



Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración de empresas

Planificación estratégica para Grupo Meta

Trabajo Final de Graduación

Alumno: Santiago Alejandro Ludueña – Legajo: ADM16892

Tutora: Sofía Rinero

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 4 |
| Abstract | 4 |
| Introducción | 5 |
| Análisis de situación | 7 |
| Macro entorno: PESTEL | 7 |
| Factores políticos | 7 |
| Factores económicos | 8 |
| Factores sociales | 8 |
| Factores tecnológicos | 9 |
| Factores ecológicos | 10 |
| Factores legales | 10 |
| Micro entorno: 5 fuerzas de Porter | 11 |
| Riesgo de ingreso de competidores potenciales | 11 |
| Poder de negociación de los compradores | 12 |
| Poder de negociación de los proveedores | 12 |
| Amenaza de productos sustitutos | 13 |
| Rivalidad entre competidores | 13 |
| Análisis de mercado | 14 |
| Análisis interno | 15 |
| Cadena de valor | 15 |
| Actividades primarias | 15 |
| Actividades de apoyo | 17 |
| Análisis FODA | 18 |
| Marco teórico | 19 |
| La planificación estratégica | 19 |
| Estrategia corporativa | 20 |
| Estrategia competitiva | 21 |
| Diagnóstico y discusión | 21 |
| Plan de implementación | 24 |
| Visión | 24 |
| Misión | 24 |
| Valores | 24 |
| Objetivo general | 24 |
| Objetivos específicos | 25 |

| | |
|---|----|
| Plan de acción | 26 |
| Objetivo 1: Generar ventas por la apertura de la nueva unidad de negocios | 26 |
| Objetivo 2: Capacitar el 100 % de los empleados de la nueva unidad de negocios | 27 |
| Objetivo 3: Fidelizar el 30 % de los clientes de la nueva propuesta de negocio | 28 |
| | 29 |
| Conclusiones finales y recomendaciones profesionales | 31 |
| Referencias bibliográficas | 32 |
| Anexo | 34 |
| Matriz FODA | 34 |
| Presupuestos | 34 |

Resumen

El presente trabajo analiza la unidad de negocio Casa Negra de la que Grupo Meta es dueña en un 50%. La misma pertenece a la industria de restauración y a partir del análisis de la empresa se realiza una propuesta de mejora para elevar la rentabilidad un 20 % para diciembre de 2023. La herramienta de trabajo escogida es la planificación estratégica y a través de ella se propone un proceso de diversificación relacionada y diferenciación al abrir una nueva unidad de negocio de cafetería con pedidos digitales, pero también que tenga un espacio específico de coworking con atención diferenciada.

Abstract

This paper analyzes the Casa Negra business unit of which Grupo Meta is a 50% owner. It belongs to the restaurant industry and based on the analysis of the company, an improvement proposal is made to increase profitability by 20% by December 2023. The work tool chosen is strategic planning and through it a process of diversification and differentiation is proposed by opening a new business unit of coffee shop with digital orders, but also have a specific coworking space with differentiated attention.

Palabras clave: Casa Negra, planificación estratégica, diversificación, diferenciación, rentabilidad.

Introducción

El presente trabajo es un reporte de caso realizado para Grupo Meta que tiene por objetivo aumentar la rentabilidad de una de sus unidades estratégicas de negocio y en consecuencia del grupo entero a través de la aplicación de una propuesta de mejora generada a través de un proceso de planificación estratégica.

Grupo Meta es una empresa familiar que se consolidó como grupo económico en 2019 y posee cuatro unidades de negocio diferenciadas: agricultura y tambo, fábrica de cerveza artesanal “Checa” en la localidad de Sacanta, restaurante estilo bodegón llamado “La Jirafa” en la ciudad de Bariloche y bar-cervecería “Casa Negra” en la ciudad de Córdoba. De este último el negocio posee el 50% de participación. El grupo está conformado por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernandez con perfiles profesionales distintos pero complementarios.

Las unidades de negocio se encuentran muy dispersas a nivel geográfico por lo que cada unidad de negocio se desarrolla en un entorno propio y particular, disímil al del resto.

Este reporte está enfocado en la unidad de negocio “Casa Negra”, bares que se caracterizan por brindar servicio de comidas y bebidas, con una amplia carta de cocina, coctelería y cerveza tirada marca “Checa”, que funciona en horarios nocturnos y en zonas de alta circulación de personas. El primer bar de la marca está ubicado en la zona de Güemes desde 2018, luego se inauguró en Buen Pastor, corazón de Nueva Córdoba y se están realizando las obras para la apertura de su tercer local sobre Av. Rafael Núñez en pleno Cerro de las Rosas. La administración de esta unidad de negocio se encuentra a cargo de Juan Cruz Fernandez y tiene un plantel fijo de 20 personas que trabajan para brindar el servicio a los clientes. Grupo Meta es propietario del 50% de esta unidad a través de la razón social “Cervezas Argentinas S.A.S”.

Luego de realizar un análisis integral del estado de situación se puede observar que las restricciones actuales de circulación principalmente en los horarios nocturnos repercuten directamente en este negocio, pero alternativamente existe tiempo ocioso de utilización de los locales comerciales durante las horas diurnas que permiten pensar en nuevas ideas de negocio para ampliar el horario de facturación y mitigar los efectos de cierres intermitentes productos del Covid-19.

Desde un punto de partida con visión estratégica de crecimiento, se trabajará el desarrollo de una estrategia de diversificación relacionada, con el propósito de obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación por la incorporación de nuevas tecnologías.

Lo recién mencionado se corresponde a una estrategia de negocios ya implementada a nivel nacional en la que diferentes restaurantes obtuvieron resultados favorables, como es el caso de Tea Conecction o Temple Bar en CABA y provincia de Buenos Aires respectivamente. Estos bares-restaurantes participan de una aplicación ofreciendo café, desayunos y espacios coworking durante el día. A nivel local, en la ciudad de Córdoba, el bar Vidon-bar en el Cerro de las Rosas también comenzó a operar con modalidad coworking e IT-Italy sumó desde hace tiempo el servicio de cafetería a su clásico restaurante de estilo italiano para aprovechar los tiempos ociosos de sus locales.

Análisis de situación

Macro entorno: PESTEL

Factores políticos.

Desde el 10 de diciembre de 2019 gobierna como presidente de la República Argentina, Alberto Fernandez. Si bien desde sus inicios de mandato, había un contexto de crisis económica y social, el gobierno atraviesa desde marzo del 2020 los impactos de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) del COVID-19 (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020). Particularmente en Argentina, provocó una crisis sanitaria, aumentó la recesión económica, el nivel de desempleo, la pobreza y la inflación.

En este contexto desde septiembre de 2021 comenzó un periodo de elecciones legislativas en la que los partidos políticos, oficialismo y oposición, buscan renovar o conseguir más bancas en la cámara de diputados y senadores. El resultado de la misma genera grandes expectativas en los mercados, ya que se espera que haya una devaluación del tipo de cambio, y los empresarios esperan mayor estabilidad política para tomar decisiones de inversión.

La política adoptada por el gobierno para enfrentar la pandemia desde sus inicios fue priorizar la salud, y dejar la economía en segundo lugar. Por eso desde los comienzos del invierno la segunda ola de contagios de coronavirus que tuvo como consecuencia un colapso en el sistema de salud se tomaron nuevas medidas de restricción en la circulación que afectaron principalmente a las actividades de esparcimiento y recreación (Ministerio de salud Argentina, 2021). En la actualidad, con algunas variantes en distintas provincias del país, la circulación nocturna se encuentra restringida a sectores esenciales entre la 01 y las 06 am. A raíz de estos cierres intermitentes y restricciones horarias se dispuso la ampliación del programa de recuperación productiva 2 (REPRO 2) para ayudar a sectores críticos para el

pago de sueldos con \$22.000 pesos por empleado (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021). También se oficializaron créditos destinados a bares y restaurantes para reacondicionamiento de hasta \$3.000.000 con 36 meses de plazo y 12 meses de gracia (Ministerio de desarrollo productivo, 2021).

