

## Universidad Siglo 21



### **Trabajo final de grado. Reporte de Caso. Grupo Meta**

Carrera: Licenciatura en Administración.

Nombre y apellido: Juan Ignacio Alfonso.

DNI: 41.827.036

Legajo: ADM18418

Tutor: Rinero, Sofia

## RESUMEN

En el siguiente Reporte de Caso se presenta la planificación estratégica para la fábrica de cerveza artesanal Checa, ubicada en la ciudad de Sacanta, Córdoba. El objetivo de la misma será potenciar las oportunidades que se han hallado a lo largo del análisis empresarial. Para ello, se definió un proceso de planificación a través de estrategias de crecimiento de integración vertical hacia adelante, orientados en ofrecer la cerveza producida a un nuevo mercado.

Las líneas tácticas sobre las que se trabajará son un objetivo general, que será aumentar las ventas un 30% a través de la apertura de un nuevo bar, en un plazo de cinco años comenzando en principios del año 2022 y finalizando a fines del año 2026; y tres planes de acción que son: aumentar los litros de cerveza vendidos un 25%, fidelizar un 75% a los clientes que visiten el bar y lograr capacitar al personal un 100%.

### Palabras claves

Planificación estratégica - Desarrollo de nuevos mercados - Bar Cervecerero - Aumento de ventas - Cerveza Artesanal.

## **ABSTRACT**

The following Case Report presents the strategic planning for the Checa craft brewery, located in the city of Sacanta, Córdoba. The objective of the same will be to enhance the opportunities that have been found throughout the business analysis. For this purpose, a planning process was defined through forward vertical integration growth strategies, oriented to offer the beer produced to a new market.

The tactical lines to be worked on are a general objective, which will be to increase sales by 30% through the opening of a new bar, within five years starting in early 2022 and ending at the end of 2026; and three action plans, which are: to increase liters of beer sold by 25%, to increase customer loyalty by 75% of the customers visiting the bar, and to achieve 100% staff training.

### **Key words**

Strategic planning - New market development - Brew pub - Sales growth - Craft beer.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b>	<b>7</b>
MACRO ENTORNO	7
<b>ANÁLISIS PESTEL</b>	<b>7</b>
MICRO ENTORNO	11
Amenaza de la entrada de los nuevos competidores	11
Rivalidad entre competidores	11
Poder de negociación de los compradores	11
Poder de negociación de los proveedores	12
Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos	12
ANÁLISIS DE MERCADO	12
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>14</b>
CADENA DE VALOR	14
Logística interna	14
Producción	14
Logística externa	14
Marketing y ventas	15
Servicio post venta	15
ACTIVIDADES DE APOYO	15
Infraestructura de la empresa	15
Dirección de Recursos Humanos	16
Tecnología & Departamento de I+D	16
Compras y aprovisionamientos	16
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	18
ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN	18
<b>CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS</b>	<b>19</b>
<b>PROPUESTA DE APLICACIÓN</b>	<b>21</b>
OBJETIVO GENERAL	22
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
ALCANCE	22

	4
PLAN DE ACCIÓN	23
Táctica N° 1: Apertura de un bar propio con la marca “Checa”.	23
Táctica N° 2: Fidelización de los clientes.	24
Táctica N° 3: Capacitar al capital humano.	25
DIAGRAMA DE GANTT	26
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>28</b>
ANÁLISIS FINANCIERO: RENTABILIDAD, ROI, VAN Y TIR	28
<b>CONCLUSIÓN FINAL</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>35</b>
Anexo N° 1: Valor del alquiler en Nueva Córdoba.	35
Anexo N° 2: Valor de los utensilios de cocina.	35
Anexo N° 3: Valor de la equipación de sonido del bar.	35
Anexo N° 4: Valor del contrato de Wi-Fi.	36
Anexo N° 5: Sueldo de un Lic. de RRHH.	37
Anexo N° 6: Sueldos del personal del bar.	37
Anexo N° 7: Cursos de Bartender y Chef.	38
Anexo N° 8: Cash Flow.	39

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará el reporte de caso de Grupo Meta, con el objetivo de implementar una planificación estratégica, buscando la apertura de un nuevo bar cervecero dentro de la unidad de negocio Sauco S.A., con el objetivo de crear un bar propio de Checa.

Grupo Meta fue creado en el año 2019 por Paula Fernández, José Fernández y Juan Cruz Fernández, tres hermanos que complementaron sus fuerzas y convicciones para lograr lo que les apasiona en su rubro. Los mismos, buscaban unir las distintas unidades económicas (La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y Brewing S.A.S.) para que ellas tengan un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer en conjunto.

La oficina central de la empresa se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta. Una pequeña localidad ubicada sobre la Ruta Provincial N° 13 en el Departamento San Justo, Provincia de Córdoba, a 130 km de la ciudad capital, ahí se administra y se centraliza toda la actividad económica, legal, contable y comercial de todas las unidades económicas. Respecto a cada una de las unidades de negocio, cada rubro también tiene sus espacios y equipamientos destinados a las tareas de cada una. (Wikipedia, 2021)

La empresa se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal, dichas instituciones, pueden ser proveedores, clientes o comercios de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocio. Se cree que una mayor relación con el medio generará mejor reputación de las unidades de negocio, y a su vez, mayor prestigio de la empresa.

La primera unidad de negocio de la empresa fue La Tregua S.A., creada por Tecilio Fernández, abuelo de los creadores de Grupo Meta. El mismo fue el que incentivó a sus nietos para llevar adelante la creación de la empresa. Hoy en día son cuatro las unidades de negocio que forman parte de Grupo Meta, La Tregua S.A. que integra tambo y agro; Cervezas Argentinas S.A.S. que incluye el bar Casa Negra; Sauco S.A. que incluye La Jirafa (restaurante de Bariloche) y la Cervecería Checa (Sacanta); y Brewing S.A.S. que tiene como objetivo la integración de un bar propio de Checa.

A continuación, se llevará a cabo una planificación estratégica en la unidad de negocio SaucoS.A., buscando la apertura de un bar propio de la Cervecería Checa, “Bar Checar” ya que dicha cervecería se dedica únicamente a la producción y comercialización en bares/restaurantes, por ende, se buscaría un nuevo mercado en donde será ofrecida.

Teniendo en consideración la Matriz de Ansoff, se propone una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de mercados, con la creación de nuevos bares en diferentes puntos del país, buscando comercializar la cerveza Checa de una nueva manera.

La fábrica de cerveza artesanal Checa, fue inaugurada en el año 2017 en Sacanta, donde se encuentra la oficina central de la empresa, los emprendedores declararon en su inauguración “Cerveza Artesanal Checa es un emprendimiento netamente del interior de Córdoba, en el que se privilegia la calidad del producto, con tecnología en los procesos, innovación en el enfoque, arte en las fórmulas, y personalidad en cada una de las variedades; una empresa familiar nacida con la idea de trasladar y contagiar los valores del respeto por la esencia y la nobleza de los orígenes a una marca que tiene mucho para dar”. (Mundo Cerveza, 2017)

Hoy en día tiene una buena aceptación entre el público que la prueba, el 80% la recomiendan. Tienen distintos tipos y, en el mercado, tienen buenas referencias en lo que es cerveza artesanal, gracias a esto, realiza su comercialización en bares y/o restaurantes enfocados a la juventud. Considerando esto, no se ve como una mala oportunidad de negocio la apertura del propio bar.

