

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

**Incorporación de una cerveza alternativa para resolver una problemática vigente:
“intolerancia al gluten.”**

Nicolás Enrique Angelini

39422357

Tutora: Patricia Barrón

Legajo N°ADM04036

Río Cuarto, Córdoba. 2021

Resumen

En el siguiente reporte de caso se expone un plan estratégico para la unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A.S, la cual dentro de la misma se encuentra el “Bar Casa Negra”, dicho bar será en donde se llevará a cabo los diferentes análisis que afectan de manera directa las ventas actuales que posee el lugar. Se analizarán tanto factores internos como externos para de esta forma poder implementar una planificación estratégica que incluya la incorporación de un nuevo producto que cumpla con las expectativas del segmento apuntado.

El objetivo de este proyecto es incrementar las ventas del negocio en un 30% para finales del año 2025, partiendo del año 2023. Con lo cual este proyecto de inversión tiene una duración de 3 años.

Para comprobar si el proyecto implementado será rentable, se procederá a realizar diferentes estudios que proporcionarán resultados precisos para luego posterior a esto poder tomar una decisión de si llevar a cabo el proyecto o no. El fin ultimo que persigue este trabajo es poder brindar un producto novedoso que satisfaga las necesidades de las personas que son intolerantes al gluten, ya que, actualmente no existe en otro bar de la ciudad de Córdoba que tenga en su cartilla una cerveza especial sin Tacc.

Palabras claves: Planificación – Producto – Estrategia – Analisis Interno y Externo – Segmento de mercado.

Abstract

In the following case report, a strategic plan for the Cervezas Argentinas S.A.S business unit is exposed, which within it is the "Bar Casa Negra", said bar will be where the different analyzes that will occur from time to time will be carried out. direct way the current sales that the place has. Both internal and external factors will be analyzed in order to implement a strategic planning that includes the incorporation of a new product that meets the expectations of the targeted segment.

The objective of this project is to increase business sales by 30% by the end of 2025, starting in 2023. With which this investment project has a duration of 3 years.

To check if the project to implement will be profitable, different studies will be carried out that will improve accurate results and then after this, a decision can be made on whether to carry out the project or not. The ultimate goal pursued by this work is to be able to provide a novel product that meets the needs of people who are intolerant to gluten, since there is currently no other bar in the city of Cordoba that has a special Tacc-free beer on its card.

Keywords: Planning – Product – Strategy – Internal and External Analysis – Market segment.

Índice De Contenido

Índice	
Introducción	4
Análisis de situación	5
Análisis externo	5
Macro entorno	5
Micro entorno	10
Análisis de mercado	12
Análisis interno	14
Marco teórico	17
Análisis y conclusiones diagnósticas.	19
Plan de implementación	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos.	22
Plan de Acción	24
Campaña de Marketing	27
Cálculo de Van y Tir.	31
Conclusiones finales y recomendaciones	32
Bibliografía	33

Introducción

Por medio del presente documento, queda constituido el Trabajo Final de Graduación, correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. En él, se llevarán a cabo las etapas del proceso de planificación estratégica, aplicado a una unidad de negocio de la organización Grupo Meta. La unidad en cuestión es Cervezas Argentinas S.A.S. El fin último que persigue esta propuesta es hacer una diferenciación con respecto a lo que hacen los competidores para que, con esto, atraer nuevos clientes.

El Grupo Meta es una empresa creada en el año 2019. Sus fundadores son, Paula, José y Juan Cruz Fernandez, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementando con su fuerza y convicciones. Esta organización tiene como principales objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Grupo Meta cuenta con cuatro unidades de negocio; La Tregua S.A, que incluye actividad de tambo y agricultura; Sauco S.A , unidad de negocio que integra La Jirafa y Cervecería Checa; Cervezas Argentinas S.A.S que compone el bar Casa Negra; y por último Brewing S.A.S que va a constituir el bar propio Checa.

El grupo Meta se encuentra situado en Argentina, en la Provincia de Córdoba, más precisamente en Sacanta. El lugar donde se ubica dicha organización, cuenta con diferentes espacios amplios de trabajo para cada una de las unidades de negocios, como así también sus equipamientos destinados a las tareas de cada unidad que gestiona el Grupo Meta.

Nos centraremos en la unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A.S, la cual tiene como actividad principal el bar Casa Negra en Córdoba capital. Este local se caracteriza por ser un bar de tipo nocturno juvenil, cuenta con muy buena reputación por parte de las personas que asisten al mismo, ya que, se distingue por brindar un servicio gastronómico de primera calidad. Ofrece diferentes productos como, por ejemplo: variedad de cervezas y tragos, hamburguesas, pizzas, picadas, entre otros. Haciendo referencia al espacio físico del bar, se puede apreciar que cuenta con un diseño personalizado y aclimatado con música para que las personas que concurran al mismo se sientan cómodas. El bar cuenta actualmente con 20 empleados, ellos se encargan de las diferentes actividades que se necesitan para que todo funcione con normalidad y poder brindar un servicio óptimo para con el cliente.

Para iniciar este trayecto, vamos a tomar como referencia a un lugar que ha implementado el uso de una cerveza alternativa apta para celíacos. Growlers es un bar ubicado en Argentina,

más precisamente en Buenos Aires que ofrece una carta completa sin Tacc, diseñada por Ale Temporini, cocinera especializada en cocina libre de gluten. Es una propuesta que mantiene la identidad de Growlers, incluye tres variedades de cervezas sin Tacc y este servicio se ofrece en sus siete locales distribuidos en toda la provincia de Buenos Aires. (2019).

Análisis de situación

Este análisis se centrará en Argentina, en la provincia de Córdoba que es el lugar donde se encuentra ubicada la organización a examinar. Se focalizará en cuestiones internas y externas que afectan a dicha empresa. Se dará comienzo por el análisis externo que está constituido por el macro entorno y micro entorno. En el caso del análisis externo se utilizará la herramienta PESTEL y para el micro entorno se hará uso de la herramienta “Las 5 Fuerzas de Porter”.

Una vez desarrollada esta etapa, se continuará con el análisis de mercado y por último se cerrará dicho análisis de situación con el análisis interno que está compuesto por la cadena de valor de la organización.

Análisis externo

Macro entorno

Para este estudio se utilizará el análisis PESTEL, que es una herramienta que se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los siguientes elementos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. La aplicación y uso de este método, permite identificar los factores externos que puedan afectar en el presente o futuro de la empresa.

Variable política

Para definir la variable política se posicionará en Argentina. La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa republicana federal. Representativa significa que el pueblo gobierna por medio de representantes que elige por el voto. Republicana hace

referencia a la división, control y equilibrio entre los 3 poderes (Legislativo, Ejecutivo y Judicial). Por último, Federal permite que convivan dos clases de gobierno: el provincial donde cada provincia se gobierna a sí misma y el gobierno federal abarca todo el territorio de la Nación.

El gobierno está integrado por el presidente Alberto Fernández (abogado y profesor) y, por la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner (abogada) quienes asumieron el 10 de diciembre de 2019. Actualmente existen varios conflictos en Argentina, como es el caso de los piquetes y cortes de rutas que se producen en gran parte de las provincias del país. Los mismos son provocados por diversos factores que terminan afectando a toda la población.