Factores económicos.

En el año de inicio de la pandemia el producto bruto interno (PBI) registró una caída del 9.9 %, la mayor caída desde la crisis de 2002 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2021). El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que la recuperación del PBI en 2021 será de 6.4 % (El economista, 2021). Sin embargo, el sector hoteles y restaurantes registra picos de caída y recuperación en su nivel de actividad en línea con políticas de restricción de circulación, ya que alcanzó en febrero de 2021 un 64% de actividad respecto a febrero 2019 y en junio 2021 sólo un 41% respecto a junio 2019 (INDEC, 2021).

En cuanto al nivel general de precios e inflación, según el presupuesto del gobierno, para 2021 la misma se ubicaría en torno al 29% (Télam, 2020). Según datos del INDEC, en julio la inflación acumulada de 2021 ya supera el 29,1%. El índice de precios al consumidor (IPC) registra un incremento del 51,8% interanual en julio 2021 y el índice de precios internos al por mayor (IPIM) un incremento del 63% (INDEC, 2021) lo que indica que aún no se trasladaron todos los aumentos a los bienes finales y la tendencia inflacionaria continuará en los mismos niveles.

Factores sociales.

El contexto de pandemia, aceleró los procesos de digitalización de todos los mercados y la sociedad (canales de compra, pagos, comunicación interpersonal etc), incluso llegó a la generación X o baby boomers que tienen mayor dificultad de adaptación a los cambios tecnológicos. Los millennials, población entre 18 y 40 años, se caracterizan por nuevos

hábitos de consumo: alquila, reutiliza, intercambia, comparte, con preferencias de utilización de canales online (Valls, 2017).

En la Argentina según el último censo realizado en 2010 la población es de 40.117.096 habitantes y para julio de 2021 la estimación es que es de 45.808.747 (INDEC, 2021). En el municipio de Córdoba la población es de 1.329.604 de los cuales 773.927 son personas entre 18 y 60 años, según datos del censo 2010 (Dirección General de Estadística y Censos, 2021).

De acuerdo a los informes publicados por INDEC el nivel de pobreza de la población alcanzó en el segundo semestre de 2020 un 42 % y el desempleo para el primer trimestre de 2021 fue de 10,2% (INDEC, 2021).

En la actualidad, como consecuencia del coronavirus, a través de decretos de necesidad y urgencia cada provincia argentina regula el nivel de circulación de personas para contener y regular los contagios con el objetivo de que no colapsen los sistemas de salud, mientras se continúa con el plan de vacunación contra el virus que generó esta pandemia. En Córdoba rige el decreto 962/21 que limita la circulación nocturna entre la 01 y la 06 hs a personal esencial (Córdoba, decreto 962/21).

Factores tecnológicos.

A nivel general, según datos del INDEC, en el cuarto trimestre de 2020, a nivel nacional el 88% de las personas utilizan teléfono celular y el 85% utilizan internet, en el caso de Córdoba el teléfono celular alcanza al 90% y la utilización de internet el 86.4% (INDEC, 2021).

La industria del software se encuentra en pleno crecimiento y desarrolla distintos tipos de herramientas y aplicaciones que se ponen a disposición de todos los sectores de la sociedad y brindan herramientas novedosas que facilitan la gestión de organizaciones y mejoran la experiencia de los clientes. Argentina es un país con mano de obra calificada y requerida a nivel internacional que además tiene el salario promedio más altos respecto al resto de

sectores. La cámara argentina de desarrolladores de software proyecta un crecimiento del empleo registrado en el sector del 13,9% para 2021 ya que en el país la demanda insatisfecha de profesionales llega a 15.000 puestos (Cámara de la Industria Argentina del Software, 2021). Esto genera dificultad de acceso a este servicio a nivel local por las diferencias cambiarias y la devaluación del peso argentino a la hora de contratar desarrollos cotizados en divisa estadounidense.

Factores ecológicos.

Las energías sustentables son necesarias para proteger el planeta del daño que ya hemos realizado y que la vida sea sustentable. En la actualidad el 90% de la energía proviene de fuentes no renovables (Educ.ar, 2020) con fuertes emisiones de CO2 lo que representa un gran riesgo para el medio ambiente y la huella ecológica que dejamos. A veces, se abren programas de energías renovables, como por ejemplo el programa de eficiencia energética en 2020 de la provincia de Córdoba (Ministerio de Industria Comercio y Minería, 2020). Este programa, buscaba financiar proyectos que permitan a las pequeñas y medianas empresas utilizar la energía de manera más eficiente pero su convocatoria cerró y hoy no hay ningún plan ni política gubernamental que permita mejorar esta situación.

Factores legales.

El consejo nacional de empleo, la productividad y el salario mínimo vital y móvil (SMVM) estableció mediante la resolución 6/2021, que el salario mínimo vital y móvil a partir del 1 de septiembre de 2021 es de \$ 29.160,00 (Argentina, Resolución Consejo nacional de empleo, la productividad y el salario mínimo vital y móvil 6/2021).

Además, rige hasta diciembre de 2021 la doble indemnización y prohibición de despidos sin justa causa o con causa en disminución de trabajo o fuerza mayor para trabajadores con

antigüedad previa al 14 de diciembre de 2019 (Argentina, DNU 34/2019) (Argentina, DNU 329/2020).

Esta disposición impide la libertad de gestionar las empresas y realizar ajustes de estructura laboral en caso de ser necesaria para afrontar una situación de crisis y obliga estar a la espera de subsidios o ayudas gubernamentales en caso de nuevas olas de contagios por covid-19.

En la provincia de Córdoba, hasta el 12 de septiembre rige un límite en el aforo máximo de personas en el interior de bares y restaurantes del 50% de su capacidad (Córdoba, decreto 962/21)

Micro entorno: 5 fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del micro entorno se utilizará el modelo de 5 fuerzas de Porter. Primero dentro de la industria de la gastronomía, rubro de bares nocturnos y luego sobre cafeterías con servicio coworking. El mismo consiste en analizar 5 aspectos dentro del sector: Ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de sustitutos y por último rivalidad entre competidores.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales.

En los bares y restaurantes el riesgo existente de ingreso de nuevos competidores al mercado es alto. Tanto en bares juveniles nocturnos como en cafeterías diurnas, no hay competidores con economías de escala significativas en los costos unitarios de los productos y no existen competidores con ventajas absolutas en costos. Tampoco representa un costo para los clientes cambiar de compañía y no hay regulaciones gubernamentales que limiten el ingreso de nuevos competidores. El único aspecto que sí genera una barrera importante para el ingreso de nuevos competidores es la lealtad a la marca que poseen algunas compañías en

respecto a sus clientes, como por ejemplo: Antares, Patagonia, Peñón o Casa Negra en bares nocturnos o Bonafide, Panicafé, Starbucks y WorkCafé Santander en cafeterías.

Poder de negociación de los compradores.

En la gastronomía los compradores son consumidores finales y tienen muy bajo poder de negociación de manera individual a la hora de negociar el precio de los productos: éstos eligen comprar o no comprar. Los consumidores no compran grandes volúmenes en cada ticket y tampoco tienen poder de elegir ingresar a la industria para brindarse ellos mismos los productos. Pero al mismo tiempo, para los compradores no representa ningún costo elegir otra empresa a la hora de comprar el mismo producto o servicio por lo que hay que considerar que en este aspecto, los consumidores tienen un poder de negociación intermedio que no ejercen directamente sino a través del consumo en los competidores.

Poder de negociación de los proveedores.

En las ramas de la industria que se están analizando podemos clasificar los principales proveedores de materia prima e insumos de la siguiente manera: proveedor de cerveza de tipo artesanal, proveedores de bebidas no alcohólicas y resto de alcohólicas, verdulería, distribuidores de productos de almacén, distribuidores de embutidos y lácteos, carnicerías, descartables, café y panificadoras. Los proveedores de cerveza artesanal, al igual que el de café, son proveedores con alto poder de negociación, principalmente porque son productos de difícil sustitución dado su carácter estratégico en la identidad de cada lugar y en algunos casos, el bar es una franquicia del proveedor y dueño de la marca. Para el caso del resto de bebidas no alcohólicas y resto de alcohólicas, si bien es elevado el poder de negociación, es menor que en el caso anterior, ya que es posible enfrentar los proveedores entre ellos para conseguir rebajas en precios, descuentos, o algunos beneficios dado que es un mercado oligopólico y son pocos competidores. En cambio, el resto de proveedores tienen un poder más bajo dado que hay mayor competencia de distribuidores y salvo que existan contratos

específicos no tiene costo cambiar el proveedor si este aumenta el precio o baja la calidad del producto o servicio.

Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos a considerar de un bar juvenil nocturno de cerveza artesanal y cócteles a nivel general son todas aquellas actividades que puedan desarrollarse entre las 18 hs y las 24 hs que satisfacen necesidades de alimentación, esparcimiento y recreación que ocupan el tiempo de las personas luego de la finalización del horario laboral, específicamente se pueden mencionar restaurantes de comida rápida, bares o restaurantes que ofrecen meriendas o picadas nocturnas con productos orgánicos, relacionados con el cuidado del cuerpo y nuevas tendencias de consumo saludable, pero que aún no se ha desarrollado a nivel masivo en Córdoba, también se deben considerar las reuniones sociales en casas particulares, que en este momento se encuentran limitadas a 10 personas en interiores o 20 al aire libre. Por estos motivos los productos sustitutos son de bajo riesgo como amenazas para el sector.

En cuanto a las cafeterías con espacios coworking podemos mencionar, los bares que ofrecen delivery a oficinas y bares tradicionales de la ciudad, empresas dedicadas específicamente al ofrecer oficinas y espacios coworking y el home office que se popularizó por los efectos de la pandemia y va a ser parte de la vida de las organizaciones de ahora en adelante. Esto constituye una amenaza de nivel medio para la industria.

Rivalidad entre competidores.

Los bares de cervecería artesanal participan de una industria altamente fragmentada, esto genera una amenaza para el sector ya que las bajas barreras de ingreso al mercado generan que nuevos participantes inunden el mercado y bajen la rentabilidad al estar dispuestos a ofrecer productos a menores precios con el objetivo de penetrar el mercado. Por otro lado, en las cafeterías si bien se trata de una industria igual de fragmentada, existen competidores

consolidados, como Bonafide, Starbucks, Panicafé que cuidan la rentabilidad del sector y colocan barreras a la entrada de nuevos competidores, lo que disminuye la rivalidad y baja la amenaza.

Las condiciones de los costos en ambos sectores de la industria generan rivalidad entre los competidores, los costos fijos de este tipo de negocios se concentran en gastos de alquiler, electricidad y personal, ya que requieren de mano de obra intensiva para brindar servicio.

Por último, las barreras de salida también aumentan la rivalidad en los competidores de la gastronomía, las inversiones en remodelaciones e instalaciones de locales no es posible recuperar e invita a los jugadores a luchar por ganarse el mercado y en muchos casos, a costa de la rentabilidad.

Análisis de mercado

El mercado al que se pretende ingresar con la nueva propuesta corresponde al de consumidores finales conformado potencialmente por 773.927 hombres y mujeres entre 18 y 60 años que viven en la ciudad de Córdoba (INDEC, 2010). De los cuales sólo se tendrán en cuenta quienes utilizan bares para desayunar antes de iniciar sus actividades, como receso laboral, lugar de reuniones laborales o sociales y también personas del mismo grupo etario que utilizan coworking en la ciudad de Córdoba en lugar de alquilar oficinas fijas o que por los efectos de la pandemia se encuentran trabajando de manera indefinida o intermitente bajo la modalidad home office. Además, poseen un nivel económico medio y medio-alto que les permite pagar el consumo diario o una membresía mensual para obtener un servicio diferenciado.

En España, la media de visitas a establecimientos de restauración en 2018 fue de 159 por persona de los cuales el 56% visitaron locales del canal de comidas rápidas, cafeterías y bares (Anuario de restauración de organizada en España, 2018)

Específicamente, las cafeterías y panaderías en España presentan ticket promedio de 3 € (Autónomos y emprendedores, 2019). Este valor representa el precio de un café con leche y un croissant, que sería equivalente en Argentina a un café con leche y dos media lunas. De acuerdo a un relevamiento de 3 bares representativos del sector: Panicafé, Bonafide y WorkCafé de Santander el valor de la suma de estos productos es en promedio \$300.

| Población | Cantidad de visitas anuales | comida rápida, cafeterías y bares | Tickets anuales | Tickets mensuales | Valor ticket promedio | Mercado mensual potencial |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|
| 773.927 | 159 | 56% | 68.910.460 | 5.742.538 | \$ 300,00 | \$1.722.761.502,00 |

Fuente: elaboración propia

Análisis interno

Cadena de valor

A continuación, el análisis de la cadena de valor de Cervezas Argentinas SAS que tiene la 50 % de participación en el bar “Casa Negra” siguiendo el lineamiento teórico planteado por Michael Porter

Actividades primarias.

Logística interna.

El proceso comienza con la llegada de los empleados una hora previa a la apertura y está a cargo del encargado del local. Se realizan tareas preapertura: limpieza de salón y orden de mobiliario en lugares de atención al público.

Internamente en el sector de barra se ordenan los insumos y se completan heladeras con mercadería faltante de los depósitos, se corroboran los niveles de gas de las garrafas que tiran cerveza y se reponen los barriles que corresponden. En cocina realizan pre producciones, que consiste en preparaciones previas que agilizan el proceso de operaciones cuando el cliente solicita algún plato. Se corroboran los niveles mínimos de mercadería necesarios en heladeras y el depósito.

En esta hora previa a la apertura también se reciben proveedores de insumos para completar los stocks necesarios. Los insumos en su mayoría son perecederos, por lo que los niveles de inventario no son elevados y es necesario aprovisionamiento semanal de la mayoría de los productos.

Con la apertura, el cliente llega al local. Allí es recibido por un mozo-camarero que ofrece las plazas que tienen disponibles para que los clientes tomen asiento. Ofrece la carta en formato digital y solicita que se completen los formularios de protocolo sanitario del COE. Luego de dos minutos el mismo mozo toma la orden de pedido y se dirige a cargarlo en el sistema de gestión de pedidos Mr. Comanda que da la orden a operaciones de la preparación del menú solicitado por los clientes.

Operaciones.

Una vez que se genera la comanda, ésta es impresa automáticamente en las áreas de operaciones que participan en la elaboración del pedido. Puede ser en la barra, en la cocina o en ambas. El personal ubicado en las zonas mencionadas prepara la orden de acuerdo a los procesos y procedimientos establecidos para cada caso.

Paralelamente el mozo inicia el proceso de preparación de la mesa para los clientes, coloca individuales, servilletas y cubiertos a la espera del pedido.

Logística externa.

La elaboración de productos terminados se realiza por cada pedido y el trabajo es B2C, por lo que no se almacenan productos terminados en esta industria, pero sí cuenta con servicio delivery que permite distribución puerta a puerta para clientes que realizan pedidos telefónicos o por Whatsapp.

A medida que el pedido está listo en cada área el personal del servicio lo busca y lo lleva a la mesa, primero la bebida del sector barra y luego la comida del pasaplatos de salida de cocina.

Luego de consumir el cliente solicita la cuenta al mozo, abona y se retira.

Marketing y ventas.

El marketing se realiza a través de medios digitales online, se trata de un servicio profesional tercerizado, y su planificación es coordinada con el responsable de la unidad de negocios. Se encuentra enfocado a la gastronomía individual y sus acciones se realizan principalmente en redes sociales Facebook, Instagram y Whatsapp.

El equipo de ventas son los mozos que atienden a los clientes del local y se encuentra entrenado para ofrecer los productos que tiene el local en su carta menú.

Servicio post venta.

Por medio de su teléfono Whatsapp el bar ofrece un medio de contacto para que los clientes se contacten luego de sus visitas para dejar comentarios o sugerencias y también utiliza este canal para luego enviar invitaciones o promociones que invitan a los clientes a regresar.

Actividades de apoyo.

Infraestructura de la empresa.

Cervezas Argentinas SAS es parte del grupo económico Meta, el cual centraliza y brinda toda la estructura administrativa necesaria para su funcionamiento, pero en sus locales cuenta con todo el equipamiento físico que requiere para su operación diaria: cocinas, hornos industriales, heladeras, mobiliario, electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas. Cada local tiene una estética bien definida y una importante inversión en arquitectura que lo diferencia de la competencia.

Tecnología.

Además de computadoras y servidores, posee un software informático de gestión de venta llamado Mr. Comanda que se encarga de tomar y distribuir el pedido a las distintas áreas de elaboración y luego la facturación, lo que además le permite la elaboración de información y estadísticas de ventas de mucho valor para este tipo de empresa, ticket promedio, cubiertos por mesa, venta por hora, artículos vendidos, control de stock, entre otros. La debilidad de este sistema es que no cuenta con un módulo de contabilidad integrado y sólo se limita a las ventas por lo que puede generar demoras administrativas en la gestión integral del resto de la información.

Recursos humanos.

La estructura formal funcional que se plantea en la empresa y en el grupo no tiene definido un departamento de recursos humanos para la gestión del personal. Cervezas Argentinas SAS cuenta con 20 empleados entre 18 y 40 años y alta rotación de personal, lo que representa una debilidad ya que puede verse afectada la calidad del servicio.

Abastecimiento.

Las compras son realizadas por el mismo encargado de local de acuerdo a las necesidades y la demanda promedio de los días de la semana. No cuenta con un departamento encargado para la gestión de las mismas.

Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) surge de la combinación del análisis interno y externo. Y consiste en identificar aquellas variables que pueden afectar a la organización, tanto a nivel externo como interno. Es decir, tendencias positivas o negativas presentes en el entorno externo, como así también actividades, recursos

o características que se destacan en la organización y aquellas actividades, recursos o características que faltan o deben corregirse (Robbins y Coulter, 2014).

Marco teórico

La planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica o administración estratégica es una herramienta que según plantean Robbins y Coulter (2014): *“Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.”* (p 240)

Esta definición pone de manifiesto la importancia que tiene su aplicación en las organizaciones dado que: Por un lado, está demostrado que las organizaciones que aplican esta herramienta obtienen mejores resultados que aquellas que no la emplean. Por otro lado, posibilita a los administradores disminuir la incertidumbre ya que facilita el análisis de variables relevantes y posibilita la toma de decisiones. Y por último porque las organizaciones son diversas y complejas y cada parte de ella debe trabajar de manera conjunta para el logro de los objetivos planteados (Robbins y Coulter, 2014).

Continuando con Robbins y Coulter (2014), para llevarla a cabo se debe seguir un procedimiento de seis pasos que consta en: Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización, realización de un análisis externo, realización de un análisis interno, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de resultados (Robbins y Coulter, 2014).

Estrategia

El desarrollo de la planificación estratégica, como se dijo anteriormente, implica formular y adoptar un tipo de estrategia. Una estrategia es la determinación de cómo la organización podrá llegar al cumplimiento del objetivo planteado y estas deben definirse a nivel corporativo, competitivo y funcional (Robbins y Coulter, 2014).

Estrategia corporativa.

La estrategia de crecimiento es uno de los tres tipos de estrategias corporativas propuestas por Robbins y Coulter, esta se caracteriza por la búsqueda de la organización en ampliar el mercado que atiende o los productos que ofrece para ese mercado. Esto significará para la organización el incremento de ventas, participación en el mercado y también un aumento de estructura de empleados (Robbins y Coulter, 2014).

Si bien existen diversas formas de planear una estrategia de crecimiento, en el presente reporte de caso se utilizará la diversificación relacionada para abordar la problemática planteada.

La diversificación, para las compañías que lo aplican, significa seguir un proceso de ingreso a nuevos mercados o industrias, distintos a la actividad actual con la finalidad de ofrecer un nuevo producto que se venda en forma rentable a los clientes (Hill, Jones y Schilling, 2015). Este tipo de modelo de negocio permite a las compañías aumentar la rentabilidad cuando los administradores estratégicos transfieren competencias entre unidades de negocio, aprovechan competencias entre ellas, comparten recursos para realizar sinergias o economías de alcance, forman paquetes de productos o servicios y emplean competencias generales de toda la organización que mejoran el desempeño de cada una de las unidades de negocio de la compañía (Hills et al., 2015).

Hill et al., (2015) agregan que la diversificación es relacionada cuando la nueva división o unidad de negocio tiene algún punto en común o comparte funciones de la cadena de valor con las unidades de negocio actuales. Es decir que busca aprovechar estas similitudes para potenciar o aumentar las ventajas competitivas de una o varias unidades de negocio (Hill et al., 2015).

Estrategia competitiva.

La elección de la estrategia competitiva es esencial para que la unidad estratégica de negocio pueda dirigir los esfuerzos de manera eficiente y sea eficaz a la hora de cumplir los objetivos planteados a nivel estratégico, es decir que su elección determinará cómo competirá la organización en su línea de negocio (Robbins y Coulter, 2014).

En referencia a la estrategia de diferenciación Robbins y Coulter (2014) afirma:

Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una estrategia de diferenciación. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. (p. 250)

Diagnóstico y discusión

El contexto en el que se encuentra operando la organización en la actualidad presenta múltiples desafíos, la industria de bares y restaurantes aún sufre consecuencias de la pandemia originada por el Covid-19 y es la variable de ajuste cuando se deciden medidas sanitarias que restringen la circulación de personas para controlar rebrotes o nuevas “olas”. Esto es así, ya que la demanda del sector es directamente proporcional a este factor y generalmente las restricciones se realizan en los horarios nocturnos, franja en la que opera la empresa.

Pero también, es importante destacar, que se generaron nuevas oportunidades, los consumidores han perdido el miedo de operar con medios digitales y la mayoría de la población ya tiene acceso a un celular o internet. Además, hay innumerables aplicaciones y nuevas tecnologías disponibles en el mercado para aplicar en las industrias analizadas.

Los altos niveles de inflación y el contexto de inestabilidad política también influyen en este escenario, pero la lealtad de marca de los clientes conjugada con el bajo poder de negociación de los mismos permite mitigar una parte de estos riesgos realizando ajustes de precios periódicos para mantener la rentabilidad sin perder niveles significativos de clientes o de unidades vendidas.

A nivel interno, las dificultades se encuentran en el alto peso de estructura de personal que convierte a este negocio en un modelo de mano de obra intensiva por el servicio que ofrece. Esto genera un riesgo alto y es una de las principales debilidades por la importancia dentro de la estructura de costos.

Es por esto, que luego de realizar un análisis integral del entorno interno y externo de la industria a la que pertenece la unidad estratégica de negocio “Casa Negra” de grupo Meta y también hacer una investigación de la industria de cafeterías y cafeterías con espacios coworking se le propone a la empresa diversificarse, específicamente a través de un proceso de diversificación relacionada, e ingresar en este nuevo segmento del mercado dado que son muchos los elementos de la cadena de valor que comparten.

Esta propuesta consiste en ofrecer un nuevo servicio en un horario diurno de 7 a 18 Hs en el que actualmente el local se encuentra cerrado. Por lo que los nuevos costos son en su mayoría marginales: costos fijos como el alquiler, gastos de estructura y encargado ya se encuentran incluidos e integrados a la actividad actual.

Con el objetivo de ofrecer un nuevo servicio diferencial se buscará lograr una ventaja competitiva de diferenciación al ofrecer a los clientes una nueva tecnología en la que podrán realizar reservas de mesas y espacios coworking en forma diaria o mensual que además posibilite informar los invitados que éstos tendrán para que sean recibidos y acompañados a la mesa reservada por personal de Casa Negra. Para aquellos clientes que solo asistan a tomar un café o deseen desayunar, se incluirá la tecnología para realizar el pedido de manera digital, esto es una aplicación vinculada al sistema Mr. Comanda que permitirá tomar el pedido desde el celular del cliente, realizar el pago por plataforma digital y que personal lo lleve a la mesa cuando se encuentre listo el pedido.