Como antecedentes de esta propuesta, podemos mencionar dos, “Abriles” es una cervecería de Las Higueras que tras la buena aceptación de su cerveza en distintos bares de la ciudad de Río Cuarto, decidieron abrir sus propios bares. Hoy en día cuenta con dos bares, uno en la Ciudad de Río Cuarto “Garage Abriles” y otro en su ciudad de origen Las Higueras, que se encuentra ubicado en el mismo sitio que la fábrica, dándole el nombre a “Abriles La Fábrica”. (Contacto Las Higueras, 2020)

Otro caso más conocido, es el de “Patagonia” que comenzó con la producción de cerveza artesanal en un garage y en el año 2006 empezó a comercializarse en la ciudad de Buenos Aires. En la actualidad, es uno de los patios cerveceros más conocidos de nuestro país. (Cerveza Patagonia, 2021)

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### MACRO ENTORNO

Para realizar el análisis del macro entorno, se implementa la herramienta PESTEL como herramienta, este análisis consiste en estudiar los factores del entorno general de una organización para evaluar su potencial y su situación del mercado.

### ANALISIS PESTEL

#### Factores políticos

La inestabilidad del país y el constante cambio de gobernantes, que vienen de la mano con nuevas políticas y leyes, es una variable considerable para todo tipo de empresa.

En común conocimiento de todos, a partir del año 2019, todo tipo de empresa se vio afectada por la pandemia producida por el virus COVID-19, esto vino de la mano de una serie de restricciones que afectaron fuertemente y sobre todo en la industria gastronómica.

La pandemia ha tenido fuertes consecuencias en el sector gastronómico, ya que desde el día uno tuvieron fuertes restricciones y tuvieron que adaptarse a las mismas. De parte del gobierno nacional, lanzaron distintas series de medidas que buscaron brindarles ayuda al sector, una de ellas fue “Repro II” que exceptuó a algunos locales a pagar las contribuciones patronales hasta el 31 de diciembre del 2021. Además, a muchos locales del sector, si cumplen una serie de requisitos dados, se les dará un subsidio de hasta \$18.000 por trabajador para ayudar a abonar los sueldos. (Punto Convergente & Marengo, 2021)

Hoy en día, por las restricciones dadas últimamente, los bares tienen un aforo del 50% en el interior del local y pueden tener sus puertas abiertas hasta un horario limitado, lo que hace que el sector no pueda trabajar con la frecuencia como lo hacía anteriormente. (Gobierno de Córdoba, 2021)

#### Factores económicos

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el



país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. (Banco Mundial, 2021)

Hoy en día el sector gastronómico está atravesando una fuerte crisis, Marcelo Boer, dueño de un bar y representante de la agrupación Sillas Al Revés, le puso números a la crisis "Estamos un 40% abajo de la facturación promedio previa a la covid. Con eso, más la deuda generada durante la pandemia, el que no cerró está por cerrar". Los empresarios gastronómicos les piden a los gobiernos rebajas impositivas para surfear la crisis: desde el IVA a la administración nacional hasta Ingresos Brutos a las subnacionales. "Tuvimos poco apoyo del Gobierno al pasar del ATP al "Repro II", que es por un monto menor", sostuvo. "Hoy el 20% de la gastronomía cerró, son más de 10.000 locales, y se perdieron más de 100.000 empleos" (Letra P, 2021)

### Factores sociales

Los índices económicos negativos, sumados a la incertidumbre sanitaria que atraviesa la Argentina en su lucha contra el coronavirus, entregan posturas y sentimientos sociales que preocupan y mucho de cara al futuro. Según una encuesta nacional del monitor nacional de Taquion, Horus, Inclusión y Gestión Federal (que recogió una serie de datos durante la tercera semana de marzo) el 53,1% de los argentinos empeoraron su calidad de vida en el último año. (Infobae, 2021)

El consumo de bares y restaurantes a bajado su consumo, ya que para muchos estos lugares son focos de contagio tras la pandemia del COVID-19, ya que estos espacios representan desafíos especiales para el control de la transmisión, tanto por la conducta humana como por la manera en que el coronavirus logra propagarse de manera más eficiente: bajo techo y a través de un contacto cercano, prolongado y sin protección. (La Tercera, 2020)

### Factores tecnológicos

Hoy en día la tecnología juega un rol fundamental en todo tipo de empresa, en una era en la que prima todo tipo de dispositivos con acceso a Internet, es muy fácil para la mayoría conectarse a las plataformas online, como la de “PedidosYa.com.ar”, para encontrar lo que buscan, desde productos gastronómicos hasta artículos de farmacia de venta libre.

Estas plataformas logran acercar más a los bares/restaurantes con los consumidores, al ofrecer delivery. También tienen la ventaja de permitirles a los negocios hacer promociones y utilizar otros formatos de venta que suelen propulsar a través de sus redes sociales.

A su vez, hay nuevos medios de pago a través de escaneos de códigos QR que nos permiten pagar mediante nuestros dispositivos celulares cargando nuestras tarjetas tradicionales o con los mismos monederos virtuales. Hay muchos bares que están utilizando este medio para que los clientes hagan sus pagos directamente desde las mesas.

También, hay distintos tipos de software y plataformas de reservas que ayudan a aquellos que quieren ir a los bares/restaurantes a hacer las reservas de sus mesas, eligiendo los horarios y ubicaciones de las mesas sin tener que realizar un llamado o acercarse hasta el local.

Las redes sociales son de gran importancia para este tipo de comercios, ya que nos ayuda a darnos a conocer en el público y nos ayuda a crecer. Son plataformas ideales para ofrecer promociones, señalar los horarios de atención y hasta generar retroalimentación con los clientes, ofreciéndoles descuentos especiales si suben las fotos de los platos que consumen de ese restaurante. (Tribuna Económica, 2021)

### Factores ecológicos

En los últimos años ha cobrado especial relevancia el concepto de desarrollo sustentable, el cual hace referencia al nivel de desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de las futuras generaciones. Para ello, la sociedad debe realizar un gran esfuerzo a favor del ambiente y, por ende, del desarrollo sustentable, involucrándose en la resolución de los problemas que afectan al medio.

Los bares del país presentan hoy un amplio abanico de posibilidades para aplicar iniciativas ambientales en las diferentes actividades y operaciones que en ellos se desarrollan

y que constituyen su ciclo de vida. La incorporación de criterios ambientales, sociales y económicos es una evidente necesidad para avanzar hacia un modelo de ciudad sustentable.

Gran cantidad de los materiales que se usan a diario en estos establecimientos pueden ser recuperados o reciclados, es decir, puede extenderse su vida útil al recuperar el valor remanente mediante su re inserción en otros procesos productivos o el poder calorífico de dichos materiales, bajo criterios de responsabilidad compartida, manejo integral y eficiencia ambiental, tecnológica y económica. El primer paso entonces será conocer qué se genera, en qué condiciones y qué se puede hacer en pos de este objetivo. (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Saludable, 2021)

### Factores legales

Ley Nacional de Lucha Contra el Alcoholismo 24.788

ARTÍCULO 1°- Queda prohibido en todo el territorio nacional, el expendio de todo tipo de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años de edad.