A fines del año 2023 finaliza el mandato de Alberto Fernández, por lo tanto, se llevarán a cabo nuevas elecciones presidenciales para que el pueblo argentino elija, a través del voto. Estos acontecimientos son muy importantes, ya que, generan un clima de incertidumbre en las personas y también en las empresas por las decisiones que tomará el nuevo presidente. El mismo va a representar legalmente a la Argentina y además es quién va a ser el encargado de la administración general del país.

Variable económica

En los últimos años se ha visualizado un desajuste en el ámbito económico, estamos pasando por una situación muy preocupante, la hiperinflación. Cuando hablamos de hiperinflación nos referimos a una inflación muy elevada, fuera de control, en la que los precios aumentan diariamente y, al mismo tiempo, la moneda pierde su valor real, sumado a que la población tiene una evidente reducción en su patrimonio monetario. Actualmente Argentina es el segundo país de Sudamérica con mayor inflación después de Venezuela. Este fenómeno nos golpea a todos por igual, aunque en sectores más carenciados afecta mucho más.

Según el BCRA en el primer mes de 2022, los precios aumentaron en promedio un 3,8% respecto a diciembre del año pasado, y un 50,7% de forma interanual.

Cuadro 1.1 | Expectativas de inflación mensual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*
ene-22	var. % mensual	3,8	+0,1 (5)	3,8	-0,1 (1)
feb-22	var. % mensual	3,8	+0,0 (5)	3,8	-0,1 (2)
mar-22	var. % mensual	4,1	+0,0 (1)	4,4	+0,1 (4)
abr-22	var. % mensual	4,0	0,0 (1)	4,1	+0,1 (3)
may-22	var. % mensual	3,7	+0,1 (2)	3,8	+0,1 (2)
jun-22	var. % mensual	3,6	+0,1 (1)	3,6	+0,1 (1)
jul-22	var. % mensual	3,5	-	3,5	-

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ene-22)

En cuanto a la proyección de la inflación para los años 2023 y 2024 el BCRA nos indica que en 2023 aproximadamente será del 45% anual y un 35% para el año 2024.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	55,0	+0,2 (11)	54,8	+0,9 (7)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	53,9	-0,9 (1)	53,9	0,0 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	45,0	+1,6 (1)	45,1	+0,9 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	44,3	+0,9 (5)	45,1	+0,8 (4)
2024	var. % i.a.; dic-24	35,0	0,0 (0)	38,3	+0,6 (0)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ene-22)

Por otra parte, el senado de Argentina aprobó el jueves (17/03/2022) un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por 45.000.000 millones de dólares. Con el acuerdo ya formalizado, el gobierno de Alberto Fernández busca enfocarse en frenar la desbocada inflación de más del 50% anual ocurrida en 2021.

En Argentina, actualmente el tipo de cambio de moneda es de \$113,5 por dólar y lo estimado para diciembre de 2022 se ubica en \$160 por dólar estadounidense. En cuanto a fines del año 2023 según BCRA arrojó un valor de \$228,11 por dólar. Las variación nominal

previstas por las y los participantes del REM es de 57% i.a para 2022 y de 46,6% i.a para 2023.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado luego de la pandemia Covid-19. Se espera que Argentina siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, por lo tanto, se adhiere a la información del Fondo Monetario Internacional (2021) que prevé un crecimiento del PIB DEL 2,5% para 2022 y del 2% para 2023.

En 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y en 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación para el país. Esto se produce por los elevados costos que debe afrontar la empresa para tener una persona en condiciones de empleo formal.

Variable social

En referencia a la variable social se puede ver grandes variaciones con respecto a los cambios en los hábitos de consumo de las personas, en relación a cómo eran antes y después de la pandemia. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) la facturación del comercio electrónico en el año 2021 registró un crecimiento del 68% en relación al año 2020. Este número se traduce en 381 millones de productos vendidos de manera online a través de diferentes plataformas en las que las personas compran. Entre los rubros que más ventas hicieron podemos destacar a los electrodomésticos en general, alimentos, artículos para el hogar e indumentaria. Según encuestas realizadas a diferentes empresas que manejan el eCommerce el 77% considera que para fines del 2022 y principios del año 2023 las ventas por medio del comercio electrónico van a aumentar aún más que en años anteriores por la fuerte adopción de las personas por comprar productos vía online.

Otra característica que podemos agregar de los hábitos de los argentinos es referida al consumo de bebidas alcohólicas, en especial de la cerveza. Actualmente es muy común encontrar a gente de edad de entre 16 a 35 años aproximadamente asistiendo con mucha frecuencia a lugares como bares para el consumo de este tipo de bebidas y ciertos alimentos

que se elaboran en el lugar. Se podría decir que se trata de una “moda” actual de este tipo de personas en las que asisten en grupo a pasarla bien y disfrutar de los servicios que brindan los bares en Argentina.

Variable tecnológica.

La tecnología ha revolucionado el modo tradicional de trabajar en la mayoría de los negocios del sector gastronómico. Durante la pandemia en Argentina, la tecnología jugó un rol muy importante en dicho sector, ya que, a través de adoptar las nuevas tecnologías como aplicaciones y redes sociales los negocios pudieron mantenerse en el rubro. Solo los comercios que decidieron reformar su forma de vender a través de internet fueron los que sobrevivieron a la gran crisis producida por el Covid-19. En la actualidad, se puede decir que todos esos comercios siguen apostando a mantener en constante actualización las tecnologías ya implementadas anteriormente.

Es evidente que la tecnología ha avanzado mucho en los últimos 10 años y le ha brindado herramientas muy valiosas a los dueños de bares y restaurantes para que puedan vender su servicio y/o producto de una manera diferenciada y a su vez poder estar más cerca del cliente para conocer sus preferencias.

Variable ecológica.

En Argentina la política ambiental está coordinada por el Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA), formado por el gobierno federal y las provincias que integran la Argentina.

Algunos de los objetivos que tiene esta entidad son:

- Mejorar la calidad de vida de generaciones presentes y futuras.
- Fomentar la participación social en materia ambiental.
- Promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales.
- Mantener el equilibrio de los sistemas ecológicos
- Promover cambios de conductas a través de la educación ambiental.

Variable legal

Siguiendo la variable legal se puede hacer mención a diferentes normas que debe cumplir un negocio gastronómico, entre ellas la ley 18.284 elaborada en el año 1969. La cual hace referencia a las normas de producción, elaboración y circulación de alimentos de consumo humano para todo el territorio argentino.

Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, posibilitando el acceso a alimentos que tengan un valor agregado de calidad

Para concluir con el análisis externo (macro entorno) a través de la utilización de la herramienta PESTEL se puede mencionar que el contexto en el cual se desenvuelve la organización es favorable para el crecimiento. Si bien se presentan algunos problemas económicos y políticos detallados anteriormente, también están presentes los factores sociales, los cuales son los de mayor importancia para este sector en particular. Es de mayor importancia porque la variable social hace referencia a como es el consumo de las personas (que en este caso está comprobado que cada vez es mayor) y esto es lo que termina repercutiendo en si una empresa va a tener crecimiento o no.

