización envasada. La lata de 473ml es el envase que, durante los meses de aislamiento, aumentó sus ventas un 1000%, según un estudio realizado por Ball Corporation. Aún, teniendo en cuenta la estacionalidad de la cerveza en temporada de otoño e invierno, el impacto es

significativo, comparando los períodos marzo – junio en el año 2020, el incremento de ventas en unidades es del 46% (ForbesArgentina. , 2021).

Otra industria que es analizada por sus cambios es la láctea, que ha sufrido variaciones negativas. El volumen de ventas ha disminuido un 7,9% en productos como las leches fluidas y las leches en polvo, y un 4,2% en litros de leche equivalentes respecto al periodo de enero-julio 2020, que se comparó con el mismo periodo del año actual. Sin embargo, otros productos como postres, leches saborizadas, quesos, que habían caído fuertemente el año pasado, en 2021 han incrementado su consumo (OCLA, 2021)

#### -Análisis Tecnológico

Aunque la humanidad ha elaborado cerveza desde el principio de los tiempos, los procesos han cambiado a lo largo de la historia a fin de optimizar la producción y mejorar el resultado final. En consecuencia, hoy las cervecerías cuentan con instalaciones de alta tecnología donde los errores ya no dependen de la máquina. Uno de los grandes problemas para los cerveceros es la oxidación de la cerveza, en solución a esto, los fabricantes de maquinaria ofrecen fermentadores isobáricos, logrando con estos, que la cerveza no entre en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final, impidiendo que el líquido se oxide. Otro problema que los cerveceros necesitan vencer: la luz; Y aunque aún no lo logran del todo con las botellas tradicionales, la lata se presenta como la solución ideal. Esta tiene todas las ventajas de un barril de cerveza con un volumen reducido. Hoy, la tecnología aplicada a la lata de cerveza ha cambiado. Ahora cuentan con un recubrimiento interno de silicona, de manera que el líquido y el metal quedan por separado, evitando sabores extraños. A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala. En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración. Respecto a los dispensadores, los grifos de cerveza para particulares se presentan como la tendencia imperante. Cualquiera puede disfrutar en casa de un tirador de cerveza sin requerir la robusta instalación de un bar. Muchos de estos grifos incluyen a su vez enfriadores. Este oficio, incluso en su vertiente más artesana, se beneficia de las innovaciones tecnológicas para producir mejor cerveza y de manera más óptima (Instal Beer, 2019).

En cuanto a la industria tambera, desde el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2021), se presentó una nueva unidad de producción llamada Tambo de Ordeño Voluntario. Un sistema de producción de leche con pastoreo que cuenta con tecnología de precisión, robótica y tecnología de información y comunicación. Se caracteriza por ubicación y movimiento voluntario de las vacas, división, uso del suelo, organización de trabajo, entre otras cosas.

#### -Análisis Ecológico

La innovación en el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad. Cada vez más cerveceras integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor y del agua son los dos ejes principales de esta visión que aboga por reducir la huella ambiental (Instal Beer, 2019).

Por otra parte, desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Córdoba, presentan una App que será de uso nacional, para evaluar el uso de “Buenas Prácticas” en los tambos. Se trata de CheqTambo, y permite a los productores lecheros, trabajar en un plan de mejora para sus establecimientos. Al igual que en las Buenas Prácticas agropecuarias, también otorgarán un incentivo económico a quienes se comprometan a utilizarlas, para promover el desarrollo y la producción sostenible (INTA, 2021).

#### -Análisis Legal

Existen regulaciones para prevenir el alcoholismo, y evitar problemas de salud severos, como accidentes que se dan a causa del consumo irresponsable de bebidas alcohólicas. En este contexto, la Ley 24788 fija límites a la venta y publicidad de alcohol, y garantiza atención médica, farmacéutica y psicológica para quien lo necesite. También se tiene en cuenta la Ley 24788, que prohíbe a los comercios la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años, entre otras varias existentes (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021)

Código Alimentario Argentino. Capítulo XIII – Bebidas Fermentadas – Cervezas - Art 1080 - (Res. GMC N° 014/01) 1. Descripción. - 1.1 Definiciones. - 1.1.1 Cerveza - Se entiende exclusivamente por cerveza la bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionado de lúpulo. Una parte de la cebada malteada o de extracto de malta podrá ser

reemplazada por adjuntos cerveceros (Secretaría de Políticas, Regulación, 2021). Y todo lo referido a la elaboración de cervezas artesanal.

### Conclusión del Análisis del Macroentorno

Se concluye que, Argentina es un país que viene azotado por crisis económicas, y que la llegada de la pandemia no ha hecho más que agravar la situación. Las tasas de inflación que no cesan, la moneda que continúa devaluándose, este contexto brinda mucha volatilidad para los mercados internos y para las inversiones externas; sin poder planear a mediano y largo plazo.

En el futuro se proyecta un crecimiento para la economía, con el reinicio de las actividades económicas y el apalancamiento de la pandemia, todo apunta a una leve mejoría en tal aspecto. Pero, se debe tener en cuenta, que es un año electoral, por lo que cualquier resultado arrojado, será un factor considerable.

En cuanto a la sociedad, reinventarse ha sido una acción clave para sobrellevar el confinamiento. Tanto para las industrias que debieron adaptarse a nuevas formas de ofrecer y hacer llegar sus productos, como para los consumidores que adoptaron otros hábitos de compra.

Los Factores tecnológicos continúan avanzando, innovando y facilitando los procesos de producción de las diferentes industrias y promoviendo la mejora constante de calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Por último, cabe aclarar que la toma de conciencia por el medio ambiente se incrementa día a día a nivel global, y cada vez son más las empresas enfocadas en negocios de triple impacto (económico, social y ambiental).

### *Análisis de Micro entorno (5 Fuerzas de Porter)*

#### *Potenciales Competidores*

La industria lechera, posee una baja amenaza de nuevos competidores, ya que se trata de un sector que requiere de altas inversiones iniciales para la instalación, producción y comercialización del producto, además de necesitar contar con personas altamente capacitadas. El sector geográfico -cuenca lechera- donde se encuentran los tambos y las plantas de la industria láctea que se encuentra solapado, dificultan aún más el ingreso de nuevos competidores, sin

mencionar que, alrededor de cuatro o cinco empresas líderes del mercado, obtienen la mayor participación del sector.

En el sector gastronómico y cervecero, la amenaza de nuevos competidores es media-alta. Se requiere de inversiones importantes para poder ingresar al mercado, dado que las empresas establecidas poseen economías de escala, sobre todo en las cervezas industriales. La lealtad hacia la marca es otro factor importante que se debe tener en cuenta, por lo que los consumidores eligen los productos o servicios que le producen satisfacción, evitando así, los que no lo cumplen.

#### *Poder de Negociación con Proveedores*

En la industria láctea, por ser el primer eslabón de la cadena de suministro del producto no tiene negociación con los proveedores.

El mercado gastronómico cuenta con una amplia cantidad de proveedores, por lo que existen muchos sustitutos, lo que imposibilita que ellos ingresen al mercado como competencia. Determina que el poder de negociación, será bajo.

Haciendo referencia a la industria cervecera, el poder de negociación es bajo, por el fácil acceso a las materias primas, sector concentrado, y el gran volumen de compra del cual dependen los proveedores.

#### *Poder de Negociación de los Clientes*

En el sector lechero el poder de negociación por parte de los compradores es alto, por ende, representa una fuerte amenaza competitiva. Toda la producción tampera, se destina a intermediarios encargados de elaborar otros productos, que, a su vez, serán destinados a cadenas de supermercados que tienen una alta participación del mercado, y que cuentan con gran llegada al consumidor final, y en el que modificar el precio se vuelve difícil. Además, las grandes empresas que dominan el sector, exportan la mayoría de su producción, que se encuentra sujeta a precios internacionales y a las regulaciones del gobierno nacional.

Algo similar pasa con la industria gastronómica y cervecera, en la que los clientes poseen un alto grado de poder de negociación, evitando que las empresas puedan modificar el precio, y en donde la fidelidad del cliente se vuelve difícil de conseguir. En la actualidad, la cerveza artesanal es una bebida de moda, por lo que muchas empresas se dedican a su producción, lo que

permite que el comprador, pueda averiguar precios, comparar calidades, y recién decidir que producto elegir. Lo mismo ocurre con la amplia cartera de productos gastronómicos.