ARTÍCULO 6°- Queda prohibida toda publicidad o incentivo de consumo de bebidas alcohólicas, que:

- a) Sea dirigida a menores de dieciocho (18) años;
- b) Utilicen en ella a menores de dieciocho ( 18) años bebiendo;
- c) Sugiera que el consumo de bebidas alcohólicas mejora el rendimiento físico o intelectual de las personas;
- d) Utilice el consumo de bebidas alcohólicas como estimulante de la sexualidad y/o de la violencia en cualquiera de sus manifestaciones:
- e) No incluya en letra y lugar visible las leyendas "Beber con moderación". "Prohibida su venta a menores de 18 años". (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021)

## **MICRO ENTORNO**

Para realizar el análisis del microentorno, se utilizará como herramienta el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**

Este tipo de amenazas depende de las diferentes barreras de entradas que tienen las empresas para poder entrar al mercado. El riesgo es elevado a la hora de hablar de nuevos competidores, ya que las barreras de entrada son bajas.

Se podría decir que la principal barrera de entrada que tienen las empresas de este sector son los requerimientos de capital, ya que sin el mismo, es muy complicado abrir un nuevo local.

#### **Rivalidad entre competidores**

La cantidad de competidores que hay en este sector es alta, esto hace que los precios de los productos ofrecidos estén todos equilibrados, ya que si hay una diferencia de precio elevada, se corre el riesgo de ir perdiendo los clientes.

Lo que nos ayudará a diferenciarnos del resto, es que nuestro bar cervecero va a tener una cerveza de elaboración propia, esto hará que disminuyan algunos gastos.

#### **Poder de negociación de los compradores**

En este sector los clientes tienen gran importancia a la hora de que una empresa permanezca. Son ellos los que exigen, y por lo tanto quieren conseguir un bar que ellos vean que satisfaga sus necesidades y mucho mejor que a la vez puedan sentirse a gusto.

Todo esto hace que el cliente tenga una gran influencia para forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo calidad en sus productos, en el servicio, bajadas de precios, promociones, etc.

Esto provoca que el poder de negociaciones con los compradores sea bajo, ya que hay muchas marcas que participan de este mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

A la hora de hablar de proveedores de un bar cervecero, no podemos dejar de lado a los proveedores de cerveza, en este sentido juega un papel fundamental que comercializamos nuestra propia marca de cerveza, ya que no deberíamos negociar con ningún proveedor de este rubro.

Pero a la hora de hablar de otros productos que son necesarios en nuestra marca, hay muchos proveedores que nos lo podrían brindar, esto haría que tengamos un gran poder de negociación con ellos.

### **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.

La amenaza de que los ingresos se vean afectados por productos sustitutos, es elevada, ya que es grande la cantidad de productos sustitutos que podemos encontrar en nuestro sector, al ser un bar únicamente cervecero, hay riesgos de que nuevas bebidas empiecen a ser de preferencias en nuestros consumidores.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

El mercado de los bares de cerveza artesanal está mayormente orientado a los jóvenes de ambos sexos en un rango de edad que va de los 18 a 35 años, ya que en este rango es donde mayor se consume cerveza. A medida de que la edad va aumentando, aparecen otras bebidas, como el vino, que empieza a ser de mayor preferencia en las personas. El vínculo de los jóvenes con la cerveza es muy fuerte: la mitad de los consumidores de cerveza tienen menos de 35 años. (Bolsa de Comercio de Mendoza, 2017).

En primera instancia se buscará un local en la misma provincia donde está ubicada la fábrica, la Provincia de Córdoba, para poder absorber algunos gastos de distribución, en base a esto se hará un estudio de mercado para elegir en qué ciudad será más factible abrir un bar.

Según una investigación que realizó la cátedra de Inteligencia Comercial de la Universidad Blas Pascal (UBP), el 80 por ciento de los cordobeses toma de manera social y habitual alguna bebida alcohólica. Dentro de ese grupo mayoritario, el 85 por ciento toma cervezas, y entre estos el 37 por ciento prefiere las artesanales; el 32 las industriales; mientras que para el 31 por ciento restante es indistinta la elección.

“Podimos identificar tres perfiles de tomadores de cervezas artesanales en Córdoba. Por un lado, los que dimos en llamar ‘sibaritas expertos’, aquellos que prefieren las artesanales por sobre cualquier otra cerveza; los ‘sibaritas aficionados’, que les gusta tomar este tipo de cervezas, pero lo hacen de manera esporádica y no conocen mucho del tema; y los ‘rústicos’, que habiendo probado alguna vez una cerveza artesanal, siguen prefiriendo las marcas industriales”, explica Alejandra Garbino, docente de la cátedra que llevó a cabo la investigación.

Los “sibaritas expertos” fueron caracterizados como los tomadores gourmet de cervezas en Córdoba. Se trata básicamente de varones adultos, de entre 30 y 45 años, y de un nivel socioeconómico medio-alto. Ellos aseguran saber distinguir entre una cerveza artesanal y una industrial, y son capaces de regresar a un bar determinado para consumir una cerveza que les haya gustado. “Son consumidores que también valoran el contexto en el que toman la cerveza, destacando el lugar, la música y la compañía”, expresa Garbino. Por lo general, prefieren las cervezas rojas.

Los tomadores del segundo grupo, los “sibaritas aficionados”, están conformados por varones y mujeres, un poco más jóvenes, de entre 25 y 35 años, y de un nivel socioeconómico medio. Muchos de ellos son estudiantes universitarios, y consumen tanto cervezas artesanales como industriales. “Valoran una cerveza artesanal cuando salen y se juntan con amigos, pero no rechazan las marcas más tradicionales de cervezas industriales”, apunta la docente a cargo del estudio.

Finalmente, los tomadores “rústicos” prefieren explícitamente la cerveza industrial por sobre la artesanal. De hecho, se declaran incapaces de distinguir a ciencia cierta entre una y otra. Suelen ser tomadores de niveles socioeconómicos medios-bajos, y son por lo general jóvenes de 18 a 25 años que no están dispuestos (o no pueden) a pagar de más por una botella de cerveza. “Es el típico caso del grupo de amigos que se junta a tomar algo después de un partido de fútbol o antes de ir a bailar”, señala Garbino.

En base a la investigación repasada, se puede ver que la mayoría de los consumidores de cerveza artesanal, son las personas que tienen un rango de edad de entre 25 y 45 se elige la ciudad de Córdoba Capital, específicamente en el barrio de Nueva Córdoba, donde jóvenes de todo el país eligen ir a vivir para arrancar los estudios en las universidades que se encuentran en las cercanías. (La Voz, 2018).

Los competidores directos que tiene la cerveza artesanal, son las principales marcas de cerveza que se comercializan en Argentina, como, Quilmes, Brahma, entre otras, y distintos productores de cervezas artesanales como Patagonia, Berlina y otros productores conocidos a nivel nacional. En cuanto a los bares cerveceros, compiten con cualquier marca que forme parte del mercado gastronómico.

## ANÁLISIS INTERNO

Luego de haber realizado el análisis externo, se considera importante hacer un análisis interno de la compañía, el mismo se realizará a través de la Cadena de Valor.

### CADENA DE VALOR

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS

##### Logística interna

Esta área se encargará de la recepción de la materia prima y del correcto almacenamiento de la misma, para así evitar la descomposición y/o pérdidas de ellas. Para esto habrá una sala de almacenamiento amplia en donde entren todas las materias primas y con la temperatura adecuada. Es sumamente importante el buen manejo de los insumos, ya que mientras más aprovechamos de ellos, no habrá pérdidas de costos.

Además, habrá una cámara frigorífica en donde se almacenará la cerveza y así se la serviremos a nuestros clientes a la temperatura adecuada.

##### Producción

La producción comenzará desde la fábrica de cerveza Checa, donde luego será enviada a los distintos bares de la marca.

También se tendrán en cuenta las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Donde nuestros chef realizarán los pedidos que nuestros clientes hagan, buscando satisfacer las necesidades de los mismos.