Micro entorno

Para este tipo de análisis se utilizará la herramienta cinco fuerzas de Porter el cual es un modelo desarrollado por Michael Porter en 1979. Al analizar las cinco fuerzas competitivas es posible tener la imagen completa de los factores que influyen en la rentabilidad de una industria en particular. Esta estrategia permite tener una visión panorámica en el rubro en la cual se encuentra la empresa a analizar.

Michael Porter sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por las cinco fuerzas, las cuales van a ser desarrolladas a continuación.

Poder de negociación de los clientes.

Lo primero que se va a definir en este apartado es a qué segmento de cliente se enfocará para realizar la investigación. La unidad de negocio en cuestión busca centrar su segmento de clientes en personas que sean residentes en Córdoba capital y que tengan una franja etaria entre 16 a 35 años aproximadamente sumado también que les interese la comida rápida y la cerveza artesanal.

Considerando un mercado en donde existen diversas alternativas para consumir, es decir, otros bares que ofrecen lo mismo. Se define que el poder de negociación de los clientes es alto; al tener diferentes variantes para elegir, lo cual produce una disputa por quien brinde un mejor precio y calidad para el cliente.

Poder de entrada potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores es muy bajo en el sector objetivo, debido a las diferentes barreras de entrada y salida que se detallaran más adelante. En el mercado intentan ingresar constantemente nuevos bares que compiten de forma directa con la empresa. Esto se produce porque es un sector en el cual es muy demandado por las personas que asisten a los mismos, lo cual, se origina por los factores sociales, es decir, por el presente consumo que existe en este rubro y en muchas ocasiones no alcanzan los bares que ya existen para satisfacer la necesidad de todos los clientes.

A continuación, se expondrán las principales barreras de entrada y salida que dificultan el acceso de los competidores a esta categoría en particular.

- Una barrera de entrada en dicho rubro, está dada por la inversión inicial que requiere el hecho de abrir un bar. En Argentina actualmente las inversiones representan elevados niveles de riesgo por los problemas económicos que estamos atravesando, sumado a que se debe tener en cuenta que no se puede simplemente tener un local, sino que debe contar con la tecnología necesaria e infraestructura que llame la atención de los clientes.
- Otra barrera de entrada es que quienes ingresen, deben tener un amplio conocimiento del negocio. Tienen que tener en cuenta que compiten con una amplia variedad de bares, que ya están impuestos y que poseen un mayor prestigio que un negocio nuevo.
- En cuanto a barreras de salida se puede decir que no son muchas, pero si hay que prestarle atención. Se trata en cierta forma de los costos asociados para salir del rubro donde se encuentra el bar. Actualmente en Argentina cuando un negocio decide no funcionar más tiene que tener en cuenta que posee costos altísimos de salida, como lo son el pago a proveedores y empleados.

Poder de negociación con los proveedores.

En relación con el poder de negociación con los proveedores, estos no poseen una gran influencia sobre el local debido que en la actualidad existen muchos que compiten entre ellos para brindar un mejor precio y así ser el encargado de suministrar a dicho bar. Esto quiere decir que el negocio que se pone en contacto con los proveedores tiene un alto poder de negociación por la competitividad que existe entre los abastecedores.

Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos

Analizando los posibles productos sustitutos, surge la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos, lo cual deberán preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace reduciendo los precios o mejorando la calidad. Por ejemplo: en el caso de “Casa Negra” los sustitutos son todos aquellos bares que buscan el mismo segmento de mercado y que ofrecen la misma variedad de productos.

Como conclusión se establece que mientras la relación calidad- precio de los productos de “Casa Negra” se mantengan dentro de los rangos aceptables, el impacto de los sustitutos no será considerable en la rentabilidad de la empresa.

Intensidad de la rivalidad

Para concluir con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se centrará en el último punto, el cual es la intensidad de la rivalidad. Para desarrollar este punto primero se analizó los ítems anteriores y en base a ello se arribó a una conclusión para poder dar un cierre a esta etapa.

Analizando las variables anteriores se visualizó que en el sector en que se encuentra el bar “Casa Negra” la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta, debido a que posee una alta rentabilidad por la demanda de clientes que tiene dicho sector. Esto genera que nuevos competidores quieran sumergirse en este rubro, que si bien no es tan sencillo, por la gran inversión que hay que hacer y además que se debe tener una idea clara de lo se quiere ofrecer a los clientes para diferenciarse del resto.

Análisis de mercado

Luego de investigar en profundidad el bar “Casa Negra” y hacer un respectivo análisis, surgió la idea de incorporar un nuevo tipo de producto innovador, con el cual dicha empresa no cuenta; hacemos referencia a la cerveza sin tacc; derivada de la malta de sorgo, que posee una baja concentración de las proteínas vegetales para ser ingerida por personas celiacas.

La cerveza es una de las bebidas de mayor cantidad que se consume alrededor del mundo. Si bien, no es un producto de primera necesidad, es importante para la vida social de muchas personas (reuniones, fiestas o simplemente disfrutar de una bebida con un sabor único a base de agua, cebada, lúpulo y levadura; entre otros). Existen diferentes tipos: rubias, negras, rojas, más suaves, más amargas, entre otras. Sin embargo, hay un gran número de ciudadanos que no pueden gozar de las mismas debido a que algunos de sus ingredientes no les son permitidos ingerir. Con esto, hacemos referencia a aquellos que padecen de celiaquía, una enfermedad y/o afección autoinmune que daña al revestimiento del intestino delgado proveniente de una reacción a la ingesta de gluten; esta es una sustancia que se encuentra en el trigo, avena, cebada y centeno.

Es por ello, que sería de gran necesidad contar en dicho bar con un producto apto para esa minoría que llega al mismo queriendo disfrutar de esa bebida y no lo puede hacer y en consecuencia tiene que beber otro tipo de trago distinto al de sus amigos. Este tipo de cerveza sin gluten podría generar la atracción de mayor clientela que se encuentra en este segmento en donde podrían adquirir esta bebida que solucione una problemática para quienes padecen esta enfermedad.

En relación a este bar sería de suma importancia ofrecer este producto, ya que, se encuentra situado en un punto estratégico de la ciudad de Córdoba en donde se visualiza gran concurrencia de clientes muy notoria durante toda la semana. Se sabe que este producto hace muy poco tiempo que se está dando a conocer en el mercado y más aun sabiendo que año tras año el incremento de personas celiacas va aumentando. En Argentina se evidencia que 1 de cada 167 personas adultas padecen esta enfermedad.

Es importante destacar que lo que se pretende con la incorporación de este producto es que el consumidor de esta bebida alternativa pueda disfrutar una cerveza igual como lo hace aquel que bebe una cerveza tradicional; es decir, manteniendo las características propias como lo son el sabor y el color de la misma.

Se evidencia que en esta zona no se encuentran otros bares que ofrecen este producto alternativo, con lo cual esto le permitirá al bar “Casa Negra” marcar una diferencia en

relación a lo que brinda a sus clientes; en este caso, los consumidores de cerveza estarían solucionando una problemática y permitiéndoles de este modo disfrutar de una bebida tan emblemática.

Análisis interno

En el análisis interno se utilizará la cadena de valor de Porter, la cual es una herramienta de gestión que permite indagar sobre las actividades principales que se desarrollan en la empresa y que las mismas aportan un valor significativo. Este estudio se divide en dos actividades claves, primarias o principales y en secundarias o de soporte.