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

Considerando la leche como producto fuerte, la amenaza de sustitutos es baja. En este caso es comercializada para elaborar otros lácteos, por lo que dificulta suplantarla por alguna bebida o leche vegetal.

En la industria cervecera y gastronómica, la amenaza de productos sustitutos es alta. El sector enfrenta a una gran cartera de productos sustitutos, y gran capacidad de sustituir a bajo costo. El sector gastronómico, puede ser desplazado por comidas rápidas, supermercados, puestos callejeros, entre otros. Y la producción de cerveza artesanal, se ve afectada directamente por la cerveza industrial, y luego por cualquier otro tipo de bebida que posea alcohol.

#### *Competidores Directos*

En cuanto a la industria láctea la competencia directa es muy baja. La existencia de varios competidores en el rubro del tambo y agropecuario, no representan un riesgo para ellos, menos aún, cuando se considera que toda la producción tampera de cada productor, está integrada horizontalmente con otros agentes del sector.

En efecto, hay algunos elementos que facilitan la coordinación entre empresas, que no favorecen a la competencia y actúan como prácticas facilitadoras de conductas cartelizadas: la existencia de una tradición por la cual las industrias no compran leche cruda a productores que abastecen a otras empresas es un indicio de baja intensidad de la competencia, y resulta en un efecto similar al cártel en cuanto a fijación de precio de compra (OCLA, 2021).

Por otro lado, en la industria cervecera y gastronómica, se puede observar una fuerza competitiva media-alta. Se trata de mercados muy poblados, es más difícil diferenciarse en la variación de los precios, los altos costos en calidad, publicidad, entre otros. Reduce los márgenes de rentabilidad.

#### *Conclusión de Análisis del Microentorno*

Se observa que, en la industria gastronómica y cervecera, existe alta oferta y demanda. Se trata de mercados muy poblados, con productos sustitutos por doquier. Esto lleva a que las

empresas estén continuamente buscando como diferenciarse de sus rivales, innovando en productos, servicios, campañas publicitarias, que los acerquen a nuevos clientes, y ampliando así los segmentos a los que llegan.

Por otro lado, la industria tampera se desempeña con mayor tranquilidad. En este caso, al tratarse de una materia prima, no es sustituible fácilmente, no cuenta con alta competencia. Aunque debe hacer hincapié en cómo llegar a sus clientes, diferenciándose del resto.

	Industria Lechera	Industria Cervecera y Gastronómica.
Potenciales Competidores.	Baja	Media-Alta
Poder de Negociación con Proveedores.	Baja	Baja
Poder de Negociación con los Clientes.	Alta	Alta
Amenaza de Productos Sustitutos,	Baja	Alta
Competidores Directos.	Baja	Media-Alta

Imagen 1: 5 fuerzas de Porter

## Análisis Interno

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

*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.

*Valores:* Positivismo, respeto, confianza, y compromiso.

### *Cadena de Valor*

Actividades Primarias:

Logística Interna

Grupo Meta se caracteriza por seleccionar proveedores de insumos, materia prima, y servicios, que se radiquen en las zonas donde están ubicadas las unidades de negocio. Entiende que, promoviendo esta relación con el medio en donde se desarrollan, generará una mejor reputación para la empresa madre, y mayor prestigio a cada unidad de negocio, en su respectiva zona.

Esta organización, tiene sus valores y propósitos bien definidos, por lo que es de gran importancia la consideración de empresas, comercios, y profesionales de cada zona.

### Operaciones

Grupo Meta radica su casa central en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, allí administra y centraliza las actividades de las cuatro unidades de negocios diferenciadas de las que se compone.

“La Tregua S.A.” Realiza producción de leche bovina. Bajo el sistema Dry-lot se explotan un promedio de 300 vacas al año, produciendo 34 litros por animal, anual. Como actividad secundaria desempeñan cultivo de soja, cultivo de cereales n.c.p., excepto los de uso forrajero, cultivo de trigo, cultivo de maíz, cría de ganado bovino, excepto la realizada en cabañas y para la producción de leche. Trabajan una superficie de 900 hectáreas sembradas por compañía;

“Sauco S.A.” desarrolla servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.; y elaboración de cerveza, bebidas malteadas y malta. Está compuesta por la Fábrica de cervecería Checa, ubicada en Sacanta, que posee una capacidad productiva de 360000 litros de la bebida al año. Y por el restaurante La Jirafa, que se encuentra en Bariloche. Un bodegón familiar que alberga a 160 comensales.

“Cervezas Argentinas S.A.S.” se desempeña en servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.; también, en servicios de expendio de bebidas en bares. Posee el 50% de participación sobre el Bar Casa Negra, que puede ser visitado en la reconocida zona de Güemes, Córdoba Capital.

Y por último “Brewing S.A.S.” que se encuentra en proceso de apertura, creando un bar propio Checa.

### Logística Externa

Grupo Meta, llega a sus clientes, de diferentes maneras, de acuerdo a la actividad que cada unidad de negocio ofrece.

La Tregua S.A. por ejemplo, comercializa el total de su producción de leche como materia prima, a una empresa intermediaria, para elaboración de otros productos lácteos.

Desde Sauco S.A., la Cervecería Checa distribuye sus bebidas en bares y restaurantes enfocados a la juventud. Por otro lado, La Jirafa y Casa negra, ofrecen sus productos a consumidores finales que concurren a los establecimientos.

### Marketing y ventas

Debido a que las unidades de negocio del grupo son bien reconocidas como tales, pero no asociadas a la empresa madre, es que Grupo Meta comenzó un fuerte trabajo en el área de marketing para fortalecer su identidad. Es necesaria la implementación de estrategias que permitan llegar a mayor público como Grupo. Para ello establecieron logotipo e isologotipo de la marca, entregaron uniformes con el logo del grupo, invirtieron en ornamentación y cartelera para la casa central y oficinas.

### Servicios

Grupo Meta ofrece atención presencial a sus clientes, a través de sus locales físicos:

Oficina de Grupo Meta, restaurante La Jirafa, bar Casa Negra, y Fábrica de Cervecería Checa. También cuenta con atención online, a través de sus redes sociales, y forma parte del equipo un Técnico en marketing, que mide la satisfacción post venta de los clientes.

### Actividades Secundarias:

#### Infraestructura

Grupo Meta es una empresa que inicia en el año 2019, en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, allí tiene su casa central, desde donde se administran todas las unidades productivas. Cuenta con computadoras, impresoras, internet, programas administrativos, entre otras cosas.

Cada UEN también trabaja con el mobiliario necesario para su actividad. Cervecería Checa posee macerador de cerveza, hervidor, fermentador, enfriador, enlatador, instalaciones correspondientes para el funcionamiento de todos los aparatos. La Jirafa cuenta con el

equipamiento de cocinas y hornos industriales, heladeras, electrodomésticos útiles para la elaboración de comidas. Y La Tregua, tiene las maquinarias agrícolas y los equipamientos del tambo, como las ordeñadoras.

La empresa madre, como cada unidad que la compone, cuenta con ambientes agradables dentro del rubro al que pertenecen, son espaciosos, están especialmente ornamentados, para que tanto empleados, como clientes puedan disfrutar de momentos amenos.

#### Gestión de Recursos Humanos

Tienen como objetivo fundamental, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo, que sean parte de una gran familia empresaria.

La selección de personal se basa en la calidad humana, la preparación, y el perfil proactivo. También tienen como preferencia, captar como mano de obra calificada, a personas que vivan en la zona donde se desempeña cada unidad de negocio.

Se efectúa una constante evaluación del personal, para que cuenten con todas las herramientas y capacitaciones principales, y así lleven a cabo su trabajo de la mejor manera posible.

#### Desarrollo Tecnológico

Cada unidad de negocio de Grupo Meta, está preparada y equipada con la mejor tecnología para acompañar cada proceso de producción de manera eficiente y efectiva, aportando de esta, entre otras formas, mayor calidad y añadiendo valor a los productos que ofrecen.

#### Aprovisionamiento

Desde la empresa madre, como cada encargado de las UENs, se preocupan y trabajan en la selección y compra de materia prima de primera calidad, que utilizarán para cada producto elaborado. Cuentan con proveedores de su confianza, que colaboran agregando valor a la cadena de aprovisionamiento, logrando productos de excelencia.

#### *Conclusión de Cadena de Valor*

Las áreas que aportan mayor valor a la empresa y deben ser utilizadas como ventajas competitivas son el área de Recursos Humanos ya que se enfoca mucho en mantener un buen clima

laboral tanto para empleados como para clientes; la de logística interna que puede ser tomada como una política empresarial diferenciadora de sus rivales, y que en un futuro próximo puede ser una gran oportunidad de fidelización para el Grupo cuando comience a expandir sus mercados. Y, también, su desarrollo tecnológico de última generación, que utilizan para cada proceso de producción.

### *Matriz FODA*

#### Fortalezas

- Personal en constante capacitación: La empresa promueve la constante capacitación y evaluación de sus empleados para que se desempeñen de la mejor manera en su labor.
- Buena relación con las demás instituciones de las zonas: Consideran que una mayor relación con el medio, generará mejor reputación a las unidades de negocios, y por lo tanto a la empresa madre.
- Buena posición en cuanto a producción anual de las unidades de negocio en las áreas geográficas donde se desempeñan.
- Buena calidad de productos finales: Tienen excelente aceptación por sus consumidores.
- Buen ambiente laboral: Cada unidad de trabajo cuenta con su organigrama, pero prevalece el trabajo de forma mancomunada.
- Trabajo en equipo
- Estructura organizacional consolidada: Todo el personal tiene definido su puesto de trabajo y las actividades que le corresponde desempeñar.
- Utilización de tecnología de última generación para cada uno de los procesos productivos que llevan a cabo.

#### Oportunidades

- Convenios con instituciones educativas: Es importante que se aprovechen estos vínculos, ya que le servirán para fortalecer la imagen de la empresa, su crecimiento, y por lo tanto su mercado.

- El consumo de cerveza artesanal se ha vuelto tendencia en la provincia de Córdoba en los últimos años.
- El Gobierno Nacional está comenzando a levantar algunas restricciones respecto de la pandemia, por lo que las actividades económicas vuelven a reactivarse (se habilitan bares y restaurantes).
- Durante la pandemia, se incrementó en consumo de bebidas alcohólicas en las viviendas familiares.

#### Debilidades

- No posee rangos de posición respecto de entes ya insertos en el mercado.
- Está insertándose en el mercado.
- No reconocen a la empresa madre como tal.
- No aplican procesos de calidad para aprobar ISO y BPM a todas las unidades de negocios, solo lo hacen en Cervecería Checa.

#### Amenazas

- Alto nivel de inflación: El nivel de inflación en Argentina cada vez es mayor, lo que lleva a modificar los comportamientos de conducta de compra, reduciendo el consumo habitual. En momentos de crisis, las personas solo se fijan en lo esencial.
- Pandemia Covid-19: muchas empresas hacen cerrado sus puertas y se han producido innumerables despidos, por lo que las personas cuentan con menor poder adquisitivo, lo que lleva a consumir menos.
- Competencia consolidada en los mercados que participa.
- Altas Tasas de intereses: Afectan de manera directa el poder de inversión de las empresas.

#### *Matriz BCG o Matriz de crecimiento – participación.*

Grupo Meta es una empresa, cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas.

- *La Tregua S.A.* Actividad de tambo y agricultura. Localidad de Sacanta – El Arañado.

Producto *Vaca*. Las dos actividades que componen esta unidad de negocio, con el correr de los años han logrado posicionarse en los mercados que participan, consolidando sus productos en base a una excelente calidad, cumpliendo los estándares requeridos por sus clientes y construyendo así, la buena reputación que los hace destacar entre los competidores locales. De esta manera, La Tregua S.A. se convierte en la principal fuente de ingresos de para Grupo Meta.

- *Sauco S.A.* Actividad Cervecería y Gastronómica. Cervecería *Checa* en la localidad de Sacanta. Restaurante *La Jirafa*, en la ciudad de Bariloche.

La Jirafa se considera Servicio *Vaca*. Ha sabido sacarle provecho a las oportunidades que le ofrece la zona geográfica en la que se ubica, ya que, contingentes de turistas llegan a la ciudad de Bariloche y no dejan de pasar por este bodegón familiar, que los espera con sus reconocidos platos tradicionales de la gastronomía argentina, y del sur. Es un restaurante ponderado por los momentos de calidad y calidez que le ofrece a sus clientes.

Cervecería *Checa* en cambio, es considerado como Producto *Estrella*, ya que va ganando de a poco su lugar en el mercado. La calidad artesanal, las variedades y sabores que ofrecen, tienen muy buena aceptación por parte de sus consumidores, quienes la eligen cada vez más. Se encuentra en pleno auge, y Grupo Meta apuesta de lleno a consolidarla mediante su constante mejora en el producto y el fortalecimiento de su identidad, ante la competencia.

- *Cervezas Argentinas S.A.S.* Actividad gastronómica. Bar *Casa Negra*, ubicado en la ciudad de Córdoba.

Se puede mencionar a Casa Negra como un Servicio *Estrella*, que abrió sus puertas en una de las zonas más concurridas por los jóvenes. Este bar te propone una experiencia increíble, con buena comida, cocteles y todas las variedades de cerveza *Checa*. Es importante proyectar y hacer las inversiones necesarias para fomentar el

crecimiento y la diferenciación de este espacio, que promete ser uno de los más elegidos.

- *Brewing S.A.S.*

Se trata de un Servicio *Interrogante*. El proceso de apertura de un bar Checa está en marcha, y sin dudas de la mano de la cartera de productos de Cervecería Checa, que está en pleno crecimiento, lograrán una combinación exitosa. Se necesitará de una importante inversión financiera que respalde el lanzamiento de este gran y prometedor proyecto.

### **Marco Teórico.**

Planificación estratégica, es “Definir hoy, lo que se hará en el futuro”. Nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones corporativas que ha adoptado con su equipo, en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. La Planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado (Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 62).

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Por tres razones. La más significativa y es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar. Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo (Robins & Coulter, 2010, pág. 163).

El autor Hill & Jones(2008) han diseñado un modelo de planeación estratégica formal general de cinco pasos, estos son:

1. Selección de la misión y las principales metas corporativas;
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas;
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta;
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corrigen las debilidades, a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las potenciales amenazas; y finalmente,
5. Implantar las estrategias y diseñar los sistemas de control para garantizar el éxito de las mismas (pág. 12).

Como define el autor, Porter(2009) la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Se identifican tres estrategias genéricas, internamente compatibles para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. Las tres estrategias genéricas tienen por objeto lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, y son:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración

La *ventaja competitiva* representa características que diferencian un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones. Para Aceves (2004), la ventaja competitiva es lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado; es aquello en lo que la empresa supera a sus rivales, que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente, que no sea fácil de imitar; y la cual de acuerdo con Villareal (2012), es producto de estrategias empresariales que la impulsan (Romero, 2020).

#### *Estrategia de crecimiento*

La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla, en otras palabras, para crecer con el mercado en expansión. las primeras

empresas en el mercado con un tipo determinado de producto suelen requerir inyecciones sucesivas de capital para mantener el impulso generado por su éxito en la etapa embrionaria. La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan asegurar la lealtad de los clientes en los segmentos de mercado existentes e ingresar a otros nuevos para poder seguir aumentando su participación de mercado. Aumentar el nivel de segmentación del mercado para convertirse en un diferenciador general es costoso. En consecuencia, en la etapa de crecimiento, las empresas deben tomar decisiones de inversión sobre las ventajas relativas de los modelos de negocio basados en la diferenciación, el liderazgo en costos o los enfocados, dadas sus necesidades financieras y posición competitiva relativa (Hill & Jones, 2008, pág. 190).

#### *Estrategia de Penetración de mercado*

Implica para la empresa, una gran inversión en publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos, dentro de los mercados ya existentes, y ampliar su participación en los mismos. En industrias maduras, como la de la cerveza, una estrategia de penetración de mercado se convierte en un estilo de vida en donde la publicidad orienta a influir la elección de marca en los clientes y a crear una reputación de nombre de marca para la empresa y sus productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales (Hill & Jones, 2008, pág. 197)

#### *Alianzas Estratégicas:*

Las alianzas estratégicas han sido herramientas utilizadas por las organizaciones durante años para garantizar su desarrollo empresarial. Éstas no solo propician un impacto positivo para los socios a través de una mejora de su imagen o reputación, sino que también son propulsoras del desarrollo social y económico de aquellas áreas en las que se establecen u operan. A través de este tipo de acuerdos de cooperación, las organizaciones son capaces de crear valor tanto económico como social, asegurando de esta manera su supervivencia y el beneficio de los diferentes agentes de la comunidad en la que se encuentran (Talavera Avelino & Sanchis Palacio, 2021).

#### *Estrategia de Cobranding*

El *cobranding* es una oportunidad estratégica de cooperación entre marcas, al punto que las involucradas en la alianza buscan beneficios particulares sin perder su identidad. Existen

múltiples tipos de *cobranding*, uno de los cuales es el cooperativo o de alcance y conocimiento, del que hace parte la estrategia de tarjetas de crédito de marca compartida. Se trata de un tipo de alianza creciente en los últimos años en Colombia con diversas pretensiones, como la incursión en nuevos nichos de mercado, nuevos beneficios para los clientes, mayor fidelización de los clientes, entre otros (Valor percibido y lealtad del cliente: Cobranding, 2021).

Para llevar adelante lo planteado anteriormente, se propone lograr una ventaja competitiva consolidada, utilizando la teoría de Jones Hill sobre industrias maduras, para aplicar una estrategia de penetración de mercado, poniendo énfasis en disminuir la estructura de costos en cuanto a procesos de producción, y desarrollar un programa de marketing y publicidad, esperando lograr beneficios significativos en cuanto a incremento de clientes y por ende, mayor rentabilidad.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de haber indagado y analizado a la empresa Grupo Meta en todos sus detalles, y observar cómo se desempeña el entorno en el que se encuentra, y las industrias a las que pertenece, es que se logra detectar el problema que se desea resolver.

Esta empresa cuenta con tres unidades de negocios, y en este caso, nos abocaremos a dos de ellas, Sauco S.A. compuesta por una fábrica de cervezas “Cervecería Checa”, y el restaurante “La Jirafa; y Cervezas Argentinas S.A.S. que incluye el bar “Casa Negra”. Las mismas se desenvuelven en la industria gastronómica y cervecera.

Se observa como principal amenaza, el desempeño en la industria gastronómica y cervecera, ya que hace referencia a un sector fuertemente competitivo, en el que la lealtad de marca, la fidelización del cliente es casi imposible de lograr, por lo que, para una empresa que está incorporándose en este mercado, puede volverse un terreno difícil, más aún cuando la misma no logra su reconocimiento de marca ante la comunidad. También debe considerarse, que ha sido uno de los sectores azotados por la pandemia y el confinamiento, ya que bares y restaurantes debieron cerrar sus puertas por largos meses. Por lo que hoy, al comenzar a reactivarse nuevamente la actividad, deben aliarse a sus fortalezas y a las oportunidades que les brinda el entorno para hacer frente a estas situaciones problemáticas y potenciar el crecimiento y la rentabilidad de esta empresa. Para ello, deben hacer hincapié en el consolidado equipo de trabajo que poseen, en la estructura organizada que destaca cada unidad, en la alta calidad de sus productos, gracias a la tecnología de última generación con la que cuentan para sus procesos de producción, logrando así que estos vayan en constante crecimiento, y muestren una excelente aceptación por parte de los consumidores.

Por otro lado, la empresa debe combatir su mayor debilidad, que hace referencia al carente reconocimiento de la marca. Esto se produce porque se trata de una marca nueva, que solo ha vendido sus productos en sus propios locales de la ciudad de Córdoba, y que no ha realizado una campaña publicitaria que acompañe el lanzamiento y la promoción de los mismos.

Para modificar esta situación, la empresa debe aplicar distintas estrategias de planificación que sirvan de trampolín a la expansión de la venta de los productos de Cervecería Checa, abarcando bares y restaurantes, ubicados en otras ciudades de la provincia de Córdoba. Acompañando esto, debe reforzarse la actividad en redes sociales, e incorporar publicidades audiovisuales que lleguen

al público de las diferentes plataformas digitales, para que potenciales clientes conozcan la marca y la amplia variedad de Cervezas que ofrecen.

De esta forma, se logrará salir del estancamiento en el que los dejó la pandemia y sus restricciones. Se incrementarán las ventas, incursionando en el mercado de otras ciudades, lo que ayudará, junto a la campaña publicitaria, a llegar al posicionamiento esperado de la marca y sus productos.

### **Propuesta**

La propuesta a desarrollar para la empresa Grupo Meta presenta un horizonte temporal de 3 años. Mediante dicha propuesta se busca potenciar el reconocimiento de la imagen de marca de la empresa, y expandir la venta de Cervezas a toda la provincia de Córdoba, haciendo frente así a los problemas detectados a través del diagnóstico de la organización.

En cuanto a lo detallado, se logrará una ventaja competitiva, basándose en la elección de la estrategia de crecimiento diferenciado. Para ello, se aprovechará el excelente momento para promover la presentación de este producto, ya que se está iniciando la temporada primavera-verano, en la que la cerveza es bebida estrella. Se trabajará en la expansión de las ventas de Cervecería Checa, apuntando a distintos lugares turísticos de la provincia de Córdoba, en donde se realizan fiestas, festivales de verano, en los que se participará con puestos o stands de ventas, apostando a una impactante presencia. También se abarcará con la propuesta de venta del producto a la mayoría de paradores y bares en playas de las sierras de Córdoba.

Por otro lado, se iniciará un trabajo fuerte en el área de marketing y publicidad, invirtiendo capital para lograr una campaña publicitaria extraordinaria, en la que se fortalezca la imagen de Grupo Meta y se resalte la marca de Cervecería Checa, haciendo hincapié en todas sus variedades de cerveza artesanal. Dándole mayor relevancia a las redes sociales de la empresa, y medios digitales.

Con este proyecto se buscará lograr la penetración de mercado dentro de la provincia de Córdoba, promoviendo la llegada a nuevos clientes, incrementando así, las ventas y la rentabilidad. Esperando una consolidación de la imagen de marca de Grupo Meta, y el reconocimiento de Cervecería Checa a nivel provincial.

### *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad un 25% a partir de los ingresos por venta del año 2019 (\$30.802.495,68), a través de la expansión de mercado en la provincia de Córdoba y el posicionamiento de la marca, mediante alianzas y campaña publicitaria, logrando el incremento de las ventas en el período 2022-2024 inclusive.

Debido a la pandemia y las restricciones sanitarias, el sector gastronómico, entre otros, se vio fuertemente afectado. Se observa en el Balance 2020 de Sauco S.A. (Anexo 1: Estado de Resultados) que, del 2019 al 2020, los ingresos por ventas cayeron un 57.50% equivalente a \$17.710.576,81. Lo que se espera, es que, con la reactivación de la economía, y las estrategias que se apliquen, pueda revertirse tal porcentaje, alcanzando nuevamente los ingresos detallados en el 2019, y a su vez, incrementar sobre el mismo, un 25% más los ingresos por ventas.

### *Objetivos específicos*

1- Aumentar el gasto de comercialización un 10% anual, a partir del monto registrado en el año 2020, destinado a campaña publicitaria, con el objetivo de fortalecer marca e imagen de Grupo Meta, a través de redes sociales, merchandising, presencia en eventos sociales; en el periodo temporal 2022-2024 inclusive.

Se tomarán en cuenta los datos otorgados por el Balance 2020 de *Saucu S.A.* (Ver Anexo 2: Información sobre gastos y su aplicación), en el que los gastos de comercialización del año 2020 ascienden a \$4.036.840,47 por lo que, el 10% que se destinará a campaña publicidad por cada año en el proyecto, representa \$403.684,04.

2- Expandir un 15% el mercado de *Grupo Meta* sobre la Provincia de Córdoba, logrando llegar con la marca a un total de 45 ciudades turísticas, con el objetivo de ampliar la cartera de clientes, generando mayor porcentaje de ventas de los productos de *Cervecería Checa*, en el marco temporal 2022-2024 inclusive.

Conociendo que la Provincia de Córdoba se compone por 260 municipios, de los cuales el 15% representa las ciudades más destacadas por su visita turística (Ver Anexo 3: Detalle de

Ciudades turísticas), se considera que es un buen punto de partida para comenzar la expansión de cerveza *Checa*, pudiendo ampliar la misma a otras ciudades.

- 3- Aumentar un 20% el posicionamiento del producto de *Cervecería Checa*, a través de alianzas estratégicas con locales comerciales del sector gastronómico, en el período 2022-2024 inclusive.

Para lograr el posicionamiento esperado de la marca en el territorio geográfico definido, se espera que, mientras más locales comercialicen el producto, mayor sea el segmento de consumidores. Para ello, se acudirá a la estrategia de alianzas con otras empresas, con las que puedan apoyarse, y fomentar el crecimiento de ambas.

### *Alcance*

#### Alcance de Contenido

La propuesta se centrará en la aplicación de una Planificación estratégica para lograr expansión de mercado, reconocimiento de marca, e incremento de las ventas. Para ello, se requerirá fundamentalmente del área de Administración y Marketing.

#### Alcance Temporal

Período 2022-2024 inclusive

#### Alcance en el ámbito Geográfico

El ámbito de aplicación incluye a toda la provincia de Córdoba.

### *Planes de Acción*

1. Aumentar un 10% el gasto de comercialización anual, destinado a campaña publicitaria, con el objetivo de fortalecer marca e imagen de Grupo Meta.

Mejoramiento y perfeccionamiento de las plataformas digitales actuales, que permita visibilidad y posicionamiento del Grupo, y los productos que buscan ofrecer en el período 2022 – 2024 inclusive.

Los Planes de acción a seguir para este objetivo son:

A- Rediseño de Redes sociales: Mejoramiento de Instagram y Facebook, con el objetivo de mostrar de forma creativa la variedad de cervezas que se elaboran, destacando ingredientes y características que las diferencian entre sí, brindándole al consumidor la posibilidad de elegir cual es la de su preferencia, y conocer qué está tomando.

Se da comienzo al Plan de acción n°1 con la contratación de un Diseñador, quien será el encargado de realizar el boceto y rediseño de Instagram y Facebook de Cervecería Checa, en un total de 86 días hábiles.

B- Inversión en Publicidad Audiovisual: Creación de publicidad de la marca que se reproduzca en las plataformas digitales del momento. La misma hará hincapié en la marca Grupo Meta y en Cervecería Checa. Se llevará a cabo con el objetivo de acaparar la mayor cantidad de medios estratégicos para convencer al potencial cliente que debe probar el producto.

Este plan se llevará a cabo por un Programador/Diseñador que se contratará para que cree la mejor publicidad audiovisual, en el período de 66 días hábiles.

C- Estrategia de Marchandising fuera del punto de venta: Invertir en banderas, calcomanías, vasos, con los logotipos de Grupo Meta y Cervecería Checa, los cuales serán utilizados en eventos y fiestas, para promocionar la marca y sus productos.

Se seleccionará el proveedor adecuado para que confeccione el merchandising de la empresa, en 23 días hábiles, y en 65 días hábiles se reclutarán y seleccionarán 2 promotores/as, que en cada evento al que asista Cervecería Checa con su stand de ventas, estén presente junto a la marca, promocionando los productos. Se les abonará por evento, y se llevará a cabo en el período 2022 – 2024 inclusive.

Tabla 1: Presupuesto anual Plan de acción 1.

Análisis de preferencia de los consumidores	\$ 450.000,00
Rediseño Redes sociales (Boceto)	\$ 100.000,00
Rediseño Redes sociales	\$ 180.000,00
Diseño publicidad audiovisual	\$ 570.000,00
Reclutamiento de promotoras	\$ 180.000,00
Responsable del proyecto	\$ 1.440.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.920.000,00</b>

Tabla 2: Plan de Acción 1.

Plan de Acción I - Campaña Publicitaria de Grupo Meta								
Actividad	Acción	Recursos						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
1	Analizar necesidades y preferencias del segmento de consumidores.	ene-22	mar-22	Marketing	Responsable del proyecto/ Personal de Marketing	Personal, Registros, Computadora	-	\$ 150.000 Mensual
2	Analizar las campañas publicitarias de la competencia.	ene-22	mar-22	Marketing	Responsable del proyecto/ Personal de Marketing	Personal, Registros, Computadora	-	-
3	Boceto de rediseño de Redes sociales.	abr-22	may-22	Marketing	Responsable del proyecto/ Personal de Marketing		Diseñador	\$ 50.000 Mensual
4	Rediseño de redes sociales.	jun-22	jul-22	Marketing	Responsable del proyecto/ Personal de Marketing		Diseñador	\$ 90.000 Mensual
5	Diseño de publicidad audiovisual para plataformas digitales.	jun-22	ago-22	Marketing	Responsable del proyecto/ Personal de Marketing		Diseñador	\$ 190.000 Mensual
6	Búsqueda y evaluación de proveedores de merchandising.	may-22	jun-22	Compras	Responsable del proyecto/ Personal de compras	Personal, Registros, Computadora, Teléfono	-	-
7	Reclutamiento de promotores/as para participación en eventos sociales.	may-22	jul-22	Recursos Humanos	Responsable del proyecto/ Personal de RRHH	Personal capacitado	-	\$ 60.000 Mensual
8	Selección de promotores/as para participación en eventos sociales	ago-22	ago-22	Recursos Humanos / Marketing	Responsable del proyecto/ Personal de RRHH y Marketing	Personal capacitado		-
9	Selección de proveedor para productos de merchandising.	jul-22	jul-22	Compras	Responsable del Proyecto/ Personal de compras	Personal capacitado	-	-
10	Organización de agenda para participación en eventos sociales.	ago-22	dic-24	Administración	Responsable del proyecto/ Personal de Administración	Personal, Registros, Computadora	-	-

*Elaboración propia*

Los honorarios de Terceros, fueron consultados con profesionales correspondientes.

- Expandir un 15% el mercado de *Grupo Meta* sobre la Provincia de Córdoba, logrando llegar con la marca a un total de 45 ciudades turísticas, en el período 2022 – 2024 inclusive.

Los planes de acción para este objetivo son:

- A- Se comenzará seleccionando en 21 días hábiles, un equipo de trabajo conformado por 5 personas de la empresa. Los mismos serán capacitados por el Administrador a cargo del proyecto, en 64 días hábiles, para realizar eficientemente el trabajo que vendrá.
- B- Estudio profundo de la Provincia de Córdoba: El equipo capacitado, contará con 3 meses para realizar un análisis de la Provincia de Córdoba, sus municipios turísticos, detalles geográficos de cada uno de los mismos para conocer si es posible y viable expandir las ventas por tales zonas, cuantos locales por municipio será factible que ofrezcan los productos.
- C- Rutas de Expansión: En base al análisis profundo realizado por el equipo de trabajo, se contarán con 3 meses para que el Administrador del Proyecto, junto al encargado de ventas de la empresa, identifiquen a los potenciales clientes de las distintas ciudades de la Provincia de Córdoba, y definan las próximas posibles rutas de expansión de Cervecería Checa.

Tabla 3: Presupuesto anual Plan de Acción 2.

Sueldos. (5 nuevos empleados)	\$ 3.000.000,00
Capacitación (2 meses)	\$ 360.000,00
Identificación de nuevos compradores	\$ 80.000,00
Redefinir rutas de expansión	\$ 80.000,00
Responsable del proyecto	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.520.000,00</b>

Tabla 4: Plan de Acción 2

Plan de Acción II - Expansión de Mercado de Cervecería Checa								
Actividad	Acción	Recursos						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
1	Selección de equipo de trabajo (5 empleados de la empresa)	ene-22	ene-22	Recursos Humanos	Responsable del Proyecto / Personal de RRHH	Registros/ Computadora/ Personal	-	\$ 50.000 x c/empleador
2	Capacitación de equipo de trabajo.	feb-22	mar-22	Administrador	Responsable del Proyecto	Archivos / Computadora / Material de oficina	-	\$ 180.000 Mensual
3	Estudio de investigación sobre municipios turísticos de Córdoba	abr-22	jul-22	Administrador	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Computadora / Personal/ vehículo/ teléfono	-	
4	Análisis geográfico de cada ciudad turística	abr-22	jul-22	Administrador	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Computadora/ Personal/ vehículo/ teléfono	-	
5	Análisis del mercado gastronómico de cada destino turístico	abr-22	jul-22	Administrador	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Personal/ Computadora/ Registros/ vehículo	-	
6	Búsqueda de parámetros de demanda de cerveza, con respecto a las estaciones del año	jun-22	jul-22	Administrador	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Registros/ Personal/ Computadora	-	
7	Descripción general de bares y restaurantes de cada lugar	abr-22	jul-22	Administrador	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Registros/ Computadora/ vehículo	-	
8	Identificación de posibles grupos de compradores	jul-22	ago-22	Ventas	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas / Marketing	Personal / Computadora / Registros	-	\$ 40.000 Mensual
9	Definición de posibles rutas de expansión de mercado	jul-22	ago-22	Logística	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas / Logística	Personal / Registros / computadora	-	\$ 40.000 Mensual
10	Desarrollar informe y presentar a la gerencia	sep-22	oct-22	-	Responsable del Proyecto	Archivos / Computadora / Material de oficina	-	-
11	Control	1/2/2022	31/12/2024	Administrador				\$ 120.000 Mensual

*Elaboración propia*

3. Aumentar un 20% el posicionamiento del producto de *Cervecería Checa*, a través de alianzas estratégicas con locales comerciales del sector gastronómico, en el período 2022-2024 inclusive.

Los planes de Acción para este objetivo son:

- A- Selección de Potenciales Socios. Se comenzará este Plan de acción desde el área de ventas, utilizando el análisis de mercado gastronómico realizado en el plan anterior, para seleccionar posibles socios/clientes con quienes se pueda aplicar esta estrategia, teniendo

en cuenta que se tratará de empresas con las que se pueda lograr un complemento de sus productos con los de Cervecería Checa, y lograr así, una ganancia redituable para ambas partes. Esta actividad se llevará a cabo desde octubre 2022 hasta diciembre 2024, ya que será una búsqueda constante de nuevas alianzas.

- B- Fidelización y exclusividad para los socios: Se procederá a crear propuestas destacadas y planes de fidelización para quienes elijan los productos de Cervecería Checa, mostrando verdadero interés en cerrar acuerdos con ellos y garantizándoles exclusividad en la zona geográfica acordada. Esta tarea la realizará el Área de Marketing de la empresa, a partir de noviembre 2022, hasta el final del proyecto en 2024. Es importante que esas propuestas vayan renovándose para mantener incentivados a los socios.
- C- Se definirán 2 encargados de ventas, en 40 días hábiles. Ellos recibirán una capacitación por parte del Gerente de Ventas, durante 2 meses, para que puedan desempeñarse con eficiencia ante los potenciales socios y lograr el mayor porcentaje de ventas posible.
- D- Desde la Administración de Cervecería Checa, se elaborará una agenda organizativa, en la que figuren todas las visitas de ventas pactadas, y puedan agruparse estratégicamente por zonas geográficas, ahorrando así tiempo y gastos innecesarios. Esta tarea se realizará desde marzo 2023 hasta el final del proyecto en diciembre 2024.

Tabla 5: Presupuesto de Plan de acción 3.

Selección de clientes	\$ 120.000,00	\$ 480.000,00	480.000,00
Desarrollo de Planes	\$ 160.000,00	\$ 960.000,00	960.000,00
Capacitación	\$ 240.000,00		
Personal ventas		\$ 1.040.000,00	1.560.000,00
Responsable del proyecto			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 520.000,00</b>	<b>\$ 2.480.000,00</b>	<b>3.000.000,00</b>

Tabla 6: Plan de Acción 3

Plan de Acción III - Alianzas Estratégicas								
Actividad	Acción	Recursos						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
1	Selección de potenciales socios / clientes	oct-22	dic-24	Ventas	Responsable del Proyecto / Área de Ventas	Personal / Archivos / Computadora / Teléfono	-	\$ 40.000 Mensual
2	Desarrollo de planes de fidelización para ganar a los potenciales clientes (promociones exclusivas)	nov-22	dic-24	Marketing	Responsable del Proyecto / Área de Marketing	Personal / Archivos / Computadora	-	\$ 80.000 Mensual
3	Propuesta de complemento entre Cervecería Checa y el producto del potencial socio	nov-22	dic-24	Marketing	Responsable del Proyecto / Área de Marketing	Personal, Computadora, documentos	-	-
4	Definición de encargados de ventas del producto (2 Personas)	nov-22	dic-22	Ventas / Gerencia	Responsable del Proyecto / Responsable Área de Ventas y Gerencia	Personal / registros / computadora	-	-
5	Capacitación de encargado de ventas del producto	ene-23	feb-23	Recursos Humanos	Responsable del Proyecto / Responsable área de RR.HH	Personal, Computadora, documentos	-	\$ 120.000 Mensual
6	Programación de encuentros con cada potencial socio / cliente	ene-23	feb-23	Ventas	Responsable del Proyecto / Responsable área Ventas	Personal, Computadora, documentos	-	
7	Organización de visitas de ventas, de acuerdo a zonas geográficas	mar-23	dic-24	Ventas / Logística	Responsable del Proyecto / Área de Logística y Responsable de ventas	Personal / Computadora / Registros	-	
8	Inicio de las visitas de ventas	may-23	dic-24	Ventas	Responsable de Ventas	Personal / vehículo / productos / documentos	-	\$ 130.000 Mensual para 2 empleados
9	Control	1/2/2022	31/12/2024	Administrador				\$ 120.000 Mensual

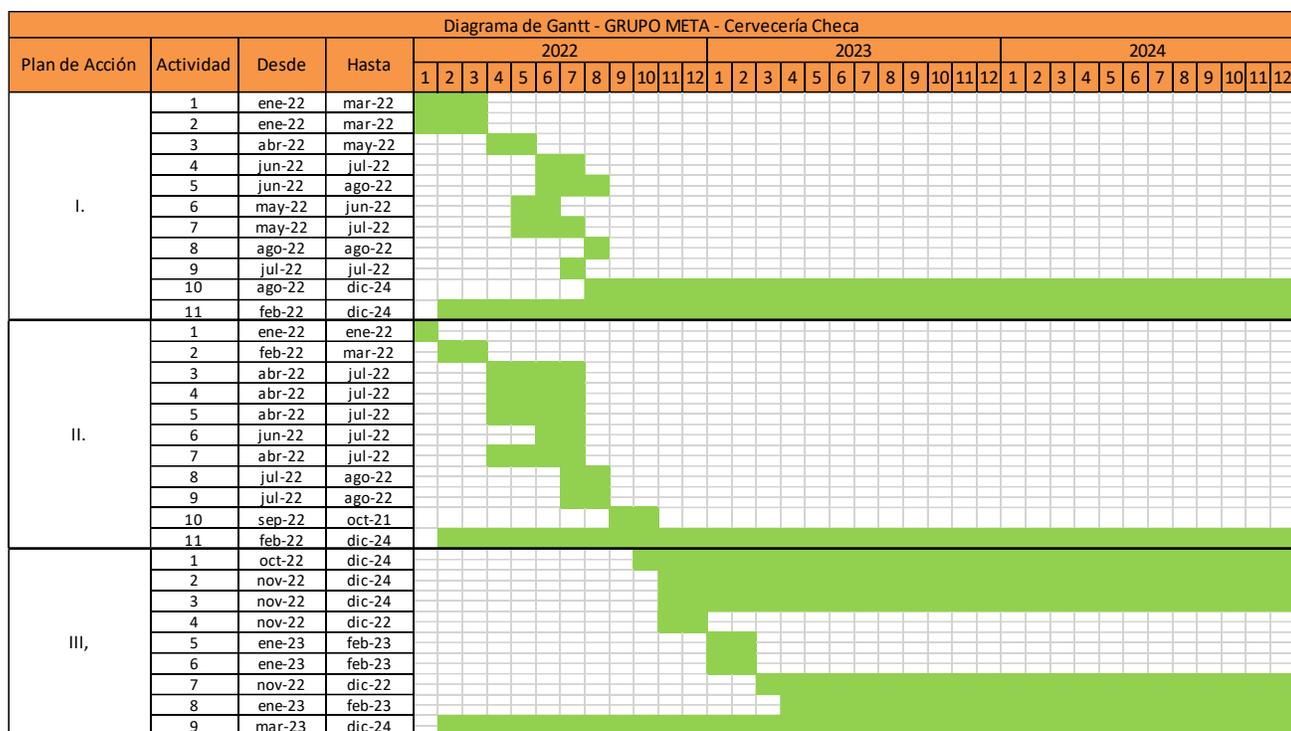
*Elaboración Propia*

Tabla 7: Presupuesto proyectado de los 3 Planes de Acción

<b>Plan de accion I</b>	2021	2022	2023	2024
Análisis de preferencia de los consumidores		\$ 450.000		
Rediseño Redes sociales (Boceto)		\$ 100.000		
Rediseño Redes sociales		\$ 180.000		
Diseño publicidad audiovisual		\$ 570.000		
Reclutamiento de promotoras		\$ 180.000		
Responsable del proyecto		\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.920.000</b>	<b>\$ 1.440.000</b>	<b>\$ 1.440.000</b>
<b>Plan de accion II</b>				
	2021	2022	2023	2024
Sueldos. (5 nuevos empleados)		\$ 3.000.000		
Capacitación (2 meses)		\$ 360.000		
Identificación de nuevos compradores		\$ 80.000		
Redefinir rutas de expansión		\$ 80.000		
Responsable del proyecto				
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.520.000</b>		
<b>Plan de accion III</b>				
	2021	2022	2023	2024
Selección de clientes		\$ 120.000	\$ 480.000	480.000,00
Desarrollo de Planes		\$ 160.000	\$ 960.000	960.000,00
Capacitación		\$ 240.000		
Personal ventas			\$ 1.040.000	1.560.000,00
Responsable del proyecto				
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 520.000</b>	<b>\$ 2.480.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>

*Diagrama de Gantt*

Tabla 8: Diagrama de Gantt



*Elaboración propia.*

### *Presupuesto*

Tabla 9: Premisas generales

<b>Premisas Generales.</b>
El ingreso por ventas se ajustará año a año a la inflación.
Se prevé que con las medidas adoptadas para el año 2022 las ventas aumenten un 8%, un 12% para el 2023 y un 15% para 2024.
Se prevé que con las medidas adoptadas para el año 2022 los costos de mercadería vendida un 8%, un 12% para el 2023 y un 15% para 2024.
Los egresos se irán ajustando a la inflación de los años respectivos
La tasa de inflación extraída de consultoras privadas económicas que integran el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM),
La tasa de referencia extraída de consultoras privadas económicas que integran el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM),

Tabla 10: Flujo de Fondos (2022 – 2024)

Cash Flow Proyectado -Cerveceria Checa-				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por ventas de Mercaderia	\$ 30.802.495,68	\$ 47.238.707,37	\$ 71.953.999,07	\$ 107.571.228,61
Plan de Acción I.				
Plan de Acción II.				
Plan de Acción III.				
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 30.802.496</b>	<b>\$ 47.238.707</b>	<b>\$ 71.953.999</b>	<b>\$ 107.571.229</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de la Mercaderia vendida	\$ -18.914.484,82	\$ -29.007.253,92	\$ -44.183.849,17	\$ -66.054.854,51
Gastos de Comercialización	\$ -14.396.023,33	\$ -20.442.353,13	\$ -27.801.600,25	\$ -36.142.080,33
Gastos Administrativos	\$ -3.447.905,58	\$ -4.896.025,92	\$ -6.658.595,26	\$ -8.656.173,83
Gastos Fianaceros	\$ 6.149.832,17	\$ 8.732.761,68	\$ 11.876.555,89	\$ 15.439.522,65
Otros Egresos	\$ 195.327,17	\$ 277.364,58	\$ 377.215,83	\$ 490.380,58
Plan de Accion		\$ -2.920.000,00	\$ -1.420.000,00	\$ -1.420.000,00
Plan de Acción II.		\$ -3.520.000		
Plan de Acción III.		\$ -520.000,00	\$ -2.480.000,00	\$ -3.000.000,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -30.413.254,39</b>	<b>\$ -52.295.506,71</b>	<b>\$ -70.290.272,96</b>	<b>\$ -99.343.205,44</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 389.241,29</b>	<b>\$ -5.056.799,33</b>	<b>\$ 1.663.726,11</b>	<b>\$ 8.228.023,17</b>
<b>IMPUESTOS A LA GANANCIA</b>	<b>\$ 14.545,95</b>	<b>\$ -1.264.199,83</b>	<b>\$ 415.931,53</b>	<b>\$ 2.057.005,79</b>
<b>UTILIDADES NETAS CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 374.695</b>	<b>\$ -3.792.600</b>	<b>\$ 1.247.795</b>	<b>\$ 6.171.017</b>
Inversión a Realizar	\$ 15.280.000,00			
Flujo del Periodo I.	\$ 374.695,34			
Flujo del Periodo II.	\$ -3.792.599,50			
Flujo del Periodo III.	\$ 1.247.794,58			
Flujo del Periodo IV.	\$ 6.171.017,38			
Impuesto a las ganancias		25% - 35%		
Tasa de Referencia		34%		
VAN		\$ -14.679.963,15		
TIR		-24%		

Tabla 11: ROI

ROI	
Beneficios	\$ 41.583.369
Costos	\$ 15.280.000
ROI	172%

ROI: Por cada peso invertido, se recupera \$1.75.

Como se observa, el valor del ROI da positivo, la VAN arroja un resultado negativo, por lo que la inversión no es rentable, y como el objetivo de la inversión es obtener un rendimiento positivo, se deberían analizar cambios en la estructura de los costos, para lograr la rentabilidad deseada.

El año 2022 culmina con una Utilidad Neta negativa, para el mismo, la empresa deberá hacerle frente a ese resultado, considerando adquirir un préstamo bancario.

## **Conclusión**

Ya culminado este reporte de caso, se concluye que Grupo Meta es una empresa nueva, que, al poco tiempo de nacer, debió afrontar la importante crisis económica provocada por la pandemia y el confinamiento, no pudiendo trabajar por varios meses. Su rentabilidad fue decayendo desde el año 2019 al 2020, y a lo largo del 2021, se ha ido reactivando lentamente la economía, pero les llevará un significativo tiempo, poder recuperar lo perdido en ese período.

La empresa se desempeña en una de las industrias más marcadas por la competencia como es la gastronómica y cervecera, en la que la lealtad de marca, y la fidelización del cliente son casi imposibles de lograr, más si la marca aún no es del todo reconocida en el sector, como le sucede a Grupo Meta como empresa madre, ya que recién está insertándose en el mercado.

Aquí es donde deben resaltar sus fortalezas y ventajas competitivas, como lo son el buen clima laboral que prevalece en sus unidades de negocios, la tecnología de avanzada que utilizan para sus procesos productivos, la excelente calidad de sus productos finales, y sobretodo que se trata de una empresa consolidada a nivel organizacional.

Para combatir sus problemáticas y debilidades, es que se plantea, tanto el objetivo general como los específicos, principalmente sobre el área de Marketing y Publicidad. Se hace hincapié en campañas publicitarias para reforzar el reconocimiento de la marca, y los productos de Cervecería Checa. También, se proyecta la expansión de mercado de Grupo Meta, comenzando por las ciudades turísticas de la Provincia de Córdoba. Se busca lograr el posicionamiento de la marca y de los productos, a través de alianzas estratégicas con otras empresas. De ésta forma se incrementarán los ingresos por venta, y la rentabilidad.

Es de suma importancia que toda organización tenga en cuenta que hoy en día el Marketing y la Publicidad son áreas fundamentales de cualquier tipo de empresa.

Como pudo observarse en la conclusión del Flujo de Fondo, el valor de VAN dio negativo, por lo que la inversión no es rentable, pero se analizará la estructura de costos y se buscará replantear los valores propuestos para revertir los números finales. Se buscará incrementar las ventas, para superar los costos totales. El valor ROI indicó que cada peso invertido, se recuperará \$1.75.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones arrojadas sobre este ambicioso proyecto, se debería continuar con la evolución y expansión de cada objetivo planteado, estableciendo porcentajes superiores de ventas, enfocándose en las ventajas competitivas y reforzando así los factores que diferencian a la empresa, del resto. Como así también, analizar la estructura de costos y replantearse la posibilidad de implementar estrategias y planes de acción con el objetivo de su reducción. Esto podría lograrse aplicando nuevas tecnologías sustentables en el área operativa.

Por otro lado, se recomienda que Grupo Meta y Cervecería Checa desarrollen un profundo plan de marketing y publicidad, que potencie su identidad en el sector y afiance la inserción en el mercado.

A su vez, en relación a la expansión que se plantea, se propone aprovechar la promoción del turismo local que ofrece el Gobierno luego del período de confinamiento, y proyectar la visión de abarcar el mercado nacional de la mano de Cervecería Checa, comenzando por las provincias con mayor porcentaje turístico, considerando la ventaja de contar con el restaurante La Jirafa ubicado en la ciudad de Bariloche, en donde se podría impulsar dicho crecimiento. Y, porque no, aplicar una alianza estratégica entre el bodegón familiar y la cervecería, teniendo en cuenta que pertenecen a la misma unidad de negocio y que sus productos podrían complementarse a la perfección, logrando ampliar el segmento de clientes mediante la incorporación de la línea de cervezas artesanales a la carta ofrecida por el reconocido restaurante.

Será viable contar con una herramienta de gestión que permita ir evaluando el crecimiento y el rendimiento de la organización. Para lograr esto, debería implementarse un cuadro de mando integral que permita a los gerentes de cada unidad de negocio de Grupo Meta, tener una visión global de las diferentes perspectivas que lo componen, y que resulten necesarias en cada caso.

## Bibliografía

- AHRCC. (2021). *Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-regla-vestido-negro-startups-esta-disenadora-revoluciona-branding-n8024>
- Bimbo Mx. (10 de 2021). *Forbes*. Recuperado el 10 de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/bimbo-la-estrategia-para-ser-la-panificadora-del-mundo/>
- Camara Nacional Electoral. (2021). *La Nación*. Obtenido de Cuando son las pasos y la elecciones 2021 en la Argentina: <https://www.lanacion.com.ar/politica/cuando-son-las-paso-y-las-elecciones-2021-en-la-argentina-nid06052021/>
- Centenera, M. (2021). *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-10-14/argentina-admite-que-no-lograra-un-acuerdo-con-el-fmi-hasta-2022.html>
- CONICET. (2021). *Concejo nacional de Investigación Científicas y Técnicas*. Obtenido de <https://www.elcordillerano.com.ar/noticias/2021/04/17/107242-el-consumo-de-alcohol-en-los-argentinos-se-triplico-con-la-pandemia>
- consultura. (2021). *consultura*. Obtenido de [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)
- Cordoba Turismo*. (2021). Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/que-visitar-en-cordoba/>
- El País. (12 de 2019). *elpais.com*. Recuperado el 10 de 2021, de [https://elpais.com/internacional/2019/12/10/argentina/1576004753\\_902856.html](https://elpais.com/internacional/2019/12/10/argentina/1576004753_902856.html)
- ForbesArgentina. . (9 de 2021). *Forbes Argentina*. Recuperado el 10 de 2021, de <https://www.forbesargentina.com/negocios/desde-inicio-cuarentena-aumento-menos-10-veces-consumo-latas-cerveza-artesanal-n3360>
- Hill, C. W., & Jones, G. (2008). *Administración Estratégica. Un enfoque integral. Novena Edición*. México: Mc Graw.
- INFOBAE. (6 de 08 de 2021). *Las consultoras privadas mantuvieron su pronóstico de inflación: 3% para julio y más de 48% para 2021*. Recuperado el 25 de 09 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/06/las-consultoras-privadas-mantuvieron-su-pronostico-de-inflacion-3-para-julio-y-mas-de-48-para-2021/>

- Instal Beer. (03 de 01 de 2019). *Nuevas tecnologías en la elaboración y el dispensado de cerveza*. Recuperado el 25 de 09 de 2021, de <https://installbeer.com/blogs/diariocervecero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2021). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31#:~:text=Los%20resultados%20del%20primer%20trimestre,per%20c%C3%A1pita%20fue%20de%20%2418.333>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2021). *INTA.gov*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/tambo-ordeno-voluntario-vms%C2%AE-caracterizacion-de-la-unidad-de-produccion>
- INTA. (2021). Obtenido de <https://intainforma.inta.gob.ar/presentan-una-aplicacion-que-evalua-las-buenas-practicas-en-los-tambos/>
- Ministerio de Economía. (2021). *Argentina.gov*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-el-presupuesto-2021-es-un-paso-fundamental-para-estabilizar-la-economia>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contra-el-alcoholismo>
- OCLA. (2021). *ocla.org.ar*. Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/20178163-indice-de-produccion-industrial-manufacturero-lacteos>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. . Pirámide.
- Robins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*.
- Romero, D. S. (2020). Estrategia y Ventaja Competitiva. *Revista de Ciencias Sociales*, 469.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *Plan Estratégico en la Práctica (5° Edición)*.
- Secretaria de Políticas, Regulación. (2021). *Código alimentario Argentino*. Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo\\_13.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_13.htm)
- Starbucks. (10 de 2021). *Crehana*. Recuperado el 10 de 2021, de <https://www.crehana.com/ar/blog/marketing-digital/estrategia-penetracion-mercado/>

- Talavera Avelino, C., & Sanchis Palacio, J. R. (2021). Ética y Responsabilidad social en las alianzas estratégicas. *REVERSCO Revista de Estudios Cooperativos*, 1.
- Valor percibido y lealtad del cliente: Cobranding. (2021). *Revista Universidad y Empresa*, 1.

## **Anexos**

## Anexo 1: Estado de Resultados SAUCO S.A.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		<u>2020</u>	<u>2019</u>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>5.073.394,37</u>	<u>11.888.010,86</u>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
	De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
	De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
	Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17
	Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>389.237,29</u>
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>374.689,99</u>

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-



Heliana G. Cavallo  
Contadora Pública - U.N.C  
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.



María Paula Fernández  
Presidente

Anexo 2: Información sobre gastos y su aplicación.

DENOMINACION DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.		ANEXO III			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.					
INFORMACION SOBRE GASTOS Y SU APLICACION - Art. 64 inc. b) Ley 19.550.-					
RUBROS	EXPLOTACION	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION	TOTALES 2020	TOTALES 2019
SUELDOS Y JORNALES		3.284.489,89	821.112,47	4.105.602,36	7.715.027,12
CARGAS SOCIALES Y SINDICALES		950.781,64	237.695,41	1.188.477,05	1.833.645,18
ALQUILERES			649.297,99	649.297,99	296.859,22
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		404.469,11		404.469,11	321.597,49
INSUMOS	7.198.828,49			7.198.828,49	16.476.936,39
FLETES		484.768,57		484.768,57	494.057,76
GASTOS BANCARIOS		135.444,70		135.444,70	128.735,40
ENERGIA ELECTRICA			1.207.896,09	1.207.896,09	1.068.091,44
GASTOS DE COMERCIALIZACION		4.036.840,47		4.036.840,47	48.581,86
GASTOS DE ADMINISTRACION			66.019,09	66.019,09	0,00
MANTENIMIENTO INMUEBLES		0,00	336.583,79	336.583,79	200.675,49
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS		159.887,29		159.887,29	707.778,70
SEGUROS		159.826,95		159.826,95	29.765,72
IMPUESTOS - INGRESOS BRUTOS		366.763,78		366.763,78	898.204,86
PAPELERIA, LIMPIEZA Y OTROS		160.595,82		160.595,82	420.019,31
TASAS MUNICIPALES		89.833,53		89.833,53	217.942,37
INTERESES		296.073,87		296.073,87	76.489,58
ARANCELES TARJETAS		37.293,41		37.293,41	101.911,65
AMORTIZACIONES BIENES DE USO		3.408.246,28		3.408.246,28	3.311.998,79
AMORTIZACIONES ACTIVOS INTANGIBLES		180.129,72		180.129,72	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>7.198.828,49</b>	<b>14.155.405,02</b>	<b>3.318.604,84</b>	<b>24.672.838,35</b>	<b>34.348.320,33</b>

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-



Heliana G. Cavallo  
Contadora Pública - U.N.C.  
M.P. 10 16099 6 - C.P.C.E.C.



Maria Paula Fernandez  
Presidente