##### Logística externa

Habrà varios mozos preparados para tomar los pedidos y una vez que estén listos, serán repartidos por ellos a los clientes. Una vez que los clientes ya hayan terminado con su

pedido, se llamará al mozo para pedir la cuenta, o bien, se podrán acercar los mismos a abonar en la caja.

### **Marketing y ventas**

La función de marketing incrementa el valor que perciben los clientes en el contenido del producto de nuestro bar, por ende se hará uso de las redes sociales para hacer publicidades de nuestro bar, ya que es el medio en donde más se puede llegar al público en el que estamos interesados, ahí publicaremos nuestros servicios, precios, productos y distintas promociones que se irán haciendo.

### **Servicio post venta**

Una vez finalizada la atención de nuestros clientes, se les tomarán los datos, para que, si ellos están de acuerdo, ir manteniéndonos en contacto y así mantenerlos informados de diferentes promociones exclusivas que obtendrán por ser clientes de nuestro bar.

## **ACTIVIDADES DE APOYO**

### **Infraestructura de la empresa**

La fábrica de cerveza Checa se encuentra ubicada en Sacanta, una localidad cordobesa, aquí será producida la cerveza para luego ser distribuida a los distintos bares de la marca. La fábrica cuenta con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

Se hará un estudio para abrir distintos bares en ciudades donde el consumo de cerveza sea elevado. El bar contará con un lugar amplio con el mobiliario correspondiente para poder recibir a la gente, además tendrá el equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas, computadoras e internet, etc.



### **Dirección de Recursos Humanos**

La dirección del Bar Checa, estará a cargo de José, uno de los fundadores y directivos del grupo y Luis que manejará la parte de empleados y la elaboración de la cerveza.

Para la apertura de los bares, se buscará a personal especializado en cada una de las tareas que quedan por cubrir. Este paso será llevado a cabo por José. Se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades.

### **Tecnología & Departamento de I+D**

El bar contará con el sistema operativo Mr Comanda, que permite controlar las ventas, compras e inventarios, y los informes de gestión. (Mr Comanda, 2021)

Además nos manejaremos a través de las redes sociales y por aplicaciones como las de PedidosYa.

### **Compras y aprovisionamientos**

El aprovisionamiento de cerveza será llevado a cabo a medida de que haya faltante de la misma en los bares, ahí se mandará un pedido a la fábrica en donde se mandará lo que se solicite.

En cuanto al aprovisionamiento de otros productos, será llevado a cabo por los proveedores elegidos habiéndolo los elegidos tras la evaluación de distintos puntos de cada uno de ellos, como precios, cumplimiento de entrega, entre otros.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La dirección del grupo en general la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Los mismos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se

lleva a cabo constantemente con el fin de brindar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

Se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. También, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

Cervecería Checa, tiene como responsables a José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

Luis y los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción.

## **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico del presente “Reporte de Caso”, se realizará a través de la herramienta “Planificación Estratégica”, seguido a la estrategia a utilizar, “Estrategia de Crecimiento” y, por lo tanto, utilizando técnicas en “Estrategias de Integración” buscando cumplir con el objetivo de la “integración vertical hacia adelante”, los cuales serán explicados por distintos autores a continuación.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Ante todo, la planificación estratégica consta de tres etapas: 1º Identificar la misión y los objetivos. 2º Analizar el entorno externo (oportunidades y amenazas) y el entorno interno (fortalezas y debilidades), y para finalizar 3º Formular las estrategias. (Mochón, Mochón, Sáez, 2014).

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta sólo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

Dentro de la planificación estratégica, existen varias estrategias que se pueden llevar a cabo para cumplir con el objetivo, en la que nos vamos a centrar es la Estrategia de Crecimiento, la cual es un grupo de estrategias que explican y permiten desarrollar la dimensión empresarial referida no solo a la abarcabilidad en el mercado, sino también en el tamaño mismo de la organización.

## **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su línea de negocio actual o poniendo en marcha otra nueva. Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. (Robbins & Coulter, 2014)

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una compañía es fortalecer su modelo de negocios para que le proporcione la base necesaria para sobrevivir al despliegue siguiente. Por ello, la estrategia de inversión apropiada es la de crecimiento. En esta fase la meta es mantener la posición competitiva relativa en un mercado que se expande rápidamente y, de ser posible, acrecentarla; en otras palabras, crecer al ritmo de la expansión del mercado. (Hill & Jones, 2015).

## ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Cuando una organización está obteniendo buenos resultados en su negocio, los directivos suelen considerar nuevas oportunidades de crear valor produciendo sus propios inputs (factores o recursos que se requieren para realizar esa producción) o distribuyendo sus propios outputs (producto que sale de una empresa o industria). En este sentido, la integración vertical puede definirse como aquella estrategia a través de la cual una organización se implica en la de sus propios inputs, integración vertical hacia atrás o en la distribución de y venta de sus propios productos, **integración vertical hacia adelante**. (Mochón, Mochón, Sáez, 2014).

Una compañía que aplica una estrategia de integración vertical amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (integración vertical hacia atrás) o hacia adelante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (integración vertical hacia adelante). (Hill & Jones, 2015).

En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción. Por ejemplo, Apple distribuye sus productos en las más de 360 tiendas minoristas de su propiedad en todo el mundo. (Robbins & Coulter, 2014).

## CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Una vez concluido los análisis internos y externos se puede decir que la unidad de negocio Sauco S.A. de la empresa Grupo Meta, se detecta la posibilidad de la apertura de un nuevo bar con el nombre de la cerveza artesanal producida por la misma y así expandirse a un nuevo mercado.

Como diagnóstico de lo observado, se puede detectar que la cerveza Checa se encuentra en una buena posición competitiva, dado a la gran referencia positiva que dan sus clientes, esto permite que se dé a conocer más la marca y que sea más la cantidad de clientes potenciales, la cual permite tener un negocio con potencial de crecimiento alto. Además de esto, el nuevo Bar Checa, a comparación de muchos de sus competidores, tendrá su propia

producción de cerveza, logrando reducir algunos costos. Se buscará abrir sucursales de Bar Checa en distintos puntos del país en donde la cerveza tiene altos niveles de consumo, esto hará que el bar y la propia cerveza producida adquieran mayor poder de renombre, ayudando a crecer la marca con mayor velocidad.

En cuanto a la competencia que existe en determinado sector, es una verdadera amenaza, ya que es elevado el número de bares que ofrecen los productos que serán ofrecidos por Bar Checa, por ende, el poder de negociación que se tendrá con los clientes será bajo, ya que los mismos comparan precios, calidad, productos ofrecidos, entre otros factores, para elegir donde ir.

Por común conocimiento, la pandemia por Covid-19 y las distintas restricciones que fue implementando el gobierno argentino, dejó un gran impacto negativo en el sector gastronómico, los mismos debieron adaptarse y ofrecer sus productos de manera distinta a lo que estaban acostumbrados a hacer. En estos tiempos, el gobierno va levantando de a poco todas las restricciones que le fue poniendo a este sector, pero es un momento donde las incertidumbres, a pesar de esto el sector gastronómico va reflotando, volviendo de a poco a la “normalidad”.

La pandemia también trajo consecuencias económicas, muchos bares y comercios gastronómicos tuvieron que cerrar sus puertas, lo dicho, puede jugar en contra para que cualquier empresa no llegue a cumplir los objetivos que se han planteado. El gobierno argentino, brinda una pequeña ayuda a algunos comercios del sector económico, buscando que los comercios no lleguen al punto de cerrar sus puertas. A pesar de esto, los bares están volviendo a tomar fuerza en el público, ya que la gente está cansada de estar encerrada y muchos buscan salir de sus casas para pasar momentos agradables, eligiendo distintos bares para ir a pasar esos momentos.

En cuanto a lo económico, se necesitará una gran suma de capital, para poder abrir los bares con la infraestructura necesaria que requiere el mismo y así poder ofrecer los mejores productos y brindarle un servicio de alta calidad a los futuros clientes.

Se utilizará la estrategia de crecimiento siguiendo la técnica de integración vertical hacia adelante, ya que se buscará comercializar la cerveza propia de Checa en un bar propio del mismo, en donde se combinara una cerveza de excelente calidad con comidas que irán de

la mano con la misma, ya que los bares cerveceros ofrecen comidas como hamburguesas, pizzas, papas, entre otras, para acompañar con las cervezas artesanales.

## PROPUESTA DE APLICACIÓN

A continuación, se presenta el plan de implementación compuesto por un objetivo general y varios objetivos específicos, con los cuales, se propondrán tácticas de acción que nos ayudarán a llevar a cabo la propuesta presentada y analizada a lo largo del trabajo.

Antes de presentar las tácticas, se plantea la misión y visión con la que debería contar Bar Checa, se plantean los siguientes:

Misión: “Ofrecerles a los clientes un lugar cálido y divertido en donde puedan degustar de una excelente cerveza y comidas que van de la mano con la misma, logrando así una combinación perfecta para que nos vuelvan a elegir”

Visión: “Ser unos de los bares cerveceros con mayor aceptación en las principales ciudades donde estemos ubicados”

Valores:

- Compromiso
- Calidad
- Honestidad
- Positivismo
- Respeto
- Confianza

Una vez planteadas la misión y la visión, se puede decir que van de la mano con los lineamientos actuales y con los cuales buscaremos concretar con el trabajo.

## OBJETIVO GENERAL

Alcanzar un aumento de venta del 40% a fines del año 2026 con respecto al año 2019 mediante un plan estratégico de desarrollo de un nuevo mercado.

### Justificación

Se propone un aumento del 40% de las ventas para fines del año 2026, ya que se ha detectado una oportunidad de negocio en las ciudad Capital de Córdoba, en el barrio Nueva Córdoba, una ciudad en donde el consumo de cerveza artesanal es elevado y hay muchos bares que se dedican a la comercialización de la misma. En el barrio nombrado, hay un elevado número de habitantes que son jóvenes, los mismos son los que tienen un mayor porcentaje de consumo de cerveza artesanal. De esta manera se buscará una nueva posición en el mercado buscando así llegar al público de una manera diferente.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar un 25% de ventas de litros de cerveza producida por Checa para fines del año 2026.
- Lograr fidelizar un 75% de los clientes que visiten nuestro local para el año 2026.
- Perfeccionar el capital humano de la empresa al 100% para un mejor desempeño de las operaciones diarias e internas con repercusión en el cliente, para principios del año 2023.

## ALCANCE

La realización del presente Reporte de Caso tendrá como eje central al nuevo “Bar Checa” que inaugurará su primera sede en la Ciudad Capital de Córdoba, en el barrio Nueva Córdoba. Se realizará una Planificación Estratégica que permita cubrir inicialmente la ciudad en la que estará ubicado el primer bar, abriendo oportunidades de expandirse geográficamente en otras ciudades de Córdoba u otras provincias . Para ello, se plantea un horizonte temporal de 5 (cinco) años para la realización de este Plan de Implementación, comenzando el

01/01/2022 y finalizando el 31/12/2026. La metodología a utilizar será mixta, ya que se tendrán en cuenta datos cuantitativos y cualitativos de la organización para un mejor análisis.

## PLAN DE ACCIÓN

### Tácticas a desarrollar

Una vez definidos el objetivo general y los objetivos específicos, se proponen las tácticas que veremos a continuación para lograr las oportunidades que hemos detectado.

#### **Táctica N° 1: Apertura de un bar propio con la marca “Checa”.**

##### Descripción:

Para lograr este primer objetivo, lo principal que se propondrá, es abrir un bar propio de Checa (Bar Checa) en la ciudad de Córdoba como primer instancia, y dependiendo de la aceptación del público en esta ciudades, se buscará expandir el bar a otros lugares. Se ha elegido esta ciudad, ya que el consumo de cerveza artesanal es alto..

El bar contará con espacios amplios y cómodos para poder brindarle la mayor comodidad posible a los clientes, además estará preparado con inmobiliaria adecuada a la situación. Estará ubicado en un punto estratégico de la ciudad, para llegar con más facilidad al público.

Se abrirán redes sociales como Instagram y Facebook, orientadas al bar, en estas, se darán a conocer promociones (Happy Hours, 2x1, Descuentos, etc.) y se harán sorteos para poder atraer a la mayor cantidad de clientela posible. En las mismas, usaremos las herramientas que tienen las mismas para crear publicidades y así llegar a más gente.

Se utilizaran los portales de TripAdvisor y Google My Business para que la gente que nunca ha visitado el var, pueda ver las opiniones de los que si ya lo han hecho, además, estos nos ayudara para ver qué es lo que se hace bien y que es en lo que tenemos que mejorar.



Pasos a desarrollar:

Tabla 1, pasos a desarrollar Táctica N°1

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
1. Búsqueda de locales en alquiler en Nueva Córdoba	10/01/2022	29/05/2022	-	Responsable General	-	Computadoras Telefonos Sitios Web	\$250,000.00	Anexo 1
2. Adquisición del utensilios necesarios	16/02/2022	15/06/2022	-	Responsable General	-	Bazars	\$213,450.00	Anexo 2
3. Apertura de redes sociales	30/06/2022	31/12/2026	-	Responsable General	-	Celulares Computadoras	\$0.00	-
4. Apertura del nuevo bar	21/07/2022	31/12/2026	-	Responsable General	-	Local Comercial	\$0.00	-
5. Realización de sorteos y promociones	21/07/2024	31/12/2026	-	Responsable General	-	Computadoras Telefonos Sitios Web	\$0.00	-
6. Suscribimos en TripAdvisor y Google My Business	01/08/2022	31/12/2026	-	Responsable General	-		\$0.00	-

*Fuente: Elaboración propia*

**Táctica N° 2: Fidelización de los clientes.**Descripción:

Para lograr que el público nos vuelva a elegir, brindaremos un espacio en donde los mismos disfruten de la gran variedad de cervezas, las comidas y del ambiente en sí, para esto, el bar les brindara a los clientes la comodidad adecuada y estará ambientado con música. En el mismo, se ofrecerá un servicio atento, rápido y amable con los clientes para incrementar la probabilidad de que nos vuelvan a elegir. El bar contará con servicios como redes wifi.

Se aceptaran las críticas que dejaran los clientes, porque estas son fundamentales para que podamos ver lo que hay por mejorar y así poder brindar el servicio que todo el público busca.

Se les ofrecerá a los clientes hacerse socios del “Club Checa”, que les dará la posibilidad de acceder a merchandising oficial del bar (vasos, remeras, entre otros) y a promociones exclusivas. Buscando así fidelizar a los clientes y además, que esta táctica logre atraer a nuevos clientes, ya que al consumir en nuestro bar, tendrá beneficios exclusivos que no los conseguirá en otros lados.

Pasos a desarrollar:

Tabla 2, pasos a desarrollar Táctica N°2

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
1. Organización del bar para la apertura	01/07/2022	20/07/2022	-	Gerente General	*	-	\$0.00	-
2. Adquisición del equipo de sonido	01/07/2022	15/07/2022	-	Gerente General	-	Computadora Parlante	\$226,000.00	Anexo 3
2. Contratación de servicio Wi-Fi	19/07/2022	31/12/2026		Gerente General	-	Router	\$1,800.00	Anexo 4
3. Atención al cliente	21/07/2022	31/12/2026	-	Gerente General	-	Libreta Lapicera	\$0.00	-
4. Opiniones de los clientes	21/07/2022	31/12/2026	-	-	TripAdvisor / Google My Business	-	\$0.00	-
5. Revisión de las opiniones	21/08/2022	31/12/2026	Recursos Humanos	Gerente RR.HH	-	Computadora Celular	\$0.00	-
6. Adquisición del merchandising	21/06/2022	31/12/2026	-	Gerente General	-	Remeras Gorras Vasos	\$20,000.00	-

Fuente: Elaboración propia

**Táctica N° 3: Capacitar al capital humano.**Descripción:

Esta táctica va a comenzar con la selección del personal, para ello se contratará a un Lic. en Recursos Humanos para lograr una buena elección, en donde a los postulantes de los puestos se les comunica correctamente las competencias que el puesto requiere y los valores que se necesitan, y cómo deben ser transmitidos. Para así poder formar un equipo de trabajo.

Se contratará personal gastronómico que estarán encargados de todas las comidas, mozos que atienden al público, también personal encargado servirá las cervezas.

Con el correr del tiempo, se capacitará a dos de los integrantes del personal del bar para que se puedan ofrecer otro tipos de bebidas (bartender) y también poder agregar otros tipos de platos al menú (chef) y así poder lograr un aumento en las ventas.





## PRESUPUESTO

En base a los datos recolectados, se llevó a cabo el siguiente presupuesto para cada año, que nos dará como monto total lo que la empresa tendrá que invertir en los años que se realizará el proyecto.

Presupuesto General	Plan de Accion N°1	Plan de Accion N°2	Plan de Accion N°3	
2022	\$2,820,950.00	\$274,574.00	\$3,326,795.10	
2023	\$4,170,000.00	\$71,446.00	\$6,487,852.68	
2024	\$6,004,800.00	\$102,882.24	\$9,339,594.74	
2025	\$8,496,792.00	\$145,578.37	\$13,215,526.55	
2026	\$12,150,412.56	\$208,177.07	\$18,898,202.97	Inversion Total
<b>Total</b>	<b>\$33,642,954.56</b>	<b>\$802,657.68</b>	<b>\$51,267,972.03</b>	<b>\$85,713,584.27</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Para más detalle, se verá expuesto en el anexo n° 8 el Cash Flow del proyecto.

### ANÁLISIS FINANCIERO: RENTABILIDAD, ROI, VAN Y TIR

En los análisis financieros, la información que brindan los indicadores ROI, VAN Y TIR, resultan ser de los aspectos más importantes, a continuación, se verán plasmados los del presente proyecto.

Rentabilidad 2026	30.54%
Rentabilidad 2019	1.22%
Diferencia	29.32%

*Fuente: Elaboración propia.*

ROI	
Beneficios	\$480,987,606.68
Costos	\$85,713,584.27
ROI	461.16%

*Fuente: Elaboración propia.*

Inversión a realizar	-\$85,713,584.27
Flujo del periodo 1	\$ 30,143,862.01
Flujo del periodo 2	\$ 50,068,256.51
Flujo del periodo 3	\$ 72,100,182.90
Flujo del periodo 4	\$ 102,021,758.80
Flujo del periodo 5	\$ 145,891,115.08
VAN	\$62,934,214.95
TIR	60%

*Fuente: Elaboración propia.*

La rentabilidad de este proyecto para fines del año 2026 es de un 30.54% obteniendo así una diferencia (positiva) del 29.32% con respecto a la rentabilidad del año 2019 que fue de 1.22%. Por ende, se considera viable este proyecto.

El Retorno de Inversión (ROI), es una herramienta que nos permite analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. Como podemos ver en el cuadro, los beneficios son de \$480,987,606.68 y los costos de realizar la inversión son de \$85,713,584.27 por lo tanto, el ROI es del 461.16%. Lo que nos indica que por cada peso invertido se obtendrán \$4,61 .

El Valor Actual Neto (VAN), es una herramienta que nos permitirá evaluar proyectos, nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión inicial. Como podemos ver, el VAN que nos arroja este proyecto es de \$62,934,214.95 , por lo tanto se puede decir que la rentabilidad es bastante aceptable considerando el tamaño del negocio y la inversión realizada.

Por último, la Tasa Interna de Retorno (TIR) como podemos ver, nos da un valor del 60%, por lo tanto este índice dando un valor positivo y por encima de la tasa de referencia LELIQ (38%) nos indica que el proyecto debe ser aceptado.

## CONCLUSIÓN FINAL

En el presente trabajo, siguiendo la modalidad de Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Empresarial Siglo 21, tuvo como objeto expresar que la empresa Grupo Meta, haciendo hincapié en la unidad de negocio Sauco S.A., tiene la posibilidad de ofrecer sus productos de una nueva manera y así poder aumentar sus beneficios.

En primer lugar, se realizó un estudio de mercado para analizar donde era más factible la apertura del nuevo bar, luego de haber realizado el estudio, se decidió por la ciudad de Córdoba Capital, que es una de las ciudades más grandes del país y que cuenta con una gran cantidad de habitantes, el bar estaría ubicado en el barrio de Nueva Córdoba, un barrio que eligen jóvenes de todo el país para ir a vivir, ya que se encuentra cerca de varias de las universidades que hay en esta ciudad, los jóvenes son los principales consumidores de cerveza artesanal. En Córdoba Capital, hay una amplia competencia de bares que se dedican a la venta de cerveza artesanal acompañada de comidas que combinan perfectamente con la misma, que los jóvenes eligen para ir a pasar un buen rato con sus amigos en los tiempos libres. Además se eligió esta ciudad porque es una de las ciudades principales del país y la que más cerca está de la fábrica de cerveza, esto nos ayudará a solventar algunos gastos.

Luego de hacer el estudio de mercado, se procedió a buscar locales que sean acordes para el uso de un espacio gastronómico y con la superficie suficiente para recibir a los clientes, para así poder ofrecerles a nuestros clientes, además de la cerveza artesana y diferentes comidas para que sean acompañadas con la misma, un ambiente cálido y divertido para que puedan disfrutar y sentirse cómodos. Una vez concluido esto, se utilizaran distintas tácticas para poder llegar a la gente y que el bar se haga más conocido, con el objetivo de atraer a más clientes al bar.

Se buscará que el cliente cada vez que cruce la puerta de salida siempre quiera volver, para esto el cliente deberá estar satisfecho con el servicio brindado, esto hará que recomiende al bar para que nuevas personas disfruten del mismo. Esta táctica se logrará llevando a cabo una buena atención de los mismos, aceptando las críticas constructivas y analizando qué es lo que se puede mejorar de las mismas. Además, a los clientes se les ofrecerá hacerse socios del

bar, lo que implica que tengan distintas promociones y puedan acceder a merchandising del bar.

El equipo de trabajo será seleccionado por un Licenciado de Recursos Humanos, con el fin de lograr una buena elección, para así poder formar un equipo de trabajo. Además de esto, se buscará capacitar a dos integrantes del personal para poder ofrecer nuevos platos y nuevos tragos, esto generará que el bar siga creciendo.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar los ingresos de la empresa en un horizonte temporal de seis años. Para poder lograrlo, se ha planteado el cumplimiento de tres objetivos específicos. En primer lugar, se plantea aumentar la cantidad de litros de cerveza vendidos a través de la apertura de un nuevo bar, esto permitirá ofrecer la cerveza en un nuevo mercado. En segundo lugar, se propone fidelizar a gran porcentaje de los clientes que hayan consumido en el bar, a través del ofrecimiento de un excelente servicio y una escucha activa de los mismos. Y en tercer lugar, se buscará tener un gran equipo de trabajo, liderado por un Lic. de Recursos Humanos y mediante la capacitación del personal.

Para poder implementar esta propuesta, la empresa deberá realizar una inversión total de \$85,713,584.27 y esta tendrá una utilidad de un 461.16% para fines del año 2026, lo que quiere decir que se obtendrá \$4.61 cada \$1 invertido, lo que demuestra que dicho reporte de caso es totalmente viable y recomendable para llevar a cabo, ya que se obtiene niveles altos de ingreso y la inversión no es elevada.



## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2021, Abril 5). *Argentina: panorama general*. Banco Mundial.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Bolsa de Comercio de Mendoza. (2017, Agosto 28). *Poco vino, mucho alcohol*. La Bolsa.  
[https://www.bolsamza.com.ar/revistanew/content.php?id\\_contenido=823](https://www.bolsamza.com.ar/revistanew/content.php?id_contenido=823)
- Cerveza Patagonia. (2021, Enero 1). *Nosotros*. Cerveza Patagonia.  
<https://www.cervezapatagonia.com.ar/nosotros/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos aplicaciones*. Mc Graw Hill Education.
- Contacto Las Higueras. (2020, Enero 22). *Inauguró esta noche en Las Higuera, Abriles "La Fábrica"*. Contacto Las Higueras.  
<https://contactoslashigueras.com/inauguro-esta-noche-en-las-higueras-abriles-la-fabrica/>
- El Cronista. (2021, Septiembre 27). *Mapa cervecero argentino: 5 destinos para los amantes de la birra artesanal*. El Cronista.  
<https://www.cronista.com/clase/gourmet/Mapa-cervecero-argentino-5-destinos-para-los-aman-tes-de-la-birra-artesanal-20190116-0004.html>
- Gobierno de Córdoba. (2021, Agosto 30). *Continúan las medidas sanitarias en toda la provincia*. Noticias Gobierno de Córdoba.  
<https://prensa.cba.gov.ar/salud-2/continuan-las-medidas-sanitarias-en-toda-la-provincia-30-08-21/>
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

- Infobae. (2021, Junio 2). *Encuesta: 7 de cada 10 argentinos creen que están peor que hace un año y que el futuro es aún más desesperanzador*. Infobae.

<https://www.infobae.com/sociedad/2021/06/03/encuesta-7-de-cada-10-argentinos-creen-que-estan-peor-que-hace-un-ano-y-que-el-futuro-es-aun-mas-desesperanzador-del-presente/>

- La Tercera. (2020, Julio 13). *Qué hace que bares y restaurantes sean potenciales focos de transmisión del Covid-19*. La Tercera.

<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/que-hace-que-bares-y-restaurantes-sean-potenciales-focos-de-transmision-del-covid-19/5HCMD3FQEVHW5LEGBBJZPKAU4A/>

- Letra P. (2021, Abril 7). *En la cornisa de la economía, hoteles, cines y bares piden no cerrar la noche*. Letra P.

<https://www.letrap.com.ar/nota/2021-4-7-14-22-0-en-la-cornisa-de-la-economia-hoteles-cines-y-bares-piden-no-cerrar-la-noche>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021, Marzo 31). *LEY NACIONAL DE LUCHA CONTRA EL ALCOHOLISMO*. Presidencia de la Nación.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm>

- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración: Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. Alfaomega.

- Mr Comanda. (2021, Enero 1). *Mr Comanda*. Mr Comanda.

<https://www.mrcomanda.com/web/index.php/producto/>

- Mundo Cerveza. (2017, Marzo 31). *Córdoba: inauguraron la fábrica de Cerveza Artesanal Checa en Sacanta*. Mundo Cerveza.

<https://www.mundocerveza.com/cordoba-inauguraron-la-fabrica-cerveza-artesanal-checa-sacanta/>

- Punto Convergente & Marengo, J. (2021, Mayo 17). *El sector gastronómico, uno de los más perjudicados por la pandemia*. Punto Convergente.

<https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-sector-gastronomico-uno-de-los-mas-perjudicados-en-pandemia/>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. PEARSON.
- Secretaria de Ambiente y Desarrollo Saludable. (2021, Marzo 14). *Bares y Pubs Sustentables*. Presidencia de la Nación.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_baressust\\_digital\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_baressust_digital_1.pdf)

- Tribuna Económica. (2021, Octubre 3). *Restaurantes argentinos utilizan la tecnología para crecer*. Tribuna Económica.

<https://www.tribunaeconomica.com/2020/05/02/restaurantes-argentinos-utilizan-la-tecnologia-para-crecer/>

- Wikipedia. (2021, Febrero 7). *Sacanta*. Wikipedia.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Sacanta>

- La Voz . (2018, Enero 14). *¿Cuáles son los perfiles de los bebedores de cerveza en Córdoba?*. Gabriel Esbry

<https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/cuales-son-los-perfiles-de-los-bebedores-de-cerveza-en-cordoba/>

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Valor del alquiler en Nueva Córdoba.

A continuación, se detalla el valor del alquiler, cabe aclarar que el mismo viene con el mobiliario necesario para la apertura de un comercio gastronómico.



**\$ 250.000** **Bv Chacabuco 662**  
Nueva Córdoba, Córdoba

600 m<sup>2</sup> 3 baños

**Alq Exelente Local Av Chacabuco Apto Gastronomía (F)**  
Grupo seis alquila Local de 3 niveles total 565 m2 pb: ingreso con terraza fre...

Grupo Seis [Contactar](#)

*Fuente: Zonaprop.*

### Anexo N° 2: Valor de los utensilios de cocina.

A continuación, se detallan los precios de los diferentes utensilios para poder equipar el bar y sus cantidades.

Utensilios	Presupuesto	Cantidades
Vaso Comun	\$19,700.00	x200
Vaso Cervezero	\$39,000.00	x600
Plato	\$44,750.00	x400
Bandeja para papas	\$60,000.00	x200
Pizzera	\$20,000.00	x50
Cubiertos	\$30,000.00	x200

*Fuente: Elaboración propia.*

### Anexo N° 3: Valor de la equipación de sonido del bar.

A continuación, se detalla los elementos necesarios para que el bar tenga un buen equipo de sonido y sus respectivos valores.



Nuevo

### Computadora Lenovo Ideapad 5i 14 - Graphite Grey

★★★★★ 7 opiniones

\$ 115.000

en 12x \$ 16.307<sup>98</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Llega entre el martes y el viernes 12 de noviembre por \$ 1.362<sup>49</sup>

[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color: Gris platino

¡Última disponible!



Nuevo

### Equipo Musica Funcional Mixer Potencia 4 Parlantes Wild10

\$ 110.803<sup>09</sup>

en 12x \$ 15.712<sup>80</sup>

[Ver los medios de pago](#)

**Llega gratis el lunes**

[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color: Negro

¡Última disponible!

*Fuente: Mercado Libre Argentina.*

#### Anexo N° 4: Valor del contrato de Wi-Fi.

A continuación, se detalla el valor mensual del contrato de servicio Wi-Fi.

**personal flow**

Internet 100 MB

**\$1.800**

finales por mes

*Fuente: Personal.*

## Anexo N° 5: Sueldo de un Lic. de RRHH.

A continuación, se expone el valor del sueldo de un Lic.en Recursos Humanos.

### ¿Cuánto gana un Licenciado En Recursos Humanos?

 Confianza muy alta

**\$ 94.611** /mes

*Fuente: Glassdoor.*

## Anexo N° 6: Sueldos del personal del bar.

A continuación, se detallan los sueldos del personal que trabajara en el bar.

### ¿Cuánto gana un Mozo?

 Confianza muy alta

**\$ 41.113** /mes

Sueldo base promedio

### ¿Cuánto gana un Cocinero?

 Confianza muy alta

**\$ 43.051** /mes

Sueldo base promedio

### ¿Cuánto gana un Bartender?

 Confianza muy alta

**\$ 45.350** /mes

### ¿Cuánto gana un Cajero Part Time?

 Confianza muy alta

**\$ 49.759** /mes

*Fuente: Glassdoor.*

## Anexo N° 7: Cursos de Bartender y Chef.

A continuación, se detalla el valor de los cursos que va a realizar el personal y se mostrará una descripción de los mismos.



### Cocina Amateur

- Inicio: 15 de octubre
- Duración: 2 meses (8 clases) - viernes de 18 a 21:30 hs
- Contenidos: en cada clase se verá entrada, plato principal y postre. Algunas temáticas serán pastas, pizzas (focaccia, calzoni), cerdo, pechuga rellena agridulce, saltimboca, risotto, papillote, goulash, etc.
- Profesor: Augusto Álvarez.

Inversión: Inscripción: \$3.800 ([click acá](#)) - Curso: 2 cuotas de \$8.200

*Fuente: Azafrán.*

## Curso Bartender Profesional

### Inicio: Lunes 8 de Noviembre

¿Quieres trabajar como bartender alrededor del mundo? ¡Con la Academia Bartender puedes lograrlo! aprende todo lo que necesitas para trabajar en cualquier país del mundo detrás de las barras. Llévate todo el conocimiento que necesitas para estar en cualquier bar de coctelería, convertite en bartender profesional y certíficte con reconocimiento internacional en nuestra Academia Bartender. ¡No necesitas conocimientos previos!

- Duración total del curso: 2 meses
- 2 clases por semana
- 3 horas cada clase

Duración: 2 Meses - 16 clases | Seña: 5.000\$ | Costo: 25.000\$



*Fuente: Academia Bartender.*

## Anexo N° 8: Cash Flow.

A continuación, se expone detalladamente el cash flow del proyecto.

CASH FLOW PROYECTADO: EMPRESA "SAUCO S.A."					
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESOS</b>					
Por Ventas de Mercaderías	\$45,895,718.56	\$63,795,048.80	\$91,864,870.28	\$129,988,791.44	\$185,883,971.76
Resultados Financieros	\$28,182,582.38	\$39,173,789.51	\$56,410,256.90	\$79,820,513.51	\$114,143,334.32
Resultado Ventas Bs. de Uso	\$290,895.93	\$404,345.35	\$582,257.30	\$823,894.08	\$1,178,168.53
Plan de acción 1	\$22,162,020.67	\$30,805,208.73	\$44,359,500.57	\$62,768,693.31	\$89,759,231.43
Plan de acción 2	\$11,081,010.33	\$15,402,604.37	\$22,179,750.29	\$31,384,346.66	\$44,879,615.72
Plan de acción 3		\$14,368,872.53	\$20,691,176.44	\$29,278,014.66	\$41,867,560.97
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$107,612,227.88</b>	<b>\$163,949,869.29</b>	<b>\$236,087,811.77</b>	<b>\$334,064,253.66</b>	<b>\$477,711,882.73</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Mercadería Vendida	\$28,182,582.38	\$39,173,789.51	\$56,410,256.90	\$79,820,513.51	\$114,143,334.32
Gastos de Comercialización	\$21,450,074.76	\$29,815,603.92	\$42,934,469.64	\$60,752,274.54	\$86,873,752.60
Gastos Administrativos	\$5,182,079.31	\$7,203,090.25	\$10,372,449.96	\$14,677,016.69	\$20,988,133.86
Plan de acción 1	\$2,820,950.00	\$4,170,000.00	\$6,004,800.00	\$8,496,792.00	\$12,150,412.56
Plan de acción 2	\$274,574.00	\$71,446.00	\$102,882.24	\$145,578.37	\$208,177.07
Plan de acción 3	\$3,326,795.10	\$6,487,852.68	\$9,339,594.74	\$13,215,526.55	\$18,898,202.97
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$61,237,055.55</b>	<b>\$86,921,782.35</b>	<b>\$125,164,453.47</b>	<b>\$177,107,701.66</b>	<b>\$253,264,013.37</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 46,375,172.33</b>	<b>\$ 77,028,086.93</b>	<b>\$ 110,923,358.30</b>	<b>\$ 156,956,552.00</b>	<b>\$ 224,447,869.36</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 16,231,310.31</b>	<b>\$ 26,959,830.43</b>	<b>\$ 38,823,175.41</b>	<b>\$ 54,934,793.20</b>	<b>\$ 78,556,754.28</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 30,143,862.01</b>	<b>\$ 50,068,256.51</b>	<b>\$ 72,100,182.90</b>	<b>\$ 102,021,758.80</b>	<b>\$ 145,891,115.08</b>

	2022	2023	2024	2025	2026					
Tabla: Inflación (REM)	49%	1.49	39%	1.39	44%	1.44	42%	1.42	43%	1.43
Impuesto a las ganancias	35%									
Tasa de referencia LELIQ	38%									

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla de inflación)
4.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.
5.	Los ingresos y egresos ya incluyen el IVA
Premisas planes de acción	
Todos los costos son calculados considerando las fechas de inicio y fin preestablecidas para cada plan de acción.	
Objetivo general: Alcanzar un aumento de venta del 40% a fines del año 2026	
Plan de Acción 1: Aumentar 25% la cantidad de lts. de cerveza vendida para 2026	
Los ingresos aumentan a razón de un 20% anual en base al ingreso del 2019 a través de la apertura del nuevo bar	
Plan de Acción 2: Lograr fidelizar un 75% para 2026	
Los ingresos aumentarán a partir de 2023 un 10% anual en base 2019 por los beneficios y promociones que brindará el bar	
Plan de Acción 3: Perfeccionar el capital humano al 100% para principios de 2023	
Los ingresos aumentarán a razón de un 10% gracias al ofrecimiento de nuevos tragos y comidas	

Fuente: Elaboración propia.



Justificación de las premisas:

Se estima que los ingresos crecerán en los porcentajes elegidos considerando la información de la empresa y en las circunstancias en las que se encuentra.

En el año 2020 la empresa tuvo una caída en sus ingresos respecto al año 2019, a causa de la pandemia que enfrentamos y el contexto que ha dejado, afectando así el consumo de los clientes por diferentes medidas que se han tomado.

Se proyecta un escenario positivo en términos de crecimiento, ya que ha aumentado en grandes valores el consumo de cerveza artesanal. Por ende, se espera que los ingresos de la empresa aumenten en base a la propuesta planteada.