El objetivo final que persigue la cadena de valor es reconocer los medios por los cuales la empresa genera valor a través del proceso de producción de sus bienes o servicios.

La función de las actividades primarias es agregar valor a un producto o servicio final y dentro de la misma se encuentran:

Logística de entrada.

El bar “Casa Negra” realiza una gestión de stock a través de un software controlando la existencia de los productos, en base a lo que previamente solicitó y en función a la entrega de la mercadería; una vez que ello coincide pasa a ser almacenado en una especie de depósito en las mismas instalaciones del bar. Luego cuando es necesario utilizar algún producto se recurre a la reserva de mercadería.

Operaciones.

Las operaciones que realiza esta empresa proveedora de un servicio se basan en transformar los productos recibidos de forma tal que queden aptos para ser utilizados en el momento que el cliente realiza un pedido al bar. Por lo tanto, en cuanto a las bebidas, las botellas pasan por un proceso de limpieza y en relación a los alimentos se controla en primera instancia su fecha de caducidad para luego quedar disponible al momento que se necesite.

Logística de salida.

Una vez que los productos estén listos se los almacenará en los lugares correspondientes para su posterior comercialización. De forma tal que cuando el cliente solicite una bebida o una comida, se procede a tomarle su pedido y recibirá ese producto en un tiempo determinado y en óptimas condiciones.

Marketing y ventas

Esta empresa no cuenta con un departamento de marketing específico, pero sí utiliza las redes sociales, como instagram, facebook, whatsapp y página web para exponer sus productos de manera que el cliente conozca lo que ofrece, tratando de llegar a él, generando cierta confianza, lo que le permitirá tener un gran alcance hacia muchas personas.

Servicio

Dicha organización está totalmente comprometida con sus clientes cumpliendo con los estándares de calidad. Por ello, ofrece un sistema de encuesta a sus clientes para saber qué aspectos del bar pueden mejorar ya sea en cuanto a los servicios que brinda, atención e infraestructura.

También existen las actividades secundarias o de apoyo que son las encargadas de agregar valor al producto o servicio pero que no están relacionadas directamente con la producción y comercialización del mismo sino que sirven como apoyo a las actividades primarias. Dentro de las cuales se encuentran:

Infraestructura de la empresa

El bar “Casa Negra” está ubicado en la Ciudad de Córdoba, cuenta para generar un buen funcionamiento, con una amplia cocina con los equipos necesarios para la elaboración de comidas y cócteles, así como también, cerveza artesanal checa, un sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet.

Además, tiene a 20 personas trabajando entre ellas hay 12 cupos ocupados por mujeres y 8 por hombres; todos con edades que oscilan entre 18 y 40 años. Y cuenta, además, con un representante que a su vez ejerce tareas de administración.

Gestión de recursos humanos

Dicha empresa no posee un área específica de recursos humanos para el manejo de los empleados, sino que al ser propiedad del grupo meta sólo el 50% Juan Cruz es el representante y administrador de ese porcentaje, es decir, que él es el encargado general del bar.

Desarrollo de tecnología

La empresa no cuenta con un sistema contable para el registro diario de las operaciones que surgen. Todo se maneja por planillas de Excel y personal designado para llevar a cabo dichas tareas. No cuenta con innovación tecnológica en relación a la reposición del inventario, los pedidos se hacen a medida que comienzan a faltar los productos.

Compras

Los pedidos en el bar “Casa Negra” se realizan de manera periódica basándose en un archivo Excel en donde se encuentran cargados todos los productos necesarios para el funcionamiento del mismo. Para esta actividad hay una persona encargada de realizar la carga de datos y también para avisar cuándo debe realizarse un nuevo pedido.

Un problema que tiene esta empresa es que no posee un control de stock acorde a la magnitud de la misma, lo que provoca que algunas veces cuando la demanda es muy alta no poder cumplir con las expectativas de los clientes que se encuentran en el local.

A continuación, se procederá a realizar un análisis económico de diferentes indicadores financieros para poder saber en qué situación actual se encuentra la organización.

Lo primero que se puede mencionar a través de observar el balance es que con respecto a la situación actual de la empresa se encuentra en una disminución en tanto sus activos (son los bienes actuales que tiene la organización) que pasaron de ser 23.436.127 en 2019 a ser 21.931.233 en 2020, lo que esto provoca una disminución de 1.504.894. Otro aspecto a considerar es el fuerte descenso que presenta en relación a su patrimonio neto (es el valor total de una empresa, teniendo en cuenta la diferencia entre sus activos y pasivos totales) que en 2019 era de 12.164.311 y en 2020 paso a ser de 4.931.711, lo que supone una pérdida de 7.232.600.

Otro indicador de mucha importancia es el índice de liquidez, el cual se puede mencionar que sirve para mostrar si la empresa cuenta con dinero disponible para realizar sus obligaciones, es decir, pagar sus deudas. Para poder calcularlo se divide el activo corriente (7.543.382) por el pasivo corriente (7.027.589). Al realizar la operación arroja un valor de 1,07, es decir, cercano a 1, esto quiere decir que la empresa puede pagar sus obligaciones pero que queda con muy pocos recursos disponibles luego de cumplirlas.

En relación al capital de trabajo, se puede mencionar que es de vital importancia conocerlo, ya que, va a aportar la cantidad de dinero disponible para pensar en un plan de crecimiento con los fondos disponibles o bien pedir financiamiento externo como créditos. Para calcularlo se resta el activo corriente (7.543.382) por el pasivo corriente (7.027.589), el cual da un resultado de 515. 793. Este número, es el capital de trabajo disponible que posee la unidad de negocio que estamos analizando.

A modo de cierre, se observa que la situación actual de la organización analizada en comparación al año anterior es alarmante, ya que, se puede apreciar que hay una disminución notoria en varios aspectos financieros analizados y detallados anteriormente.

Marco teórico

Planificación estratégica

En el siguiente apartado se tratarán diferentes cuestiones teóricas que van a permitir desglosar y comprender la utilización de las herramientas de análisis que se desarrollaran en el presente estudio. Como primera medida, se llevará a cabo una breve explicación de la planificación estratégica a modo de introducción para luego enfocarse en la estrategia a utilizar.

La planificación estratégica consiste en el proceso de definir, en la actualidad, lo que se busca ser en el futuro y crear un estilo de dirección que se encuentre orientado al mismo. Es la herramienta en la que prevalece el conjunto de decisiones estratégicas tomadas por los dueños o gerentes de la empresa, que tienen como objetivo lograr una posición competitiva en el mercado que le permita satisfacer las necesidades del segmento al cual quiere hacer llegar su producto o servicio. Se puede agregar además que el proceso de planificación estratégica está compuesto por cinco pasos principales según (Hill-Jones, 2015)

- 1- Elegir la misión de la organización y cuáles serán sus metas principales.
- 2- Detectar las oportunidades y amenazas de la empresa a través del estudio y análisis del ambiente externo de la organización.

- 3- Detectar las fortalezas y debilidades de la organización luego de un análisis del ambiente interno de la misma.
- 4- Escoger estrategias basadas en las fortalezas de la empresa para poder subsanar las debilidades de la misma, aprovechando las oportunidades que el ambiente externo nos brinda para contrarrestar las amenazas que se presenten. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización, ofreciendo un modelo viable de negocio.
- 5- Implementar las estrategias.

Existen diferentes estrategias para poder llevar a cabo el proceso de planificación. Para poder elegir cual es la más indicada para la unidad de negocio que se está analizando lo primero que se debe realizar es utilizar otras herramientas que nos ayuden a determinar en qué posición se encuentra dicha organización.

Para poder hacer este análisis se necesita examinar el ambiente externo (macro entorno y micro entorno) y también el ambiente interno.

En cuanto el análisis externo del macro entorno, se utilizará la herramienta PESTEL, la cual es de gran utilidad porque se encarga de analizar diferentes variables externas: (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales) que pueden terminar afectando de manera directa sobre la estrategia que se quiere implementar en un futuro. Para el análisis micro entorno se empleará un instrumento de Michael Porter llamado 5 fuerzas de Porter, este método se basa en 5 variables enfocadas en el micro entorno en el cual se desenvuelve la organización. Analizar estas variables le permite a la organización poder saber cuál es la competitividad que existe en el segmento de mercado que está incluido. Algunos aspectos a tener en cuenta son la posibilidad de incorporación de nuevos competidores, la rivalidad con los mismos, productos sustitutos que puedan existir, negociación que existe con los proveedores y poder de negociación con los clientes.

En relación al análisis interno la herramienta por excelencia que se utiliza es la cadena de valor de Porter, la misma sirve para generar ventajas competitivas sobre las principales actividades que se producen en la empresa y aportan un valor significativo.

El objetivo final que persigue la cadena de valor es reconocer los medios por los cuales la empresa genera valor a través del proceso de producción de sus bienes o servicios.

A modo de conclusión se puede mencionar que todo este análisis externo e interno a través de las herramientas mencionadas, las mismas son de suma importancia para que una empresa

pueda realizar una planificación estratégica, de este modo se puede obtener muchísima información valiosa para decidir qué tipo de estrategia se va a implementar.

Estrategia central del reporte de caso

Determinados autores hacen referencia al concepto de estrategias genéricas desarrollado por Michael Porter como el camino que debe llevar a cabo una organización que busca alcanzar una ventaja competitiva sobre los rivales. La estrategia genérica de diferenciación consiste en dirigirse a un segmento de mercado en particular y cubrir las necesidades que los mismos posean, como es el caso al cual apunta la unidad de negocio que se está analizando (Bar Casa Negra, incluir una nueva cerveza para celíacos). Este tipo de estrategia constituye una importante barrera contra la entrada y protege al mercado de la compañía contra posibles competidores. También es importante aclarar que por lo general las empresas que tienen este tipo de enfoque poseen una ventaja frente a sus rivales por el simple hecho de ofrecer un producto o servicio que el resto no ofrece en el mercado. En relación del lado del cliente también hay un factor a tener en cuenta que es la percepción de exclusividad que tiene sobre el producto que se está ofreciendo a través de la estrategia mencionada anteriormente, lo cual genera en un posible mayor precio de venta en el futuro.

En este caso además de todo lo mencionado anteriormente, también se va a utilizar la estrategia de crecimiento concentrado, la cual se destaca por centrar esfuerzos y recursos en implementar la actividad en un número reducido de segmento de mercado y tiene el objetivo de alcanzar un nivel de ventas continuo y creciente con el paso del tiempo. Dicha estrategia presenta diferentes beneficios que serán nombrados a continuación:

- El producto o servicio en este tipo de estrategia tiene un ciclo de vida largo
- Facilidad de control al estar dirigido a una parte específica del mercado
- Establece una relación a largo plazo con el mercado
- La compra del producto es frecuente
- La venta se basa en factores distintos al precio
- La empresa tiene un tamaño y volumen de recursos reducido.

Análisis y conclusiones diagnósticas.

Para empezar con este análisis se tomarán los datos o variables más importantes de cada una de las herramientas utilizadas anteriormente, para luego elaborar una conclusión final en la que incluya dichas variables relevantes para confirmar que la estrategia que se utilizará es la indicada.

Como primera medida se comenzará a analizar los resultados obtenidos del análisis externo (macro entorno) a través de la diferente información que brindó el análisis PESTEL. Dicho análisis arrojó información muy importante sobre todo en las variables económicas y sociales. Respecto a lo económico se puede mencionar que existen diversos factores que influyen en el ámbito en el cual se desenvuelve la unidad de negocio, como lo es por ejemplo la inflación; pero sin dudas el factor de mayor importancia en este análisis es la variable social, ya que, es la que repercute de manera mucho más directa hacia la organización. La información que brinda el PESTEL sobre esta última variable es que existe cada vez un mayor consumo por parte de la sociedad tanto de productos como de servicios, este aspecto favorece al negocio en cuestión, ya que, lo que hace es brindar un servicio.

Como segunda medida se analizará los resultados obtenidos también del análisis externo, pero esta vez desde la perspectiva del micro entorno. Para realizar el análisis micro, se utilizó la herramienta 5 fuerzas de Porter, la misma fue de gran utilidad por la información que brindó del micro entorno en donde está presente la organización. Lo más importante para destacar de este análisis es la posibilidad de incorporación de nuevos competidores y la intensidad de la rivalidad. En relación a la incorporación de nuevos competidores, el análisis arroja como resultado que a través de las diferentes barreras de entrada y de salida es poco probable que se incorporen nuevos competidores en el mercado, lo cual es un aspecto positivo para la unidad de negocio. En cuanto a la intensidad de la rivalidad se puede mencionar que es alta, por los beneficios económicos que implica pertenecer a este sector, pero para que esto suceda la organización tiene que tener algún producto o servicio en el cual destaque del resto de los competidores existentes en el mercado.

En tercera medida se procederá a utilizar la información más importante del análisis interno, el cual se utilizó la herramienta cadena de valor. La misma permitió analizar los factores internos más importantes que están afectando de manera directa a la organización.

Luego de analizar todas las variables que integran a la cadena de valor propiamente dicha se puede mencionar que los aspectos de mayor importancia en esta instancia están referidos a la situación económica financiera. A través de la cadena de valor se pudo constatar que la actualidad de dicha empresa presenta una situación económica que es alarmante, si bien no

presenta problemas en poder pagar sus obligaciones, pero se visualiza una disminución importante en su patrimonio neto en comparación al año anterior; como así también presenta menos liquidez disponible para poder hacer una inversión a futuro.

Para finalizar se va a proceder a realizar una conclusión diagnóstica incorporando las variables más relevantes y las que aportan mayor valor a la organización, tanto del análisis externo (macro y micro) como así también del análisis micro entorno; para determinar qué está pasando con la misma. Se puede mencionar entonces que en la actualidad la unidad de negocio en cuestión está inserta en un mercado donde los competidores buscan ofrecer el mismo o similar servicio, teniendo en cuenta que también existen factores económicos que influyen en el día a día como lo es la inflación y factores sociales que determinan el tipo de consumo al cual las personas se dirigen. Por último, se debe tener en cuenta la situación financiera por la cual atraviesa dicha empresa que fue desarrollada anteriormente.

Con toda esta información reclutada a través de los diferentes análisis realizados se podrá incorporar una estrategia genérica de diferenciación combinada con otra estrategia de crecimiento concentrado para la realización de la planificación estratégica. Ambas aportarán una diferenciación en relación a la competencia y un enfoque puntual a un segmento de mercado. Todo esto va a generar que la empresa se sitúe en una posición más favorable en relación a la competencia, lo que también generará mayores ingresos para poder hacer frente a los diferentes gastos.

Plan de implementación

En base a lo expresado anteriormente de la unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A.S, en referencia al “Bar Casa Negra” se debe realizar un plan estratégico basado en la diferenciación y el crecimiento concentrado. Lo que se va a lograr con este plan estratégico es una diferenciación en la empresa en relación a la competencia que se encuentra en el sector, sumado a proporcionar una solución vigente a un segmento específico dentro del mismo, como lo es el de las personas celíacas que no pueden beber cervezas que los demás si pueden.

Al llevar a cabo la planificación estratégica lo que se va a lograr además de lo mencionado anteriormente es un mayor aumento en las ganancias, generadas por la inclusión del nuevo producto en el “Bar Casa Negra” el cual va a ser una cerveza nueva para celíacos y también al incorporar dicho producto va a provocar que el bar tenga mayor reputación y por

lo tanto un mayor alcance al número de clientes que puede ofrecer sus servicios. El fin último que persigue esta unidad en particular es que a través de lo mencionado anteriormente pueda mejorar su situación financiera actual.

Objetivo general

Diseñar una planificación estratégica para la empresa “Bar Casa Negra” con el objetivo de incorporar un nuevo tipo de cerveza sin tacc, destinado a un determinado segmento de mercado. Lograr un incremento del 30% de los ingresos por ventas para fines del año 2025 a través de las estrategias de crecimiento concentrado y de diferenciación.

Justificación

En base a lo desarrollado en cuanto al análisis de mercado y a la investigación interna y externa de la empresa, en este bar sería de suma importancia ofrecer este producto, ya que, se encuentra situado en un punto estratégico de la ciudad de Córdoba en donde se visualiza gran concurrencia de clientes. Este producto hace muy poco tiempo que se está dando a conocer en el mercado y más aun sabiendo que año tras año el incremento de personas celíacas va aumentando. Se evidencia que en esta zona no se encuentran otros bares que ofrecen esta bebida alternativa, con lo cual esto le permitirá al bar “Casa Negra” marcar una diferencia en relación a lo que brinda a sus clientes; en este caso, los consumidores de cerveza estarían solucionando una problemática y permitiéndoles de este modo disfrutar de una bebida tan emblemática. Por otra parte, esto conlleva a tener un incremento en las ventas a futuro debido a la atracción de potenciales clientes nuevos que desean consumir esta bebida y que no la encuentran en otros bares en esa zona.

Cantidad de ventas actuales y proyectadas para los próximos años.

Concepto	Q	P.U.	Ventas Totales \$
Ventas Anuales Reales Actuales	90000	250	\$22500.000,00
Ventas Proyectadas 2023	99000	250	\$24750.000,00
Ventas Proyectadas 2024	108900	250	\$27225.000,00
Ventas Proyectadas 2025	119790	250	\$29947.500,00

Fuente: elaboración propia.

Objetivos específicos.

- Solicitar un crédito en una entidad bancaria para disponer de fondos necesarios para la compra del nuevo producto a proveedores que se incorporará a la empresa.
- Obtener un incremento en las ventas del 10% anual sostenido en un periodo de tres años.
- Conseguir que la empresa sea reconocida en el mercado en el que se encuentra en un 40% para fines del 2025 a través de la implementación de una campaña de marketing.

Justificación

De acuerdo a los tres objetivos específicos mencionados anteriormente se puede reconocer que los mismos son de suma importancia, ya que, estos se sustentan en base a ese objetivo general. Cada uno aporta un valor único, que en su conjunto son encargados de que el objetivo general se pueda cumplir de una manera determinada y también en el lapso que fue acordado anteriormente.

En relación al primer objetivo específico planteado es de vital importancia por el hecho de que la empresa actualmente no cuenta con fondos disponibles para la compra del nuevo producto que va a introducir en el mercado. Analizando los diferentes indicadores financieros se aprecia que los fondos generados por la misma son para la utilización del pago de sus obligaciones, por lo tanto, no le sobran fondos para poder utilizarlos en una propuesta de mejora. Es por ello que se solicitará un crédito a una entidad bancaria para poder contar con liquidez disponible y de este modo poder llevar a cabo la propuesta de mejora, lo que terminará generando que la empresa pueda salir de la situación económica actual.

En cuanto al segundo objetivo específico detallado anteriormente se puede hacer énfasis en que el mismo le aportará a la organización en un periodo de 3 años un incremento en las ventas, las cuales se estiman que aumenten en un 30% en relación al año actual. Esto va a producir que la misma pueda solventar de mejor manera sus pasivos y además de generar un adicional para que sea invertido en algún otro proyecto para que la empresa pueda seguir creciendo. Para delimitar el porcentaje de ventas, se tomará las ventas de años anteriores y se compararán con la de los próximos años cuando se incluya el nuevo producto en el mercado, teniendo como objetivo aumentar las ventas en un 10% anual; de esa forma llegar al año 2025 con un incremento del 30% en relación a las ventas.

Con respecto al último objetivo específico es fundamental dar a conocer este nuevo producto a través de la difusión del mismo por medio de una campaña de marketing, con lo cual pueda ser reconocido y posicionado en el mercado para lograr el porcentaje de ventas esperables para fines del periodo de 2025. De nada serviría tener un producto de buena calidad, apuntando a un público exclusivo y a la diferenciación si las personas -potenciales consumidores, o clientes- no conocen a la empresa o no la consideran dentro de sus opciones a la hora de consumir.

Plan de Acción

Una vez establecido el importe de la inversión inicial de este proyecto adicional, se gestionarán los fondos requeridos ante la entidad bancaria seleccionada para poder comenzar con el proyecto propiamente dicho. En primer lugar, se deberá acondicionar el local comercial para adaptarlo a los productos sin Tacc. Al mismo tiempo, se deberá pensar en tener un stock inicial – Capital de Trabajo Neto- adicional al actual para abastecer la demanda. En paralelo se contratará a la agencia de Marketing que maneje la campaña inicial.

A continuación, se describen las tareas a realizar:

- Determinación importe Inversión Inicial
- Solicitud Crédito Bancario
- Acondicionamiento cocina e instalaciones en general
- Compra Stock Inicial
- Compra vajilla y utensilios especiales
- Campaña de Marketing

Determinación importe Inversión Inicial

A partir de la cuantificación de los importes que el proyecto requiere desde el momento cero se determina que el importe de la Inversión es de un millón setecientos diecisiete mil seiscientos cincuenta (\$1.717.650). -

Concepto Inversion	Importe
Acondicionamiento cocina	\$ 875.000,00
Acondicionamiento fachada	\$ 125.000,00
Stock Inicial	\$ 131.250,00
Vajilla	\$ 41.400,00
Muebles y Utensilios Varios	\$ 545.000,00
	\$ 1717.650,00

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del desarrollo del trabajo se detalla cada uno de esos conceptos.

Solicitud Crédito Bancario

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con la liquidez suficiente para dicho desembolso, motivo por el cual selecciona incorporar un crédito en el Banco Nación con lo cual opera la siguiente opción:

Montos Máximos::

- Monotributistas de todas las categorías: hasta \$500.000 según su nivel de ingresos.
- MiPyMEs, Responsables Inscriptos y/o Sociedades de Hecho: hasta el equivalente a 3 meses de ventas del solicitante, con un máximo de \$ 3.000.000.

Desembolsos:

Único

Plazo:

Único de 36 meses.

Plazo de Gracia:

12 meses exclusivamente para capital.

Garantías:

Aval de Garantizar SGR.

Tasa*:

- **0%** TNA Fija durante los primeros 12 meses,
- **10%** Tasa Fija TNA durante los 24 meses restantes

*Incluye bonificación de la tasa de interés a cargo del FONDEP:

- durante los primeros 12 meses, 24 ppa, y
- durante los 24 meses restantes, 14 ppa.

Fuente: Recuperado de <https://www.bna.com.ar/Empresas/Novidades/CreditosParaBares>

Los detalles financieros del mismo se especificarán en otros apartados del presente proyecto, no obstante, se destaca que el importe a solicitar (menos de \$1.800.000) está dentro de los márgenes que ofrece el banco (máximo de \$3.000.000) y que la empresa cumple con los requisitos para solicitarlo. La devolución se hará en 36 cuotas mensuales, lo cual coincide con el horizonte de planeación del proyecto.

Acondicionamiento cocina

Dada la seriedad que requiere el tratamiento de productos sin Tacc y a los fines de evitar cualquier tipo de contaminación cruzada es fundamental crear un espacio de depósito exclusivo para la línea nueva. Por este motivo se anexará un espacio, a través del sistema de construcción en seco que estará comunicado con una arcada con la cocina anterior, pero que contará con sus propias heladeras, una mesada, una bacha, un mueble para la vajilla y un mueble de 2*0.6*2.4 mts. que hará las veces de depósito. El presupuesto de la empresa constructora (mano de obra y materiales) es de ochocientos setenta y cinco mil pesos (\$875.000). -

Por último, se deberá cambiar el logo del Bar, e incluir en su fachada el logo que identifica a los productos sin Tacc. El costo del logo corpóreo de 1,5 mts de diámetro es de ciento veinticinco mil pesos (\$125.000). -

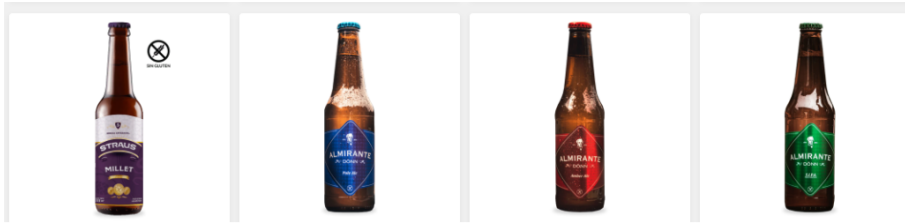
Compra Stock Inicial

El proveedor seleccionado para comprar la cerveza de la nueva línea es “Strauss”. Se estima que el stock ideal es el equivalente a un mes de ventas, considerando los costos de almacenamiento, costo de pedido y de inmovilización del dinero, además de la calidad de la bebida. Se estima que se venderán en 2023 750u. de cerveza sin Tacc por mes. Por lo cual el stock a adquirir es de 750u. de diferentes variedades.

Concepto	Q
Ventas Anuales Reales Actuales	90000
Ventas Mensuales Reales Actuales	7500
Ventas Mensuales Proyectadas sin Tacc 2023	750

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de la compra de las diferentes variedades será homogénea hasta tanto se conozcan los gustos y preferencias de los consumidores. Luego, se irá reponiendo el stock de acuerdo a aquella variedad que más se consuma. Siempre respetando el stock definido en 750 unidades.



La compra inicial de stock entonces implicará un desembolso de ciento treinta y un mil doscientos cincuenta pesos (\$131.250).-

Tipo	C.V.U.	Q	C.V.T.
STRAUS MILLET 330ML	175	200	\$ 35.000,00
ALMIRANTE DONN PALE ALE 355ML	175	200	\$ 35.000,00
ALMIRANTE DONN AMBER ALE 355ML	175	200	\$ 35.000,00
ALMIRANTE DONN SESSION IPA 355ML	175	150	\$ 26.250,00
			\$ 131.250,00

Fuente: Elaboración propia

Compra Vajilla y utensilios especiales

Para este ítem es necesario contemplar la demanda diaria máxima a atender. En este caso la cantidad de cervezas diarias a vender en promedio es de 30 unidades. Considerando que esto es un promedio, y que hay días en los cuales la demanda estará muy por encima del promedio y que existe una merma por rotura del 2.5% mensual, para evitar cuellos de botella, es que se sugiere adquirir vasos por el triple de la cantidad promedio.

Concepto	Q
Ventas Mensuales Proyectadas sin Tacc 2023	750
Ventas Diarias Proyectadas sin Tacc	30

Fuente: Elaboración propia

En total deberían adquirirse 90 vasos para el público sin Tacc, los cuales deben respetar la imagen de la marca, pero diferenciarse de los demás vasos para no mezclarse. Se incorporará una etiqueta en termovinilo color rojo con el logo de la marca y la insignia sin tacc. Dicha inversión implica una suma de pesos cuarenta y un mil cuatrocientos pesos (\$41.400). -

Concepto	Q	P.U	C.T.
Vaso de vidrio Pinta para cerveza	90	340	\$ 30.600,00
Etiqueta colocada termovinilo	90	120	\$ 10.800,00
			\$ 41.400,00

Respecto de los muebles y utensilios varios (heladera, lavavajillas, seca platos, destapadores, rejillas, etc.) el total a desembolsar es de doscientos setenta y ocho mil pesos (\$278.000). -

Campaña de Marketing

Este es uno de los aspectos fundamentales del proyecto. Los encargados de realizar esta actividad deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Medir el grado de reconocimiento actual del Bar “Casa Negra”.
2. Realizar un rediseño del logo, slogan, imagen corporativa en general.
3. Las redes sociales existentes (Instagram, Facebook, TikTok, Google Places, Trip Advisor) deberán reflejar todos cambios y promocionar -a través de publicidad paga- el nuevo producto.
4. Actualizar los canales de venta alternativos (Pedidos Ya).
5. Organizar una reapertura del Bar en febrero 2023, con Dj invitados, cervezas gratis, regalos de merchandising de “Casa Negra”.

El presupuesto esbozado por la misma es de pesos \$545.000 y el plazo de ejecución de las tareas está planteado para enero, febrero y marzo de 2023. Después de ese período se mantendrá una estrategia de Marketing que se computará en los Egresos mensuales, y que no forma parte de la Inversión Inicial.

Luego, para mantener la recordación de marca y captar nuevos clientes a través de los medios tradicionales (TV, radio) y redes sociales, el presupuesto mensual es de quince mil pesos (\$15.000).- Este importe incluye el monitoreo del reconocimiento de marca a través de encuestas trimestrales.

Diagrama de Gantt

Es importante seguir el orden correcto y no saltar etapas, por lo cual el seguimiento del plan se realizará siguiendo este Diagrama:

	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23
Determinacion Importe Inversion	x				
Solicitud Crédito Bancario	x				
Obtencion Crédito		x			
Acondicionamiento cocina		x	x	x	
Acondicionamiento fachada				x	
Compra Stock				x	
Compra Vajilla				x	
Compra e instalaciones muebles			x	x	
Inicio Campaña Marketing			x		
Evento reinaguracion					x
Puesta en marcha definitiva					x

Fuente: Elaboración propia

Ingresos

Al tratarse de un proyecto que se incorpora a una empresa en marcha, corresponde determinar los Ingresos y Egresos operativos que se generarán como consecuencia exclusiva del mismo, dejando de lado las demás variables del negocio, las cuales se suponen que se mantienen constante.

Por la parte de los ingresos el incremento en las unidades vendidas será del 10% sobre la cantidad original actual. Esto es de nueve mil unidades adicionales en el 2023, dieciocho mil novecientas unidades para el 2024 y veintinueve mil setecientos ochenta y cuatro unidades para el 2025.

Concepto	Q/\$
Ventas Mensuales Proyectadas sin Tacc 2023	750
Ventas Anuales Proyectadas Sin Tacc 2023	9.000
Precio de Venta Unitario 2023	\$ 300,00
Ventas incrementales 2023	\$ 2700.000,00

Concepto	Q/\$
Ventas Mensuales Proyectadas sin Tacc 2024	1575
Ventas Anuales Proyectadas Sin Tacc 2024	18.900
Precio de Venta Unitario 2024	\$ 300,00
Ventas incrementales 2024	\$ 5670.000,00

Concepto	Q/\$
Ventas Mensuales Proyectadas sin Tacc 2025	2482
Ventas Anuales Proyectadas Sin Tacc 2025	29.784
Precio de Venta Unitario 2025	\$ 300,00
Ventas incrementales 2025	\$ 8935.200,00

Fuente: Elaboración propia

Egresos

Una vez que el proyecto esté en marcha, los egresos mensuales que producirá no son significativos, por cuanto el inmueble ya existe, el sistema de gestión ya está operativo, y demás. Simplemente se deberá reponer la mercadería, principal componente del costo, que es la pinta de cerveza sin Tacc; y también a partir del año 2024 se deberá incorporar nuevo personal (1) para poder atender las crecientes ventas y en el año 2025 se deberán adicionar dos (2) mozos más. Por último, se debe tener en cuenta el concepto de gastos de publicidad, que como se explicó anteriormente se mantendrá en un importe fijo mensual para reforzar la estrategia planteada.

Concepto	Q	P.U.	P.T.
Sueldo mensual nuevos mozos 2024	1	\$ 87.132,00	\$ 87.132,00
Sueldo mensual nuevos mozos 2025	3	\$ 87.132,00	\$ 261.396,00
Abono mensual agencia de Marketing	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reposicion de Stock mensual 2023	750	\$ 175,00	\$ 131.250,00
Reposicion de Stock mensual 2024	1.575	\$ 175,00	\$ 275.625,00
Reposicion de Stock mensual 2025	2482	\$ 175,00	\$ 434.350,00
Reposicion Vajilla mensual 2023	0,8	460	\$ 345,00
Reposicion Vajilla mensual 2024	1,6	\$ 460,00	\$ 724,50
Reposicion Vajilla mensual 2025	2,5	\$ 460,00	\$ 1.141,72

Fuente: Elaboración propia

Flujo de fondos proyectado

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el flujo de fondos del proyecto, el mismo se lleva a cabo en pesos, a tres años, contados a partir del año 2023. Este flujo de fondos brinda información sobre los ingresos y egresos que abarca todo el proyecto que se está evaluando implementar en la organización. Es muy importante tener en cuenta que en base al flujo de fondos proyectados se podrá obtener los indicadores de VAN y TIR, los cuales son los encargados de indicar si verdaderamente el proyecto en cuestión es viable para ser implementado.

Inversión inicial	\$ 1.717.650,00		
Flujo Neto de fondos	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)
Ingresos			
Cobranza ventas	\$ 24.750.000,00	\$ 27.225.000,00	\$ 29.947.500,00
Otros ingresos			
Flujo de Ingresos	\$ 24.750.000,00	\$ 27.225.000,00	\$ 29.947.500,00
Egresos			
Pagos compras de mercadería	\$ 1.575.000,00	\$ 3.307.500,00	\$ 5.212.200,00
Gastos de comercialización (Marketing)	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Sueldos y jornales	\$ -	\$ 1.045.584,00	\$ 3.136.752,00
Impuestos	\$ 3.712.500,00	\$ 4.083.750,00	\$ 4.492.125,00
Retiros de los socios	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ 4.140,00	\$ 8.694,00	\$ 13.700,64
Flujo de Egresos	\$ 5.471.640,00	\$ 8.625.528,00	\$ 13.034.777,64
Flujo Neto del año	\$ 19.278.360,00	\$ 18.599.472,00	\$ 16.912.722,36

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de Van y Tir.

En el siguiente apartado se detallarán los cálculos adquiridos para obtener el resultado de los indicadores financieros por excelencia implementados en un proyecto de inversión. Estos son la VAN y la TIR.

En relación al VAN es un indicador financiero que se utiliza cuando se quiere saber si el beneficio neto de un negocio será mayor a la inversión inicial al comienzo del proyecto o si el mismo generara perdidas, es decir, que el beneficio neto será menor a la inversión inicial.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el flujo del proyecto se observa que dicho plan es factible de ser realizado, debido a que la VAN es de resultado positivo con un valor de \$ 25.161.126,36, es decir, que es rentable la inversión porque el valor actual de los ingresos supera al valor actual de los egresos.

En caso de la TIR que es el otro indicador financiero el cual es la tasa de descuento de un proyecto que se analiza para considerarlo como apto. En esta propuesta de inversión el resultado que arrojó la TIR es de 1118% siendo la misma mayor a la tasa de interés esperada que es del 60%. Por lo tanto, se puede señalar que el proyecto de inversión planteado anteriormente es económicamente viable.

Datos:	
Inversión inicial	-1.717.650,00
FNF	19.278.360,00
	18.599.472,00
	16.912.722,36
n (años)	3
tasa de interés	0,6
VAN:	25.161.126,36
TIR:	1118%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones finales y recomendaciones

En base a lo expuesto en el trabajo, donde se detalla un reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Siglo 21, se buscó brindarle a el “Bar Casa Negra” procedimientos y medios para lanzar un nuevo producto innovador, con el objetivo de incrementar el nivel de ventas actuales para que con esto generar un mayor ingreso de dinero, para de esta forma poder solventar los problemas económicos que está teniendo actualmente la organización mencionada anteriormente.

Este plan estratégico mejorará los procesos internos, ya que, sus empleados estarán motivados con este nuevo producto por el simple hecho de que es algo novedoso y que generará grandes ventas, lo que esto repercutirá en un futuro también en sus salarios. Externamente, esta unidad de negocio logrará ser reconocida por las personas debido a la incorporación del nuevo producto, el cual es novedoso y que resuelve una problemática vigente en un segmento de mercado específico. