

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Título: “Planificación estratégica para Bar Casa  
Negra”**

**Nombre y Apellido: Ignacio López Gelfo**

**DNI: 42051910**

**Profesora: Patricia Barrón**

**Legajo: ADM05210**

**Licenciatura en Administración**

**2022**

## Índice de Contenido

Introducción .....	2
Análisis Situacional.....	5
<i>Macroentorno: PESTEL</i> .....	5
<i>Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	8
<i>Mercado:</i> .....	10
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i> .....	11
Marco teórico .....	14
Diagnóstico.....	15
Propuesta de aplicación .....	17
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	17
<i>Objetivos</i> .....	17
<i>Planes de acción</i> .....	19
<i>Presupuesto (Ver anexo 2)</i> .....	20
<i>Análisis financiero</i> .....	22
Conclusiones .....	22
Bibliografía.....	24

## Resumen

En el presente reporte se desarrollará una planificación estratégica aplicada sobre Bar Casa Negra, ubicado en la ciudad de Córdoba, el cual pertenece en un 50% a grupo Meta.

El trabajo busca plantear el desarrollo de mercados mediante la apertura de nuevas sucursales y la implementación de un plan de marketing con la finalidad de incrementar las ventas en vistas a 2028.

Una vez realizado el análisis del entorno, la industria y la empresa, se determina que la propuesta es rentable en el plazo estipulado y cuenta con la capacidad para realizar el proyecto.

Palabras clave: sucursal, cadena, bar, planificación, inversión, mercados, meta, estratégica.

## **Abstract**

In this report, a strategic planning on Bar Casa Negra will be developed, this place can be found in a city called Córdoba. This company is 50% owned by Grupo Meta.

The purpose of this essay is to raise the development of markets through the opening of new branches and make a marketing plan to achieve the goal of increasing the sales for the next few years heading to 2028.

Once the analysis of environment, industry and company has been carried out, it is determined that the proposal is profitable within the stipulated period and has the capacity to carry out the project.

Keywords: branch, chain, bar, planning, investment, markets, goal, strategy.

## **Introducción**

El presente Reporte de Caso se realiza dentro del marco disciplinario de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, correspondiente al caso Grupo Meta, tratando sobre una de sus unidades de negocio denominada Cervezas Argentinas S.A.S, en la cual se tiene participación de un 50% y el mismo incluye el bar “Casa Negra” ubicado en Córdoba capital, en barrio Güemes. Este trabajo se brindará la posibilidad de un desarrollo de nuevos mercados, más precisamente sobre aplicar un sistema de cadena, con el objetivo de brindarle a los dueños del otro 50%, la seguridad de esta nueva posibilidad de negocio.

Grupo Meta, es una empresa cuya gestión abarca cuatro unidades de negocio dispersas geográficamente, con una oficina donde se concentra toda la administración ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Fundada en el año 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, apasionados en su rubro e inspirados por los valores inculcados por su abuelo sobre el trabajo y el esfuerzo.

Como se mencionó con anterioridad, el mismo se compone de cuatro unidades de negocio, distinguiéndose entre La Tregua S.A. la cual su actividad es el tambo y la agricultura, Sauco S.A.

la cual se dedica a integrar Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y restaurante La Jirafa en Bariloche, Brewing S.A.S que aún se encuentra en proceso de apertura, y por último Cervezas Argentinas S.A.S quien será el objeto de análisis de este caso.

Sobre bar “Casa Negra” se destaca que cuenta con el equipamiento necesario para complementar cocina, cerveza artesanal checa y todo tipo de tragos, dándole un estilo nocturno juvenil propiciando un lugar de encuentro entre amigos; la misma tiene buenas valoraciones en redes sociales, 4.3 estrellas en Google Maps y buenas reseñas en comentarios, brindándole buena posición entre la competencia del lugar.

De los tres hermanos, únicamente Juan Cruz es el representante y administrador al sólo contar con el 50% de la propiedad del bar. El personal que trabaja allí reside en la zona y lo referido a redes y contabilidad se encuentra tercerizado.

Analizando las bases estratégicas de Grupo Meta, nos encontramos con que cuentan con una visión, misión y valores definidos, su visión es “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.”, su misión es “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” y también cuentan con valores tales como el positivismo, respeto, confianza y compromiso. En concreto este trabajo se basará sustentando lo que indica su misión, “...que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo”. Por lo expuesto anteriormente, este reporte de caso buscará plantear una estrategia de desarrollo de mercados, creando una Cadena de la marca “Casa Negra”.

Como antecedentes de propuestas similares que han tenido un notable éxito tenemos los ejemplos de:

- Burgerbeer, la cuál fue fundada en abril de 2018, su primer local se instauró en Nueva Córdoba, en ella se brinda como plato principal hamburguesas la cuál es su fuerte, acompañada de venta de cerveza artesanal y demás tragos secundarios. La misma cuenta hoy con otras dos sucursales en barrio Cerro de las Rosas y Nuevo Centro Shopping.
- Vidón Bar, nació hace 15 años en barrio Alta Córdoba, implementando un estilo particular lo que los ayudó, según comentan sus creadores, a que “no sea una moda, sino un estilo de vida”. El mismo cuenta con una sucursal en Nueva Córdoba, y un

“hermano” llamado Vidón rojo. Si bien su gran expansión lo llevó a implementar un sistema de franquicias, comenzó con una idea de apertura de sucursales propiciando una cadena propia. (INFONEGOCIOS, 2019)

- Black pan, quien en 2015 surgió con su novedoso Foodtruck, para luego convertirse en una cadena que lleva ya 4 sucursales. (INFONEGOCIOS, 2019)

Si bien este trabajo se podría tratar desde el punto de vista de Cervecería Checa (100% producción de Grupo Meta) como lo han hecho los ejemplos anteriores, se aprovechará la coparticipación que se tiene con bar Casa Negra, el cual ya está instaurado y tiene aceptación y relevancia entre los consumidores, para la implementación del sistema de cadena.

## Análisis Situacional

### *Macroentorno: PESTEL*

**Político:** Actualmente nos encontramos transitando el 3er año de gestión del presidente Alberto Fernández, quien en las últimas encuestas sobre su gestión sólo alcanzó un 25,2% de aprobación según cuenta la página web del diario “el cronista” (EL CRONISTA, 2022), y presenta varias internas dentro del oficialismo por lo que se ve altamente debilitado. Por otro lado, su “Guerra contra la inflación” no está dando los resultados esperados ya que Argentina, en un ranking de países latinoamericanos con más inflación, se encuentra en 2º lugar. Todos estos factores dan proyecciones de que la oposición asumirá el poder en las próximas elecciones presidenciales por lo que traería cambios e inestabilidad.