El sistema planteado, no solo agiliza los procesos de toma de pedidos, sino que también reduce la cantidad de personal necesario para atender a los clientes, lo que también genera aumento de rentabilidad por menor presión de los costos laborales en la estructura de costos.

Para llevar a cabo este proyecto se realizará un plan de implementación y se realizará un presupuesto de la inversión necesaria para adaptar parte de los espacios y que tengan los servicios necesarios para el coworking, como internet, iluminación, mobiliario, enchufes, etc. También se realizará el presupuesto de la incorporación de la tecnología planteada y un análisis marginal económico y financiero de la rentabilidad adicional que proporciona este nuevo proyecto a la actividad actual.

A modo de conclusión, esta propuesta permitirá acompañar el crecimiento de la compañía, diversificando sus actividades para mitigar los riesgos que impone el ambiente externo y mejorar aspectos de la propia estructura que constituyen debilidades. La diferenciación como estrategia competitiva al incorporar nuevas tecnologías permitirá conseguir los objetivos y establecerá nuevas barreras de entrada para los competidores. Todo esto incrementará tanto el volumen de ventas como así también la rentabilidad de la compañía en general.

Plan de implementación

El plan de implementación que se desarrolla en este apartado, compuesto por un objetivo general y tres específicos, está planteado de acuerdo a las bases estratégicas de visión, misión y valores que ya tiene la organización y se nombran a continuación:

Visión

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y en 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: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de Grupo Meta un 20% para diciembre de 2024 respecto a la obtenida en 2019 a valores constantes de 2024, con una nueva unidad de negocio que se realizará a través de una estrategia de crecimiento por diversificación relacionada y diferenciación.

El objetivo propuesto se estableció en relación a la rentabilidad total de las compañías que forman grupo meta y que ya poseen un balance presentado. Además, se toma como base de comparación el año 2019 a valores homogéneos dado que el último realizado en 2020 tiene efectos extremos directamente relacionados a la pandemia que no reflejan la normalidad del grupo económico. Por último, se establece un horizonte temporal de 3 años que permita a los inversores transitar la curva de crecimiento y aprendizaje natural que tienen este tipo de negocios para obtener una rentabilidad que permita recuperar la inversión realizada y obtener beneficios marginales al grupo económico, pero además teniendo en cuenta que los contratos de alquiler de los locales son generalmente de 3 años y siempre es una posibilidad que los locadores no renueven los contratos

Objetivos específicos

1. Generar ventas por la apertura de la nueva unidad de negocios representadas por 90 de tickets de cafetería y 20 horas de ocupación de espacios coworking por día y por cada local entre enero y junio de 2022.

El planteamiento de este objetivo, se justifica en el análisis de mercado realizado, dado que el cumplimiento de esta meta representa captar al 0,05% del mercado objetivo que equivale a 34450 nuevos tickets al año. Esto se podrá lograr gracias a un plan de marketing que permita dar a conocer el nuevo servicio a los clientes, y esta cantidad de ticket en las horas de ocupación de los espacios permitirá alcanzar la venta requerida para lograr el objetivo de rentabilidad planteado. El objetivo se establece en unidades de venta dado que el plan de marketing ofrecerá descuentos promocionales para llegar al objetivo durante el primer año y esto disminuye los valores de venta en términos monetarios.

2. Capacitar el 100 % de los empleados de la nueva unidad de negocios entre noviembre y diciembre de 2021 para comenzar a operar el nuevo proceso de atención con incorporación de nueva tecnología en el servicio.

Será fundamental para lograr la meta planteada, capacitar al personal en los nuevos procesos de venta y atención apoyado en la utilización de tecnología para pedidos y pagos a través de plataformas digitales. La ventaja competitiva planteada, diferenciación por implementación de nuevas tecnologías, se podrá aprovechar solo si los recursos humanos se adaptan al proceso y pueden orientar y evacuar dudas a los clientes en caso que se presenten y generar de esta manera una buena experiencia en los clientes. Además, la capacitación disminuirá los niveles de rotación de personal que actualmente tienen los empleados de los locales de Casa Negra.

3. Fidelizar el 30 % de los clientes de la nueva propuesta de negocio para diciembre de 2022 para que facilite la estabilización de la venta.

Elaborar conjuntamente con el plan de Marketing un plan de fidelización permitirá el cumplimiento del objetivo con mayor facilidad.

Plan de acción

Objetivo 1: Generar ventas por la apertura de la nueva unidad de negocios

| PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO 1 | | | | | | | | |
|--|------------|------------|---------------------|----------|--|--|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | TIEMPO | | RECURSOS HUMANOS | | RECURSOS FÍSICOS | | RECURSOS ECONÓMICOS | OBSERVACIONES |
| | INICIO | FIN | RESPONSABLE | ÁREA | PROPIOS | TERCEROS | | |
| Buscar estudio de arquitectura para definir nuevo layout y obra eléctrica | 1/11/2021 | 15/11/2021 | Juan Cruz Fernandez | Gerencia | | | | |
| Adaptación layout del espacio de salón de los 3 locales: conexiones de electricidad, puertos USB | 15/11/2021 | 15/12/2021 | | | Disposición del salón de atención al público | Estudio de arquitectura y electricista - herramientas para la obra | 900.000,00 | Tarea a realizar en horario diurno, se comienza y se termina en cada día. A la noche sigue abriendo como bar |

| | | | | | | | | |
|---|------------|------------|---------------------|-------------------------------|--|--|---|--|
| Compra de mobiliario necesario | 15/11/2021 | 30/11/2021 | Juan Cruz Fernandez | Gerencia | | | 740.700,00 | 60 silla y 30 mesas de estilo bar adecuadas para coworking |
| Contratación internet de alta velocidad para 3 locales | 1/12/2021 | | Juan Cruz Fernandez | Gerencia | | | 8.480,00 | Iplan para empresas |
| Alta y configuración inicial sistema y app de venta Woxi | 1/11/2021 | 30/11/2021 | Juan Cruz Fernandez | Gerencia | Pc y acceso a sistema para interacción Mr. Comanda | | 20.000,00 | Luego continua una suscrip. Mensual de 22.800 |
| Reclutamiento y selección de 2 personas full time y una part time por cada local | 1/11/2021 | 30/11/2021 | Técnica en RRHH | Área de RRHH tercerizada | | | 412.500,00 Inversion. Costo mensual 75000 escala pasteleros | Presupuesto de consultora de reclutamiento y selección |
| Plan de marketing digital | 1/12/2021 | 31/12/2021 | Técnico de MKT | Área de marketing tercerizada | | | | |
| Ejecución plan de marketing digital | 1/1/2021 | 31/12/2024 | Técnico de MKT | Área de marketing tercerizada | | | 15.000,00 | Inversión mensual en publicidad |
| Compra de folletería, carteles y códigos QR para mesas | 15/12/2021 | 31/12/2021 | Encargado de local | Encargado | | | 35000 | |
| Reporte mensual de rentabilidad de la UEN con indicadores para medir objetivos propuestos | 1/1/2021 | | Paula Fernandez | Administración | | | | |

Objetivo 2: Capacitar el 100 % de los empleados de la nueva unidad de negocios

| PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO 2 | | | | | | | | |
|---|------------|------------|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | TIEMPO | | RECURSOS HUMANOS | | RECURSOS FÍSICOS | | RECURSOS ECONÓMICOS | OBSERVACIONES |
| | INICIO | FIN | RESPONSABLE | ÁREA | PROPIOS | TERCEROS | | |
| Definir responsable de RR.HH. para capacitaciones | 1/11/2021 | 30/11/2021 | Juan Cruz Fernandez | Gerencia | | | | Puede ser de la consultora que trabaja actualmente o un nuevo recurso para la organización tercerizado |
| Planificar capacitaciones | 15/11/2021 | 30/11/2021 | Nuevo responsable | Área de RRHH tercerizada | | | | |
| Capacitación inicial procesos tradicionales | 1/12/2021 | 31/12/2021 | Nuevo responsable | Área de RRHH tercerizada | | | 150.000 | |
| Capacitación específica de aplicación de pedidos | 1/12/2021 | 31/12/2021 | Rodrigo de Woxi | Área de implementación Woxi | | | | |
| Capacitación específica en ventas y al cliente permanente | 1/1/2022 | | Nuevo responsable | Área de RRHH tercerizada | | | 25000 mensual | |

Flujo de fondos proyectado:

Supuestos generales

- 1- Las ventas se estiman por local de acuerdo a los índices de rotación de cubiertos y rotación de espacios CoWorking de acuerdo al análisis de mercado. Ver tabla 1
- 2- Se establece ponderador de crecimiento de ventas desde que inicia la actividad y el plan de marketing hasta que se llega a su nivel pleno a los 6 meses
- 3- El descuento promocional establecido para atraer nuevos clientes es de hasta 15%
- 4 - El costo de mercadería vendida representa el 42% de las ventas netas. Pero durante el primer año mayor en un 17,5% por el descuento planteado por el plan de mkt
- 5 - Se aplica la inflación de acuerdo al REM publicado por el BCRA (Tabla 3) en los totalizados anuales
- 6 - La rentabilidad total del grupo de 2019 para verificar el cumplimiento del objetivo general se actualiza por inflación de acuerdo a tabla 2 a valores corrientes 2024
- 7 - El costo laboral se calculó de acuerdo a la escala salarial de pasteleros córdoba e incluye SAC y vacaciones proporcionales: 75000 por empleado
- 8 - Tasa de impuesto a las ganancias de 30% por pertenecer al segmento PyMe

| Plan | ESTADO DE RESULTADOS | Total año 2021 | Año 2022 por mes | | | | | | | | | | | | Total año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | | | |
|--------|---------------------------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|------------|---------------------|-------------|---------------------|--------|
| | | | ene-22 | feb-22 | mar-22 | abr-22 | may-22 | jun-22 | jul-22 | ago-22 | sep-22 | oct-22 | nov-22 | dic-22 | | | | | | |
| Plan 1 | Ponderador curva de crecimiento | | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | |
| | Ventas (3 locales) | | 1.413.000 | 1.695.600 | 1.978.200 | 2.260.800 | 2.543.400 | 2.826.000 | 2.826.000 | 2.826.000 | 2.826.000 | 2.826.000 | 2.826.000 | 2.826.000 | 2.826.000 | 44.183.097 | 70.087.016 | 97.701.300 | | |
| | Descuento prom plan MKT | | -211.950 | -254.340 | -296.730 | -339.120 | -381.510 | -423.900 | -423.900 | -423.900 | -423.900 | -423.900 | -423.900 | -423.900 | -423.900 | -6.627.465 | | | | |
| | IVA | | -208.447 | -250.136 | -291.825 | -333.515 | -375.204 | -416.893 | -416.893 | -416.893 | -416.893 | -416.893 | -416.893 | -416.893 | -416.893 | -6.517.920 | -12.163.862 | -16.956.424 | | |
| | Venta neta | | 992.603 | 1.191.124 | 1.389.645 | 1.588.165 | 1.786.686 | 1.985.207 | 1.985.207 | 1.985.207 | 1.985.207 | 1.985.207 | 1.985.207 | 1.985.207 | 31.037.713 | 100% | 57.923.153 | 100% | 80.744.876 | 100% |
| Plan 1 | Costo de mercadería vendida | | -489.850 | -587.820 | -685.790 | -783.760 | -881.730 | -979.699 | -979.699 | -979.699 | -979.699 | -979.699 | -979.699 | -979.699 | -15.317.111 | -49% | -24.327.724 | -42% | -33.912.848 | -42% |
| | Costo laboral | | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -637.500 | -11.390.850 | -37% | -15.810.500 | -27% | -22.039.837 | -27% |
| | Electricidad y gas adicional | | -39.704 | -47.645 | -55.586 | -63.527 | -71.467 | -79.408 | -79.408 | -79.408 | -79.408 | -79.408 | -79.408 | -79.408 | -1.241.509 | -4,00% | -2.316.926 | -4,00% | -3.229.795 | -4,00% |
| | Lic. Mensual Software | | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -22.800 | -407.390 | -1,31% | -565.458 | -0,98% | -788.248 | -0,98% |
| 1 y 3 | Capacitaciones - Plan 2 | -150000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -25.000 | -446.700 | -1,44% | -620.020 | -1,07% | -864.307 | -1,07% |
| 1 y 3 | Gastos de Mkt - Plan 1 y 3 | | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -30.000 | -536.040 | -1,73% | -744.024 | -1,28% | -1.037.169 | -1,28% |
| 1 y 3 | Ingresos Brutos | | -47.149 | -56.578 | -66.008 | -75.438 | -84.868 | -94.297 | -94.297 | -94.297 | -94.297 | -94.297 | -94.297 | -94.297 | -1.474.291 | -4,75% | -2.751.350 | -4,75% | -3.835.382 | -4,75% |
| | Tasa de comercio e Industria | | -14.889 | -17.867 | -20.845 | -23.822 | -26.800 | -29.778 | -29.778 | -29.778 | -29.778 | -29.778 | -29.778 | -29.778 | -465.566 | -1,50% | -868.847 | -1,50% | -1.211.173 | -1,50% |
| | EBITDA (Nueva UEN) | | -314.288 | -234.086 | -153.884 | -73.681 | 6.521 | 86.723 | 86.723 | 86.723 | 86.723 | 86.723 | 86.723 | 86.723 | 241.744,44 | -1% | 9.918.305 | 17% | 13.826.117 | 17% |
| | Amort. (Nueva UEN) | | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -82.714 | -992.567,40 | | -1.377.684 | | -1.920.491 | |
| | Utilidad Bruta (Nueva UEN) | | -397.002 | -316.800 | -236.598 | -156.395 | -76.193 | 4.010 | 4.010 | 4.010 | 4.010 | 4.010 | 4.010 | 4.010 | -1.234.312 | -3,98% | 8.540.621 | 14,74% | 11.905.626 | 14,74% |
| | Imp a las ganancias | | 119.101 | 95.040 | 70.979 | 46.919 | 22.858 | -1.203 | -1.203 | -1.203 | -1.203 | -1.203 | -1.203 | -1.203 | 370.294 | | 2.562.186 | | 3.571.688 | |
| | Utilidad neta (Nueva UEN) | | -277.902 | -221.760 | -165.618 | -109.477 | -53.335 | 2.807 | 2.807 | 2.807 | 2.807 | 2.807 | 2.807 | 2.807 | -864.018 | -2,78% | 5.978.435 | 10,32% | 8.333.938 | 10,32% |
| | Utilidad neta grupo Meta 50% | | -138.951 | -110.880 | -82.809 | -54.738 | -26.667 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | -432.009 | | 2.989.217 | | 4.166.969 | |
| | Inversión Inicial plan 1 | -2134680 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Amortizaciones grupo meta | | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 41.357 | 496.283,70 | | 688.841,78 | | 960.245,44 | |
| | FFN - GRUPO META 50% | -1142340 | -97.594 | -69.523 | -41.452 | -13.381 | 14.689 | 42.760 | 64.275 | | 3.678.059,26 | | 5.127.214,61 | |

| Cafeteria | Sillas | Rotación | personas / tk | pers/día | prom tk x pers | \$/día | \$/mes |
|-----------------|----------|----------|--------------------|----------|----------------|--------|--------|
| | | 60 | 1,5 | 1 | 90 | 300 | 27000 |
| Co-Working | Espacios | Rotación | tasa prom ocup. En | hs / día | abono x hora | | |
| | 10 | 0,5 | 4 | 20 | 300 | 6000 | 132000 |
| TOTAL por local | | | | | | | 942000 |

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 Estim prom ultimos 5 años |
|--|-------|------|-------|------|--------------------------------|
| | 36,1% | 1,36 | 50,3% | 1,50 | 48,90%, 1,49 |
| | | | | | 38,80%, 1,39 |
| | | | | | 39%, 1,39 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

| | |
|------------------------------|------------------|
| Inversión Inicial | -1.142.340 |
| Flujo Período 1 | 64.275 |
| Flujo período 2 | 3.678.059 |
| Flujo período 3 | 5.127.215 |
| Tasa de ref. plazo fijo BCRA | 0,4398 |
| TIR | 130% |
| VAN | 1.662.980 |
| ROI | |
| BENEFICIOS | 8.869.548 |
| INVERSIÓN | 1.142.340 |
| ROI | 676% |

| Objetivo Gral: aum 20% la rentabilidad para 2024 | Valor | Aum |
|--|------------------|---------------|
| Rentabilidad 2019 Sauco | 374.690 | |
| Rentabilidad 2019 La tregua | 5.343.635 | |
| Rentabilidad grupo dic 2019 | 5.718.325 | |
| Rent. Grupo Meta valor cte. 2024 | 33.700.228 | |
| Rentabilidad Nuevo Proyecto para Grupo Meta | 6.724.178 | 19,95% |

La construcción del flujo de fondos proyectado por un lado permite verificar el cumplimiento casi exacto del objetivo general planteado, pero además nos permite analizar tres indicadores fundamentales que nos aportan un parámetro útil y eficaz en la toma de decisiones para realizar o no, la inversión que se analiza.

Estos indicadores son: la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el retorno sobre la inversión (ROI).

Con respecto a la TIR, en su resultado se observa que da un resultado de 130%. Esto es un indicador de la tasa de descuento que puede soportar el proyecto para medir su rentabilidad en comparación al costo de capital por ejemplo o comparar con una inversión similar. Por ese motivo la primera condición es que este valor sea positivo para asegurarse que algún tipo de rentabilidad posee la inversión. En este caso es un valor elevado que nos permite evaluar los siguientes indicadores.

El VAN por su parte arrojó un resultado positivo 1.662.980, este valor representa el valor de los flujos futuros actualizados por una tasa de referencia, que en este caso se eligió, la tasa efectiva de depósitos a plazo fijo publicada por el BCRA. Esta representa el costo de oportunidad de elegir esa inversión y no un plazo fijo en cualquier entidad bancaria. Esta tasa fue elegida ya que no se cuenta con un proyecto de inversión similar y disponible en este momento en el mercado teniendo en cuenta los niveles tan bajo de inversión que se están evaluando. Su valor positivo nos indica que se trata de un proyecto que paga la tasa de referencia y aún genera valor, lo que la convierte en una inversión rentable.

Por último, el cálculo del ROI indica que la inversión realizada tiene un retorno de 676%, es decir que cada peso invertido va a recuperarse y obtener a tener una rentabilidad de \$6,76 en el período y plazo establecidos en el proyecto.

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

A modo de cierre se espera que el presente reporte de caso realizado para grupo Meta sea de utilidad para la compañía ya que la propuesta de aplicación podría representar una mejora significativa en los beneficios de la empresa.

Una de las principales ventajas de esta planificación estratégica es el bajo nivel de inversión requerido para refuncionalizar los espacios lo que permite aprovechar todas las fortalezas existentes en cuanto al know how, localizaciones e instalaciones existentes para mitigar los riesgos de abrir una nueva unidad de negocios.

A lo largo del recorrido se encontraron diversas dificultades, entre ellas, la falta de datos o información de nuestro país sobre diversas características del mercado al que pertenece la industria o la dificultad para realizar análisis de situación externos en un contexto económico y político tan volátil. Esto sin lugar a dudas puso a prueba todas las capacidades profesionales adquiridas y aprendidas para poder desarrollar una correcta propuesta de aplicación de la herramienta seleccionada.

Sin embargo, los resultados demuestran que es posible cumplir el objetivo general y los objetivos específicos planteados, pero es importante prestar especial atención al desarrollo del plan de marketing y la comunicación para no tener problemas en lograr los objetivos de venta. En caso de que se presente alguna dificultad y el mercado no reaccione en los plazos indicados se recomienda considerar internalizar el departamento de marketing y comercialización para tener la posibilidad de realizar medidas directas y desde el núcleo interno de la compañía.

Para finalizar se puede decir que tanto Casa Negra como el grupo económico al que pertenece tienen potencial de crecimiento importante en la ciudad de Córdoba por lo que se

deja abierta la posibilidad de investigar y continuar desarrollando estrategias que permitan mejorar rentabilidad y lograr crecimiento, como por ejemplo continuar con la digitalización de pedidos en todas las unidades gastronómicas del grupo para mejorar los procesos y estructuras de costos. Otra alternativa es mejorar los procesos de gestión de información de manera interna para generar información de gestión de costos variables que en el mercado se establecen promedio en un 42% y en los balances el mismo llega a valores por encima del 60% sobre ventas.

Referencias bibliográficas

329/2020. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Argentina, 2021.

34/2019. *Boletín oficial de la República Argentina*. Argentina, 2021.

962/21. *Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba*. Córdoba, 2021.

Autónomos y emprendedor. *Quiero abrir un bar, pero no sé qué hacer ni cuánto debo invertir*. Recuperado de <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/quiero-abrir-bar-hacer-ni-cuanto-debo-invertir/20190508161608019517.html>

Cámara de la Industria del Software. Coyuntura 2020 y expectativas 2021. (2021). Recuperado de [opssi_coyuntura_2020_expectativas_2021%20\(1\).pdf](#)

Dirección General de estadísticas y censos. (2021). Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>

Educ.ar. (2020). *Energías de mi país*. Recuperado de <http://energiasdemipais.educ.ar/la-matriz-energetica-argentina-y-su-evolucion-en-las-ultimas-decadas/>

El Economista. *El FMI mejoró la proyección de crecimiento de la Argentina 2021: estima una mejora de 6.4%*. (2021). Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-fmi-mejoro-proyeccion-argentina->

[2021/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,%2C9%25%20para%20el%20pr%C3%B3ximo.](#)

Hills, C. W. L, Jones, G.R y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y caos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Principales indicadores del INDEC*. (2021). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Acceso y uso de tecnologías de la Información y la Comunicación. EPH*. (2021). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

KPMG y NPD. (2018). *Anuario de la restauración en España*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>

Ministerio de desarrollo productivo Argentina (2021). Recuperado de <https://www.baenegocios.com/economia/Restaurantes-y-bares-nuevas-medidas-del-gobierno-para-ayudar-al-sector-20210519-0057.html>

Ministerio de Industria, Comercio y Minería Argentina. (2020). Recuperado de

Ministerio de Salud Argentina (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-peor-momento-de-la-pandemia-nuevas-medidas-para-reducir-los-contagios>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina. (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro2>

Organización Mundial de la Salud. (2020). Recuperado de <https://www.who.int/es>

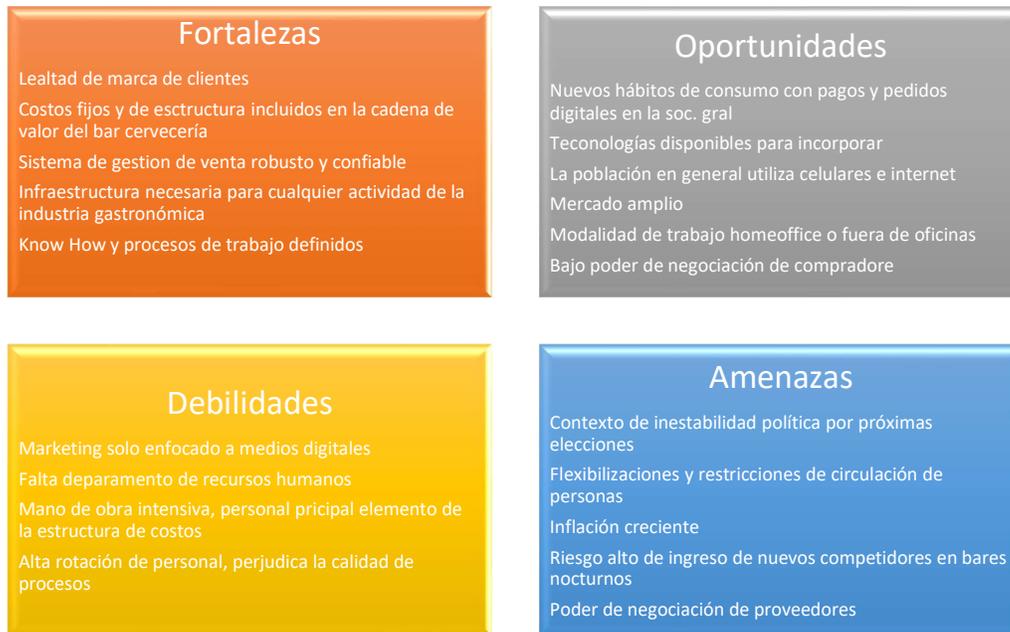
Robins, S.P y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Télam. *El proyecto de presupuesto 2021 contempla una suba del 5.5% del PBI e inflación del 29%*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202009/514458-envio-presupuesto-congreso-suba-55-pbi.html>

Valls, J. (2017). Big Data: atrapando al consumidor. Introducción. Barcelona, España: Profit.

Anexo

Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

Presupuestos

Presupuesto sillas

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-662614591-sillas-para-baressuper-promocionminimo-12-unidades-_JM?searchVariation=30902722118#searchVariation=30902722118&position=41&search_layout=stack&type=item&tracking_id=e7dd5b9f-9e01-4db0-b4b8-a415dc75d21e

También puede interesarte: sillas tonet usadas - caja registradora nacional - libra oro

Volver al listado | Antigüedades y Colecciones > Antigüedades > Sillas Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 37 vendidos

Sillas Para Bares...super Promocion!!!!minimo 12 Unidades

\$ 3.900
en 12x de \$ 589th pagando con Mercado Crédito
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Villa Ballester, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Calidad De Ecocueero:

Disponible 45 días después de tu compra
Activar Windows

Cantidad: 1 unidad (245 disponibles) para activar Windows.

21°C Soleado 8:08 p.m. 23/10/2021

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-833683455-mesa-de-bar-70-x-70-cm-base-central-de-hierro-tapa-melamina-JM?searchVariation=173795807534#searchVariation=173795807534&position=49&search_layout=grid&type=item&tracking_id=d036e155-5de1-4c44-b13e-635e3ad89190

Volver al listado | ... > ... > Amoblamiento de Cocina > Muebles de Cocina > Mesas de Comedor y Cocina Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 10 vendidos

Mesa De Bar 70 X 70 Cm Base Central De Hierro Tapa Melamina

\$ 16.890
en 12x \$ 2.395th
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Flores, Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

Color De La Tapa: **RobleDecker**

Stock disponible

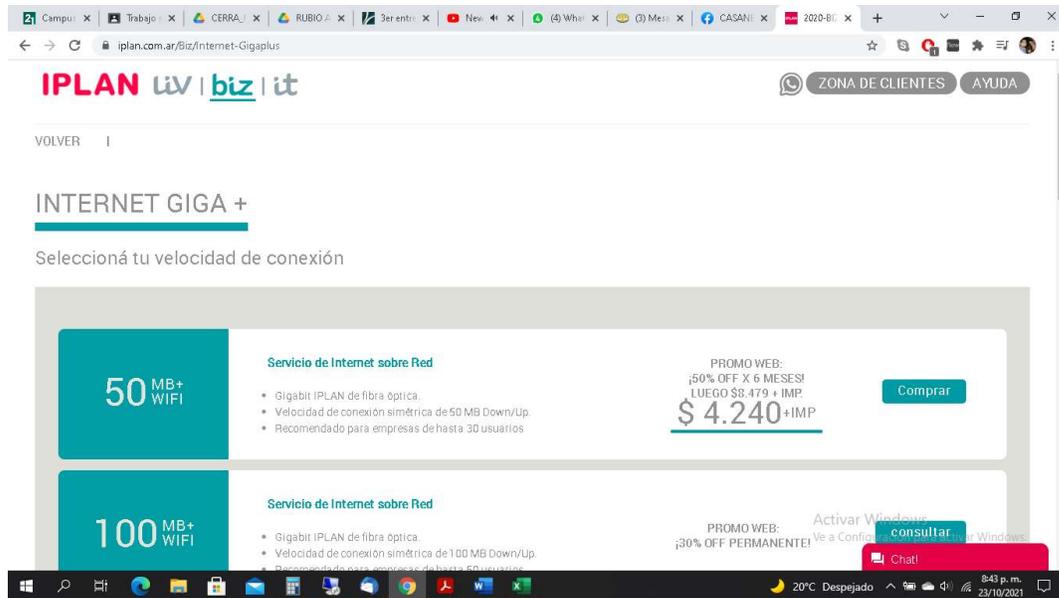
Cantidad: 1 unidad (2 disponibles)

[Comprar ahora](#) Activar Windows.

Compra Protegida, recibí el producto que

21°C Soleado 8:13 p.m. 23/10/2021

Internet Iplan



Presupeusto Woxi



Cotización

EST-002278

Woxi
 MEDIAVIX SRL
 Damian Garat, 2748
 Cordoba, 5008
 IVA RESPONSABLE INSCRIPTO
 CUIT: 30-71592717-5
 Ingresos Brutos: 282359863
 Inicio de actividades: 01/10/2017

| # | Artículo & Descripción | Cant. | Tarifa | Impuesto: % | Cantidad |
|---|--|--------------|-----------|----------------|-----------|
| 1 | <p>Alta, configuración inicial y creación de canal SKU : VX-INICIAL Costo inicial por única vez para las 4 sucursales.</p> <p>Incluye: - Creación de App: Carga inicial de contenido según estética y lógicas de la marca. Carga de artículos. Configuraciones de delivery. Precios. Dominios de ingreso Qr de acceso</p> <p>- 2 banner en Home diseñado por WOXI Puede incluir Link de redireccionamiento. - 1 Banner en tienda diseñado por WOXI - Configuraciones iniciales de usuarios y jerarquías de uso. - Capacitación remota completa del uso de la plataforma. Para futura auto administración.</p> <p>Incluye integración con MR. Comanda (Versión Sebastián) Precio de lista: \$10.000 + iva suc. adicional 50 % off.</p> | 1.00 hora | 20,000.00 | 21.00 | 20,000.00 |

| # | Artículo & Descripción | Cant. | Tarifa | Impuesto: % | Cantidad |
|---|--|-------|-----------|----------------|-----------|
| 1 | <p>Carta Digital, Reservas y Pedidos app SKU : OP1 Licencia mensual para 4 sucursales:</p> <p>Valor: \$3.500+ IVA por sucursal mensual. Sucursal adicional 20% OFF.</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carta digital con código QR para las mesas, permite seleccionar el menú y mandar a la comanda. - Reservas de mesas - Pedidos App permite tomar pedidos para delivery, take away o consumir en el local. - Personalización con estética del cliente (tipografía, logo, colores) - Home para banners promocionales (pueden incluir o no link) - Declaración jurada del estado de salud de clientes. - Lista de espera digital (para quien no tiene reserva) - 1 Usuario administrador - Manuales e instructivos para auto administración. <p>- Soporte estándar - 20% de descuento en los demás productos de Woxi.</p> | 1.00 | 11,900.00 | 21.00 | 11,900.00 |
| 5 | <p>Soporte estándar SKU : est Incluido en el abono. Soporte técnico remoto. Atención sólo por Mail de Lunes a Viernes de 8 a 17hs. Tiempo de respuesta hasta 6 horas hábiles.</p> | 1.00 | 0.00 | 21.00 | 0.00 |
| 3 | <p>Club de beneficios SKU : CV Fidelización de clientes. Opción de acumulación de puntos. Canje o vouchers de compra anticipada/regalo. Genera una comunidad con tus clientes, fideliza entregando descuentos por consumos y recomendaciones. Lanza promociones exclusivas que permitan diferenciarte de la competencia. Inversión mensual por marca \$2.000+iva</p> <p>*Bonificado 100% contratando servicio de consultoría estratégica.</p> | 1.00 | 2,000.00 | 21.00 | 2,000.00 |