El acuerdo con el FMI fue un paso importante hacia el retorno del crecimiento económico en el país, debido a que brinda seguridad a inversionistas, aunque también trajo aparejada una disminución de la imagen presidencial debido a que el FMI no es popularmente aceptado entre los argentinos.

En lo que respecta a la industria y a las Pymes, en la página oficial del gobierno <https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-un-credito-para-mi-restaurante-o-bar>, se brinda un financiamiento para los sectores más afectados por la crisis provocada por el COVID-19, entre los cuales se encuentra el sector de bares y restaurantes.

**Económico:** Para este análisis se utilizará estadísticas de datos actuales proporcionados por fuentes oficiales del Estado (INDEC) y también se tomarán proyecciones estimadas de la revista LatinFocus que recaba pronósticos hacia fines de 2022 de consultoras tanto locales como internacionales, tomando como fuente principal el INDEC.

Actualmente el país está atravesando por un momento de crisis consecuencia de un largo periodo de inestabilidad económica, agravado por la pandemia del COVID-19 a lo que se complementa con la guerra entre Ucrania y Rusia que impacta de forma indirecta en la economía del resto de los países del mundo. Cabe destacar que se logró un acuerdo con el FMI respecto a la deuda, lo que brindó confianza y seguridad a inversionistas y consumidores.

**PBI:** “La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 8,6% con relación al mismo período del año anterior. El PIB desestacionalizado del cuarto trimestre de 2021, con respecto al tercer trimestre de 2021, arroja una variación de 1,5%, mientras que la tendencia ciclo muestra una variación positiva de 0,6%.” (INDEC, 2022). Respecto al 2022 las proyecciones indican que será del 2,6% hacia fin de año. (FOCUS ECONOMICS, 2022).

**Tasa de empleo y desempleo:** “En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) – que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 7,0%.” (INDEC, 2022).

**Inflación:** Extrayendo los datos que indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la variación mensual en marzo del año 2022 fue del 6,7% (Cifra más alta en 20 años), variación interanual del 55,1% y la variación acumulada del 16,1%. (INDEC, 2022). Por otro lado, la revista LatinFocus indica: “Se espera que la inflación sea del 47,9% a fines de 2022, lo que representa un aumento de 2,7 puntos porcentuales con respecto al pronóstico del mes pasado. Se proyecta que la inflación se desacelere a 36,7% a fines de 2023.” (FOCUS ECONOMICS, 2022).

**Tipo de cambio:** El tipo de cambio en Argentina que se rige por los fondos en la reserva del Banco Central de la República Argentina (BCRA), es el dólar estadounidense, el cual la unidad de este equivale a \$113,66 pesos argentinos hoy, según lo que indica la página web oficial del BCRA. Para lo que resta de 2022, se pronostica un dólar mayorista a \$156,17 para fines de diciembre de este año. (INFOBAE, 2022).

**Tasa de interés:** Según el Banco Central (BCRA) la tasa de interés promedio de plazo fijo que brindan los diversos bancos existentes en la Argentina actualmente es del 48% (A fecha 14/06/2022).

**Social:** Para el día 18 de mayo de 2022 está prevista la realización de un censo en el país, que permitirá realizar un análisis demográfico de la población con mayor precisión debido a que los últimos datos provienen del censo realizado en el año 2010.

Respecto al nivel educativo del país, la pandemia impactó negativamente en el nivel de este, dejando a la Argentina por debajo del promedio de la región en materias como Matemática,

Lengua y Ciencias Naturales. A fines de 2021 se tomaron los exámenes Aprender, cuyos resultados se darán a conocer a mediados de este año, aunque se estiman malos resultados provocados por los dos años de cierre de escuelas por la pandemia.

Respecto al promedio de edad por población, luego del censo realizado en 2010, se realizó una proyección hacia el año 2040, si nos basamos en dicho análisis para el año 2022, se indica que la población alcanzará un total de 46.234.830 de personas.

Respecto a las nuevas tendencias de consumo, la reapertura de bares postpandemia provocó que los consumidores se vuelvan más conscientes y responsables ya sea en relación al cuidado ambiental, la inclusión, la responsabilidad social, salud, seguridad, etc.

**Tecnológico:** Relacionado al consumo responsable, se lanzó un “mapa” que facilita la visibilidad a bares inclusivos y “Verdes” lo cual acompaña a las nuevas tendencias de consumo. (Monferrán, 2022).

Incluso en el sector gastronómico, la tecnología es un complemento ideal que ha tenido un mayor auge fruto de la pandemia, y que han llegado para quedarse. Esto facilita diversos procesos tales como reservas, visualización de la carta, realización del pedido, acerca al cliente mediante promociones por redes sociales, etc.

**Ecológico:** Retomando las nuevas tendencias, la concientización sobre el consumo responsable provocan en los locales gastronómicos estar atentos y ser intencionales en cuestiones tales como: utilización de energías renovables, impacto ambiental, inclusión, proveedores responsables, responsabilidad social, salud, seguridad y desarrollo profesional. (Monferrán, 2022).

**Legal:** A causa de la inflación, paritarias y restricciones a la exportación de carne provocaron el aumento de los alimentos. También rige la exigencia de contar con el pase sanitario por parte del consumidor para el acceso a diversos establecimientos.

El Consejo Deliberante de la provincia de Córdoba presentó un proyecto que llevaría a cero el límite de alcoholemia dentro de la ciudad, siendo antes una ordenanza aplicable solo en rutas.

Del análisis anterior se concluye que la inestabilidad y volatilidad del país dificulta una visión clara hacia el futuro, afectando así los diversos canales de financiamiento por los escasos de confianza. También se debe prestar suma atención a las nuevas tendencias del consumo, porque de ellas influirán los mercados a futuro.

### *Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER*

Mediante el siguiente análisis se buscará medir la competitividad dentro de la industria, el mismo se realizará sobre la industria gastronómica ya que se ha decidido focalizar el trabajo hacia el bar Casa Negra.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Referido al rubro gastronómico, las barreras de entrada son ALTAS, principalmente por las de aspecto económico (Se necesita importante inversión inicial tanto en carácter estructural y de puesta en funcionamiento inicial del negocio para la apertura del mismo), de diferenciación del producto (producto de la alta variedad de opciones y prestigio de muchas marcas, lo que recurre a la necesidad de una fuerte inversión en publicidad) y las barreras de carácter legal, como lo indica el artículo publicado por Melisa Reinhold en diario La Nación, basado en la entrevista realizada a un comerciante que buscó abrir su propio local en la pandemia, el mismo indica que el proceso de apertura del mismo “...demanda casi 30 pasos con diversos grados de dificultad.” (Reinhold, 2021). En el mismo artículo se destaca que, según un reporte del Banco Mundial denominado Doing Business 2020, la Argentina se encuentra en el puesto 141 de 190 en cuanto a facilidades para la apertura de un negocio; cabe destacar que, cada municipio presenta regulaciones diferentes con otros, lo que dificulta y desmotiva el proceso.

**Rivalidad entre competidores existentes:** En esta industria la rivalidad entre competidores es ALTA, debido a la tendencia del consumo del ciudadano argentino el cuál gusta salir a comer fuera de casa, acompañado de la alta variedad de opciones concentrados en zonas gastronómicas de las distintas ciudades del país. La competencia se da en cuestiones de precios, promociones, publicidad, calidad, buen servicio, obtención de buenas reseñas por parte de los consumidores, diversidad de nuevos productos o nuevas experiencias, etc. Lo que provoca que la persona que administre el negocio deba permanecer atenta a las oportunidades de diferenciarse de sus competidores.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Este punto se ve condicionada la industria por las nuevas tendencias de consumo, en los últimos años surgió el auge de las aplicaciones como Pedidos Ya, Rappi, Uber Eats, etc. Lo que agilizó el proceso de entrega de “Delivery”, y alimentó la comodidad del consumidor de comer en casa. Esto instó a los bares y restaurantes a buscar diferenciarse de otra manera en cuanto al servicio para seguir atrayendo clientes.

Considerando también la alta cantidad de contextos diferentes entre los cuales una persona puede disfrutar una comida o pasar un tiempo entre amigos en forma de relaciones sociales, se entiende que presenta ALTA amenaza.

**Poder de negociación del proveedor:** Sobre este aspecto, el poder de negociación de proveedores es BAJO, esto se debe a que en cuanto a la materia prima en la industria gastronómica existe una inmensa variedad de comercios en los cuales conseguir lo necesario para la confección de los distintos tipos de menús, y en cuanto a las bebidas, en el local se consume Cerveza Checa la cual forma parte de Grupo Meta, razón por la cual no existe un proveedor externo con el cuál haya que negociar; sólo presenta cierta complejidad u otorga poder de negociación es al proveedor del resto de bebidas que forman parte de la carta de tragos, los cuales las empresas fabricantes se lo entregan principalmente a distribuidores mayoristas, quienes luego deben negociar con los diversos locales gastronómicos a los cuales le proveerán para satisfacer el stock.

**Poder de negociación del cliente:** Los consumidores cuentan con un ALTO poder de negociación, esto responde a la gran variedad de opciones que le brinda el mercado gastronómico y que les da la posibilidad de elegir el lugar que cumpla con sus estándares y condiciones.

Por otro lado, en el último tiempo se fue gestando una concientización en las personas sobre lo que se consume, por lo que muchos optan por recurrir en aquello que garantice su bienestar, seguridad y propicie un clima y ambiente agradable, provocando una tendencia hacia lo saludable, “verde”, que garantice calidad e higiene en su proceso de elaboración y que el servicio sea inclusivo para personas con diversas capacidades y orientado en cuestiones de género. Lo que obliga a los bares y restaurantes a adaptarse a estas características para alcanzar al público objetivo.

Del análisis de microentorno se concluye que para el planteo de una estrategia de mejora se deberá prestar suma atención a la alta competencia y a la alta cantidad de productos sustitutos quienes pueden condicionar los planes a futuro en la industria.

### *Mercado:*

Para poder determinar las características y la estructura del mercado en el cuál esta inmerso Bar Casa Negra, lo analizaremos según las siguientes variables que nos brindarán la información necesaria para plantear las estrategias correctas.

El mercado objetivo consta, según características sociodemográficas, de personas de cualquier sexo o género, entre 18 y 35 años, ubicados geográficamente en zonas de alta concentración gastronómica como lo es Nueva Córdoba (según el último censo realizado en el año 2010 es el barrio con mayor con población total de la ciudad), Güemes y Cerro de las Rosas, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio/alto, en donde el mayor volumen de asistencia se da los fines de semana donde los clientes asisten por diversos motivos ya sea: realizar un “After Office” con compañeros de trabajo el último día laboral de la semana, una salida entre amigos, una cita, etc. Lo que no desestima la actividad durante la semana que, aunque quizás con menor concurrencia, no deja de brindar su servicio regular también ofreciendo opciones de meriendas por las tardes.

En la ciudad de Córdoba, el mercado el cual se está analizando, se encuentra incluido en la “Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Provincia de Córdoba” (AEHGC). La información brindada por el “INDEC” se ve asociada a Hoteles y restaurantes, y la información de la “Dirección general de estadísticas y censos de la ciudad de Córdoba” lo asocia a consumo de alimentos y bebidas, por lo que el análisis se llevará a cabo teniendo en cuenta que no excluye sólo a bares. Teniendo en cuenta lo anterior encontramos que la actividad económica ha presentado un aumento pronunciado por la apertura de las restricciones y el comienzo de la temporada turística llegando el estimador mensual de actividad económica del mes de febrero a 142,2%, aunque aún se encuentra por debajo de los valores prepandémicos donde en febrero de 2019 fue de 164,2% y febrero 2020 fue de 170,2%.

En los sectores donde están ubicados los bares hay gran competencia debido a que se encuentran, como se mencionó anteriormente, en las zonas gastronómicas más importantes de la ciudad de Córdoba. Entre los más importantes podemos destacar los casos de Cervecería Peñón, los refugios de Patagonia, The Temple Bar, Antares Cervecería, etc. Quienes aparte de tener una cadena de bares, también cuentan con producción de cerveza artesanal propia, y por otro lado el caso de Vidón Bar quienes, si bien no producen su propia cerveza, han alcanzado gran

popularidad en el ámbito gastronómico de la ciudad instalándose en distintos puntos estratégicos. Aún así, según reseñas de páginas web y Google Maps, Bar Casa Negra se encuentra bien posicionado ya que se destaca el buen servicio que ofrece y a la buena ubicación con la que cuenta.

### *Análisis interno: CADENA DE VALOR*

“La cadena de valor es una herramienta de análisis en la cual una organización se descompone en actividades, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas que generan valor a los clientes.”

Para la realización de esta herramienta, debemos analizar ciertos factores claves, los cuales son las actividades primarias y actividades de apoyo.

**Actividades primarias:** actividades destinadas a agregar valor al producto o servicio de manera directa.

- **Logística interna:** La logística interna consta del almacenamiento de productos terminados y distribución del producto. Al ser un bar, el alimento físico se prepara al momento del pedido por los encargados de la cocina, quienes se encargan de transformar la materia prima (ingredientes) en el producto terminado para ser luego entregado al cliente; las bebidas son tercerizadas y la cerveza cuenta con integración hacia atrás ya que es la misma Cervecería Checa quien lo provee, todo lo que necesite refrigeración es guardado en heladeras, una vez ingresada la mercadería, hasta tanto sea requerida. La distribución de los mismos se da de diferentes maneras. Por un lado, si el consumo es en el local, se presta servicio de mozos quienes se encargan de entregar en la mesa el plato solicitado al comensal, y servicio de Barman quien se encarga de preparar cualquier trago que se encuentre dentro de la carta; por otro lado, si se solicita entrega mediante delivery, este se encuentra tercerizado por las empresas mundialmente conocidas como Pedidos Ya, Rappi, Uber Eats, etc.; y si es para Take Away (Retiro en el local), al producto se lo empaca y embolsa para evitar que se estropee.

- Operaciones: la tarea del procesamiento de la materia prima para alcanzar al producto final les corresponde a los encargados de la cocina y al Barman, el chef y sus colaboradores cuentan con la capacidad para preparar una variedad aproximada de 40 platos diferentes entre los cuales se destacan opciones de pizzas, lomitos, hamburguesas, wraps, ensaladas, etc. En el formato de cena, y también se brindan opciones para meriendas. Del Barman es la responsabilidad de saber combinar las bebidas entre sí y poder preparar cerca de 38 tragos diversos, fuera de los distintos productos envasados que ofrece el bar para consumir.
- Logística Externa: Este punto consta de las operaciones a realizar sobre las materias primas. En el Bar la materia prima se recibe en días y horarios previamente acordados, durante el transcurso de la mañana (Fuera del periodo de atención al público, el cuál comienza a partir de las 18 hs). Éstos son almacenados en el depósito, tanto ingredientes como frutas, verduras, harina, leche, pan, etc. Que luego serán utilizadas para la producción de las distintas comidas, y de las bebidas las cuales serán trasladadas a los refrigeradores según se vea la necesidad de reponer.
- Marketing y ventas: Bar Casa Negra cuenta con una intensa actividad en redes sociales, en plataformas como WhatsApp para atención al público, Instagram, Facebook y Tiktok, en donde se publica material acorde a la plataforma para buscar una cercanía con el público, se publicita sobre las diversas promociones que se ofrecen y se interactúa con el cliente buscando captar la atención en ellos, lo que implica luego tener un feedback positivo y lograr buenas reseñas en plataformas de opinión.
- Servicio: En un bar, al no poder brindar un servicio de garantía o de mantenimiento postventa, el mismo se traduce en la mejora continua del servicio de atención al cliente para mejorar la experiencia en el usuario y la capacitación en cuestiones de gastronomía y formas de agilizar procesos. Esto se extrae de reseñas de Google Maps u otra plataforma de opinión donde se pueda ver plasmada la devolución del cliente hacia el servicio, siempre buscando realzar el valor de éste.

**Actividades de apoyo**: Estas actividades no aportan valor directamente, pero son necesarias para ejecutar de manera correcta las tareas principales.

- Infraestructura: Bar Casa Nueva cuenta actualmente con dos sucursales, una en barrio Güemes, calle Fructuoso Rivera 310 y otra en el Buen Pastor en barrio Nueva Córdoba. Hay otra tercera sucursal que aún se encuentra en proceso de apertura en Av. Rafael Núñez, otro centro gastronómico importante de la ciudad de Córdoba. Para la elaboración del producto, cada bar cuenta con “El equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet, etc.” tal como relata la presentación del caso. Al sólo contar con el 50%, Juan Cruz, uno de los tres hermanos fundadores de Grupo Meta, es el representante y administrador, la mayor parte de las actividades administrativas se concentran en las oficinas del grupo, y lo relacionado a Redes sociales y contabilidad se encuentra tercerizado.
- Dirección de Recursos Humanos: Los fundadores, Juan Cruz, José y Paula, son quienes se encargan del crecimiento de cada una de sus unidades. Por tanto, Juan Cruz al ser él quien se encarga de administrar Bar Casa Negra, es quien gestiona la selección del personal y la evaluación de los mismos, mediante una técnica en Recursos Humanos, con el objetivo de brindar herramientas y capacitaciones constantemente para elevar el desempeño de cada uno. Actualmente esta área consta de 20 personas, con 12 mujeres y 8 hombres, de 18 a 40 años, grupo el cual está en vistas de incrementarse dada la próxima apertura de una nueva sucursal.
- Desarrollo Tecnológico: el establecimiento cuenta con un software para gastronomía con más de 25 años de experiencia, el mismo brinda funciones tales como: Pantallas de autoservicio o autogestión del pedido, Autoservicio mediante escaneo de código QR en el dispositivo móvil, mozo que carga pedido en Tablet o celular que se envía inmediatamente a la cocina y pedido en línea a través de la aplicación móvil el cual permite indicar si es para delivery o take away. Este sistema informático agiliza la demora en el pedido, eliminando la necesidad de hacer fila o realizar el pedido por teléfono.
- Abastecimiento: Para la realización de esta tarea, se cuenta con un encargado de cocina quien cumple con controlar el inventario de los materiales necesarios para la realización de las diversas comidas, regulando todo aquello que sea alimentos perecederos y de

poco periodo de vencimiento para evitar pérdidas en las materias primas; además debe contar con una estrecha relación con proveedores para conseguir precios beneficiosos y productos de calidad.

## Marco teórico

En el siguiente punto se describirá la metodología que se está utilizando el caso de investigación, se brindará información sobre los análisis realizados y las claves a seguir para la implementación de la propuesta de mejora.

“El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2016, pág. 1)

También resulta interesante lo que indica José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro (2017, pág. 47), donde estipula que es el proceso de definición, basándonos en el hoy, de lo que queremos ser en el futuro, apoyándonos en una correcta reflexión y análisis para aplicar las estrategias adecuadas.

Según los autores Hills, Jones y Schilling en su libro Administración estratégica: teorías y casos (2015, pág. 11), el proceso formal de la planeación estratégica consta de 5 pasos:

1. Definir la misión y visión de la compañía y sus objetivos principales.
2. Analizar el entorno externo para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno interno para detectar fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas y sirvan para corregir las debilidades.
5. Implementar dichas estrategias.

Para los análisis externo e interno de la organización se utilizaron los siguientes:

Análisis Pestel o Pest: “El análisis PEST –abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos– pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. En otras palabras: el análisis PEST estudia aquellos factores que no dependen directamente de la empresa, sino que dependen del contexto social, económico, político, etc., en el que les ha tocado vivir.” (Ancín, 2017, pág. 350)

Análisis 5 fuerzas de Porter: “El análisis sistemático de las fuerzas presentes en el entorno de la industria utilizando el modelo de las cinco fuerzas es una herramienta poderosa que ayuda a los administradores a pensar estratégicamente. Es importante reconocer que una fuerza competitiva suele afectar a las otras y que, cuando se efectúa un análisis de la industria, se deben considerar todas ellas.” (HILLS, 2015, pág. 59)

Análisis interno – Cadena de valor: “El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto.” (HILLS, 2015, pág. 89)

Como se mencionó anteriormente, en el proceso de la planificación estratégica luego del análisis, viene la selección de la estrategia.

Analizando diversos autores, como por ejemplo Hills y Jones, Porter, Ancín, etc. Coinciden en que las estrategias competitivas genéricas son tres: Liderazgo en Costos, diferenciación y segmentación, las cuales una empresa puede optar para garantizar un gran rendimiento. Particularmente el caso producto de este análisis presenta una estrategia de diferenciación, porque tal como afirma José María Ancín: “Con esta ventaja competitiva también se va buscando cuota de mercado, siendo ello tanto más claro cuanto más generalmente aceptada sea nuestra «exclusividad» (hemos conseguido productos percibidos por los clientes como «únicos»).” (Ancín, 2017, pág. 255), ya que como podemos ver en el caso a analizar, Bar Casa Negra ya es conocido y bien aceptado entre los bares de la zona y cuenta con la venta de su propia cerveza artesanal.

Concluyendo con este apartado, resulta de vital importancia comprender que es lo que se está analizando para lograr una efectiva implementación de la planificación estratégica, por lo que esta sección vislumbra de manera teórica cada temática abordada para nuestro análisis.

## **Diagnóstico**

Una vez culminado el análisis de situación de la empresa Grupo Meta, más específicamente sobre su unidad de negocio Bar Casa Negra, podemos concluir que el país y la industria se encuentran en un periodo de recuperación económica postpandemia del COVID, el cuál acompaña al proceso de adaptación a esta “Nueva normalidad”, aunque la guerra y las

consecuencias de esta crisis, sumado a una deficiente gestión del Estado, trajeron aparejado un panorama desfavorable sobre la actualidad del país y en vistas al futuro, aunque es sobre estas crisis que siempre se encuentran oportunidades, acompañado de que la Argentina es popularmente reconocida por siempre saber sobreponerse.

Además, la forma de consumo presentó una variación en la conducta sobre el que consumir (consumo responsable, calidad, cuidado del ambiente, etc.) y un aumento en la accesibilidad para ordenar comida desde el hogar, sin necesidad de tener que “salir a comer”. Por otro lado, analizando a la industria y al bar en sí, encontramos con que es bien reconocido y aceptado por la comunidad que lo rodea, concretando gran variedad de buenas reseñas y consiguiendo posicionarse entre los locales gastronómicos más reconocidos de la zona.

Producto de este análisis es que se determina como una oportunidad, la implementación de un sistema de cadena, alineándose a una estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

Ahondando en la estrategia de mercado a implementar, la misma se define como “Estrategia diseñada para disfrutar de las ventajas del liderazgo en costos mediante la creación de una red de establecimientos comerciales interconectados por medio de la tecnología de la información y que funcionan como una sola compañía grande.” (HILLS, 2015, pág. 182). Aprovechando la fórmula del Bar que ya es bien aceptada por la comunidad es que se buscará la implementación de establecimientos similares en distintos puntos estratégicos de la ciudad. Analizando los balances desde 2017, podemos visualizar que el grupo mantenía un crecimiento sostenido, sin dejar de lado que las empresas de este y otros tantos rubros en el año 2020 presentaron pérdidas debido a la pandemia imposibilitó la actividad (más específicamente esta empresa obtuvo pérdida de \$7.772.599,90), por lo que esta imagen de incremento en la utilidad que se estaba gestando servirá de sostén para la búsqueda de inversionistas quienes colaborarán en alcanzar los objetivos.

En conclusión, Bar Casa Negra presenta condiciones óptimas para la implementación de la propuesta.

## Propuesta de aplicación

Desarrollo de mercados, implementación de sistema de cadena o red de sucursales.

### *Descripción de la propuesta*

Se procede a presentar la propuesta de aplicación, la cual está orientada al desarrollo de mercados, más específicamente a la implementación de una cadena o red de sucursales. El mismo se compone de un objetivo general, con sus tres objetivos específicos que le servirán de sustento, cada uno incluirá su respectiva justificación y plan de acción.

### *Objetivos*

#### ***Objetivo general:***

Aumentar las ventas en un 200% para 2028 como fruto del plan de marketing y el aumento de las ventas con la apertura de dos sucursales e incrementando la imagen de la marca.

Justificación: Cómo podemos visualizar en los balances, en el estado de resultados del año 2018 y 2019 aproximadamente se duplicaron tanto los ingresos por ventas como la utilidad neta. Se dará continuidad a esta curva de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos mercados, incrementando porcentualmente año a año las ventas gracias al aumento de la imagen de marca, y teniendo en cuenta que se buscará a través de inversión externa, la apertura de dos sucursales lo que obtendrá por consecuencia un margen amplio de crecimiento en las ventas tras la apertura de los mismos. (Anexo 1)

#### ***Objetivos específicos:***

- 1) Implementar un plan de marketing que ayude a incrementar la imagen de la marca, permitiendo aumentar los ingresos por ventas en un 40% hasta fines de 2027.

Justificación: Utilizando el análisis de mercado realizado, podemos encontrar que en la ciudad de Córdoba se presenta una fuerte competencia, destacando que Bar Casa Negra cuenta con sus sucursales vigentes en las zonas de mayor oferta gastronómica, por lo que el Plan de Marketing

estará orientado a aumentar la visibilidad de la marca en esos lugares y también a la vinculación y fidelización de los clientes.

- 2) Solicitud de financiamiento para la apertura de las nuevas sucursales, presentando un flujo de caja hasta fines de 2028 que permita brindar confianza al mercado de inversionistas para la apertura de dos sucursales más, lo que obtendrá un aumento de las ventas en un 160%.

Justificación: En el flujo de caja se encontrará proyectado hacia fines de 2028, en el mismo se incluirán dos escenarios, en uno el incremento natural del negocio, y debajo el incremento provocado por la implementación de la propuesta de mejora, lo que se estima que logrará un aumento en las ventas en un 80% en cada sucursal para finales del proyecto, demostrando mediante el cálculo de VAN y TIR valores los cuales justifican la inversión, proporcionan rentabilidad y generan excedente.

- 3) Reestructuración conceptual del bar para que tienda hacia el consumo responsable.

Justificación: Directamente no es una estrategia de marketing, pero brindará buena recepción entre los consumidores ya que como se encontró en el análisis de la industria, la nueva tendencia estaba direccionada hacia lo responsable, verde, inclusivo, etc.

## Planes de acción

- 1) Implementar un plan de marketing que ayude a incrementar la imagen de la marca, permitiendo aumentar los ingresos por ventas en un 40% hasta fines de 2027.

(Presupuestos 1 Anexo 2)

Implementación Plan de Marketing							
Acción	Recursos		Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto	Observación
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin			
Contratación de influencer	Área comercial	Computadora, celular, internet	ene-23	feb-23	Influencer	\$ 80.000,00	Por publicación en redes
Contratación diseñador gráfico para publicaciones	Área comercial	Computadora, celular, internet	ene-23	feb-23	Diseñador gráfico	\$ 25.000,00	Honorarios gráficos
Busqueda de Community Manager freelance	Área comercial	Computadora, celular, internet	ene-23	dic-23	-	-	-
Publicidad en Redes Sociales	Área comercial	Computadora, celular, internet	abr-23	dic-27	Instagram - Facebook - Google	\$ 200.000,00	Costo publicidad en redes
Publicidad en medios tradicionales	Área comercial	Televisión, radio, diario	ene-23	jun-23	Radio Gamba	\$ 108.900,00	Participación de 6 meses en radio
Publicidad vía pública	Área comercial	Cartelería en la calle	feb-23	mar-23	IDM publicidad exterior	\$ 1.560.000,00	\$52.000 por 240 segundos c/hs
<b>Total</b>						<b>\$ 1.973.900,00</b>	

- 2) Solicitud de financiamiento para la apertura de las nuevas sucursales, presentando un flujo de caja hasta fines de 2028 que permita brindar confianza al mercado de inversionistas para la apertura de dos sucursales más, lo que obtendrá un aumento de las ventas en un 160%. (Presupuestos 2 Anexo 2)

Solicitud de financiación						
Acción	Recursos		Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Realizar flujo de caja	Responsable área administrativa	Paquete office	ene-23	feb-23	-	-
Busqueda de inversionistas	Responsable área administrativa	Computadora, teléfono, páginas web	feb-23	mar-23	-	-
Contratación agente de bolsa para ampliar los accionistas	Responsable área administrativa	Oficina	ene-23	dic-23	-	\$ 722.064,00
Negociación con proveedores para plazos y aportes	Responsable área administrativa	oficina	nov-23	dic-23	-	-
<b>Total</b>						<b>\$ 722.064,00</b>

- 3) Reestructuración conceptual del bar para que tienda hacia el consumo responsable.  
(Presupuestos 3 Anexo 2)

Reestructuración hacia consumo responsable						
Acción	Recursos		Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Contratación Ing. En seguridad e higiene	Responsable administrativo	Establecimiento	ene-23	feb-23	Ing. Seguridad e Higiene	\$ 17.300,00
Capacitación en gestión ambiental	Responsable área RRHH	Sala de reuniones	feb-23	mar-23	-	-
Busqueda de proveedores sustentables	Responsable área producción	Computadora, internet, telefono	feb-23	mar-23	-	-
Obtención de certificaciones sobre desarrollo sustentable	Responsable administrativo	Computadora, internet, telefono	feb-23	mar-23	-	-
Inscripción en APP "Mappa" para bares sustentables e inclusivos	Responsable área comercial	Computadora, internet, telefono	feb-23	mar-23	-	-
<b>Total</b>						<b>\$ 17.300,00</b>

*Presupuesto  
(Ver anexo 2)*

PRESUPUESTO						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Plan de acción 1	\$ 1.973.900,00	\$ 1.868.900,00	\$ 308.900,00	\$ 308.900,00	\$ 308.900,00	\$ 308.900,00
Plan de acción 2	\$ 722.064,00	-	-	-	-	-
Plan de acción 3	\$ 17.300,00	-	-	-	-	-
<b>Total presupuesto por año</b>	<b>\$ 2.713.264,00</b>	<b>\$ 1.868.900,00</b>	<b>\$ 308.900,00</b>	<b>\$ 308.900,00</b>	<b>\$ 308.900,00</b>	<b>\$ 308.900,00</b>
<b>Total presupuesto</b>						<b>\$ 5.817.764,00</b>



## *Análisis financiero*

**VAN:** El Valor Actual Neto es útil para conocer la rentabilidad de la inversión. En esta propuesta el VAN nos brinda un valor de \$ 24.982.651,43. Siguiendo su concepto, al ser mayor a cero indica que el proyecto es aceptable ya que recupera capital, proporciona rentabilidad y genera excedente.

**TIR:** Al realizar una comparación con las tasas promedio de los bancos según BCRA, el cual nos arroja una tasa del 48%, nuestro proyecto da como resultado un valor mayor que es 66%, por lo que entendemos que invertir en él otorgará mayor beneficio.

Supuestos y justificaciones (Anexo 3)

Flujo de caja (Anexo 4)

## **Conclusiones y recomendaciones**

Una vez realizado el análisis pertinente a lo largo del presente trabajo, se concluye que Bar Casanegra puede implementar la planificación estratégica, orientada en desarrollo de mercados para la apertura de dos nuevas sucursales, lo cual traerá aparejado un incremento en las ventas.

Sobre en análisis macro y micro se determina que el país se encuentra en un periodo de recuperación económica post pandemia, donde se vio fuertemente afectada la industria gastronómica la cual permaneció cerrada durante un largo periodo de tiempo; indirectamente el efecto pandémico trajo aparejada nuevas tendencias en el consumo.

La oportunidad surge tras el análisis de la industria donde se determinó que el Bar se encontraba bien posicionado respecto a sus competidores, y el modelo era aceptado por sus consumidores lo que presentó el panorama para replicar la formula del negocio en otros puntos geográficos.

Lo que dificultó el análisis, más que todo financiero, fue la falta de información respecto a los balances ya que se debió utilizar un balance de otra unidad de negocio (SAUCO SA) y no el propio de Bar Casanegra ya que no se contaba con él, por lo que se procedió a utilizar supuestos (justificados en el anexo) para el armado del flujo de caja que se debe presentar a los inversionistas quienes serán los que decidirán si les es conveniente invertir o no en el negocio.

Del análisis financiero, sobre el flujo de caja y el proyecto en sí, se presenta un panorama favorable, ya que da como resultado un VAN positivo, por lo que debe aprobarse debido a que recupera el capital, proporciona rentabilidad y genera excedente en el plazo indicado sobre el proyecto; lo mismo ocurre con la TIR, la cual supera el valor indicado por la tasa  $k$  por lo que se recomienda la implementación de este.

Respecto a las recomendaciones profesionales, se sugiere implementar un sistema de franquicias, retomando sobre los antecedentes a Vidón Bar, quienes comenzaron con sus primeras sucursales y luego implementaron las franquicias, ya que producto del análisis realizado para este trabajo, se estudió la posibilidad de realizarse. Lo que dificultó que el proyecto fuera direccionado a tratarse sobre las franquicias, fue que el grupo Meta cuenta con algunas falencias en su sistema organizacional y de correcta distribución de tareas. Por lo que también se recomienda reestructurar a la organización para que sean repartidos los roles de manera que los mismos sean coherentes, eficientes y acordes al área asignada.

Continuando con las recomendaciones, una vez que se decida optar por la reestructuración recomendada, se sugiere la implementación de alguna herramienta de gestión empresarial tal como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que servirá para analizar la situación y procesos de la organización desde una perspectiva general, a través de la cuál se determinará si las tareas y roles asignados están evolucionando de manera favorable.

Cómo última sugerencia, se aconseja ser intencional a la hora de orientar conceptualmente la imagen del Bar para que tienda hacia el consumo responsable, ya que el objetivo de su implementación es resultado del análisis de la tendencia de mercado.

## Bibliografía

- Ancín, J. M. (2017). *El plan estretégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Chiavenato, I. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. México: Elsevier Editora Ltda.
- EL CRONISTA. (29 de Marzo de 2022). *EL CRONISTA*. Obtenido de EL CRONISTA: <https://www.cronista.com/economia-politica/elecciones-2023-la-encuesta-sobre-candidatos-que-mas-preocupa-al-gobierno-e-ilusiona-a-la-oposicion/>
- FOCUS ECONOMICS. (14 de Abril de 2022). *FOCUS ECONOMICS*. Obtenido de FOCUS ECONOMICS: <https://www.focus-economics.com/countries/argentina/news/inflation/inflation-soars-in-march>
- HILLS, J. Y. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA - TEORIA Y CASOS*. MÉXICO DF: Cengage Learning.
- Hubspot. (2019). *Insights transforma su marketing con Hubspot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Hubspot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>
- Iglesias, E. (21 de Octubre de 2019). *CRONISTA*. Obtenido de CRONISTA: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/The-Temple-Bar-la-historia-de-exito-de-la-cerveceria-que-ya-tiene-20-locales-y-factura-130-millones-20191021-0007.html%20/>
- INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Buenos Aires: INDEC.
- INDEC. (23 de Marzo de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>
- INDEC. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires: INDEC.
- INFOBAE. (15 de Abril de 2022). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/15/tras-el-fuerte-dato-de-marzo-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-a-fin-de-ano/>
- Monferrán, J. (15 de Marzo de 2022). *CRONISTA*. Obtenido de CRONISTA: <https://www.cronista.com/negocios/lanzan-el-primer-mappa-para-encontrar-bares-restaurantes-y-hoteles-inclusivos-y-verdes/>
- Perles, D. C. (4 de Diciembre de 2019). *LA NACIÓN*. Obtenido de LA NACIÓN: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/pioneros-crearon-cerveceria-hace-20-anos-tienen-nid2312626/#:~:text=Hace%20veinte%20a%C3%B1os%20Pablo%20Rodr%C3%ADguez,boom%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>
- Reinhold, M. (1 de Agosto de 2021). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/laberinto-las-claves-para-abrir-un-negocio-tramites-trabas-y-gastos-a-cada-paso-nid31072021/>
- Santander Trade. (Marzo de 2022). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political>

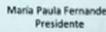
## Anexos

## I. BALANCES:

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.	
	<b>2018</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>	15.090.517,07
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo III)</b>	(9.751.010,48)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>5.339.506,59</u>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>	
De Comercialización (Anexo II)	(5.884.091,63)
De Administración (Anexo II)	(1.719.421,32)
De Financiación (Anexo II)	(309.636,38)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	2.758.109,31
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<u>184.466,57</u>
menos Impuesto a las Ganancias	(10.617,35)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>	<u>173.849,22</u>

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.-

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

  
 María Paula Fernández  
 Presidente

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.		31 de Diciembre de 2018, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.	
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Miles de pesos)</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Variaciones del efectivo</b>			
Efectivo al inicio del ejercicio (Nota 2)		174.576,87	355.889,00
Efectivo al cierre del ejercicio (Nota 2)		<u>14.640,74</u>	<u>178.176,97</u>
<b>Aumento (Disminución) neto del efectivo</b>		<u>(594.827,20)</u>	<u>(181.308,03)</u>
<b>Causas de las Variaciones del Efectivo</b>			
<b>Actividades Operativas</b>		<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
Salvamento de efectivo		(7.772.938,90)	374.689,00
Ajustes por: ajuste al flujo neto de efectivo proveniente de las actividades operativas			
Resultado por bajo de bienes de caso			472.886,05
Diferencia de cambio y resultados financieros		-	-
Regulaciones (menos de más)		3.188.276,00	3.313.198,79
Cambios en activos y pasivos operativos:			
(Aumento) Disminución en cuentas por cobrar		(1.568.187,01)	(217.191,40)
(Aumento) Disminución en otros créditos		819.406,00	2.432.089,40
Aumento (Disminución) en cuentas por pagar		(254.026,27)	(3.272.668,00)
Aumento (Disminución) en provisiones financieras y sociales		(208.478,00)	3.000,00
Aumento (Disminución) en otros pasivos		4.719.839,15	1.135.075,40
<b>Flujo Neto de Efectivo Generado (Utilizado) en las actividades operativas</b>		<u>(590.342,06)</u>	<u>4.135.428,30</u>
<b>Actividades de Inversión</b>			
Pagos inversiones financieras		(1.587.938,11)	(8.752.881,58)
Pagos por compra de bienes de caso		(1.802.818,12)	(8.792.891,58)
<b>Flujo Neto de Efectivo generado por (utilizado) en las actividades de inversión</b>		<u>(3.390.756,23)</u>	<u>(17.545.773,16)</u>
<b>Actividades de Financiación</b>			
Cobros por la emisión de obligaciones negociables		-	2.375.633,26
Aportes netos en efectivo de los propietarios		1.333.333,30	-
Distribución / Pago de Dividendos		-	-
<b>Flujo Neto de Efectivo generado por (utilizado) en las actividades de financiación</b>		<u>1.333.333,30</u>	<u>2.375.633,26</u>
<b>Aumento (Disminución) Netos del efectivo</b>		<u>(158.827,21)</u>	<u>(181.308,04)</u>

Véase mi informe de fecha de 08 de Marzo de 2019.-

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

  
 María Paula Fernández  
 Presidente

2.

## a. Presupuestos 1

ORIGINAL							
<b>Germán Vivas</b>		<b>C</b> COD. 011		<b>FACTURA</b>			
Razón Social: VIVAS VISCARRA GERMAN RAFAEL				Punto de Venta: 01001    Comp. Nro: [REDACTED]			
Domicilio Comercial: Pueyrredon 471 - Barrio Nueva Cordoba *, Córdoba				Fecha de Emisión: 31/03/2022			
Condición frente al IVA: Responsable Monotributo				CUIT: 20324073451			
				Ingresos Brutos: 283022277			
				Fecha de Inicio de Actividades: [REDACTED]			
Período Facturado Desde: [REDACTED]		Hasta: [REDACTED]		Fecha de Vto. para el pago: [REDACTED]			
CUIT: [REDACTED]		Apellido y Nombre / Razón Social: [REDACTED]					
Condición frente al IVA: [REDACTED]		Domicilio: [REDACTED] *					
Condición de venta: Otra							
Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. Medida	Precio Unit.	% Bonif	Imp. Bonif.	Subtotal
	Honorarios Gráficos	1,00	unidades	25000,00	0,00	0,00	25000,00

b. Presupuesto 2

## Sueldos para Corredor De Bolsa en Argentina

Actualizado el 19 de may de 2022

 Confianza baja

**\$ 60.172** /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

Sueldo base promedio

\$60 K

\$60 K

\$60 K

1 sueldo

Muy bajo

Promedio

Muy alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función



**GAMBA MEDIA**  
 gamba COSQUÍN ROCK FM Sonidero 4ever notify  
**PROPUESTA COMERCIAL**



Opciones de comunicación para promocionar productos y servicios de la marca

Opción 1   Por mes incluye	Gamba FM	Cosquín Rock FM	Sonidero FM	4ever FM	Notify
Acciones Concursos	2		2		
Segundos en Horario Central	1,200		1,200		
Instagram Stories (Placa o Video)	4		4		

Inversión x mes Gamba Media \$ 90,000.00 + IVA

\*Participación mínima 6 meses / se bonifica la grabación y edición de un spot de hasta 25 segundos por mes para uso de la marca en Gamba FM y Sx

**idm**  
PUBLICIDAD EXTERIOR

**PANTALLA LED**  
**MEDIDA: 6 X 4mts**  
**Resolución P8**

**ENTRE RIOS Y PERON**  
FRENTE TERMINAL DE CBA

**PLAN BASICO**  
240 SEG P/ HORA  
Tarifa Mensual: \$52.000

**PLAN PREMIUM**  
360 SEG P/ HORA  
Tarifa Mensual: \$71.500

c. Presupuesto 3

	<p><b>Peressotti Asociados</b> Consultora de Higiene y Seguridad Laboral.</p>
<p><b>PRESUPUESTO GENERAL DE INFORME CON PRESENTACION EN MUNICIPALIDAD</b></p>	
\$6.000,00	1 día trabajo en terreno.
\$5.500,00	1 día gabinete.
\$2.000,00	Días de viaje ida y vuelta (viáticos)
\$3.000,00	Presentación de informe
\$800,00	Gastos de Librería
<p><b>TOTAL PRESUPUESTO DE HONORARIOS:</b></p>	
<p><b>\$ 17.300,00 (pesos diecisiete mil trescientos).</b></p>	



#### 4. Supuestos y justificaciones

Para el armado del Flujo de Caja se utilizaron los siguientes supuestos que sientan las bases de la proyección:

- Inflación anual proyectada: La inflación se toma a partir del calculo REM emitido por el Banco Central (BCRA) el cual se extiende hasta 2024, visualizando un leve descenso del porcentaje de inflación en dicho año, a partir de allí es que se estima una continuación del decrecimiento de esta curva hasta el final del proyecto.
- índice de actividad económica anual promedio: Mediante un informe de la actividad económica en la Argentina para los años 2020 y 2021 emitidos por el INDEC, se indica que en la industria la cual está inmersa este proyecto, presenta un índice de 5% de actividad, estimando para años posteriores un aumento a un 8% promedio por año teniendo en cuenta una mayor recuperación económica.
- Porcentaje de incremento por realización de proyecto: el incremento paulatino que brindará el proyecto se considera un aumento del 40% al año como consecuencia del plan de marketing implementado, luego un aumento inicial de las ventas tras la apertura de dos nuevas sucursales iniciando a partir del año 2024 (año en que comienza formalmente el proyecto debido a que el 2023 se utiliza para la implementación del mismo), incrementando en un 60% cada una de ellas (entendiendo que tras la apertura de una nueva sucursal no se duplican o triplican en este caso instantáneamente las ventas, sino que es un proceso hasta lograrlo); esta estimación acrecentará de manera lineal 5% cada una por año alcanzando el 80%, así un incremento total de ventas para el negocio de un 160%, y un 200% teniendo en cuenta el plan de marketing implementado.
- Ingresos y costo de ventas: Su aumento fue ajustado por inflación e índice de actividad económica anual promedio de dicho año.
- Ventas plan de acción: Su valor se toma según las ventas del periodo, incrementando el porcentaje de incremento por la aplicación del plan de acción.
- Costo de ventas plan de acción: En dicho incremento se consideró un 60% promedio, partiendo de las ventas ya que es la relación similar que se mantenía en años anteriores.
- Gastos y otros ingresos: Los diversos gastos fueron ajustado por inflación respecto al monto del periodo anterior, salvo los resultados financieros los cuales se entiende que provienen de alguna fuente de financiamiento a la cuál se le aplicó la tasa de plazo fijo promedio dada por el BCRA para los siguientes años hasta la culminación del proyecto.
- Costo apertura de dos locales: El incremento de los costos de comercialización se determinó un 40% y un 20% para los gastos de administración respectivamente, ya que

analizando las tareas a realizar y la información brindada en los anexos de los balances, se entiende que no es necesario triplicar la cantidad de empleados, sino que realizando una distribución eficiente de las tareas se logrará cubrir los diversos nuevos puestos, por otro lado, si se contempla el aumento de los servicios públicos y de alquiler de los establecimientos, y tomando los administrativos se entiende que los profesionales en el área serán los mismos en su mayoría.

- Costo plan de acción: Impactan los presupuestos de los planes para el proyecto.
- Inversión bienes de uso: Al no contar con los balances del bar, y debiendo utilizar los balances de la unidad de negocio SAUCO, se estimó que los bienes de uso de un Bar representan un 40% de los bienes de una cervecería, utilizando la información brindada por el balance.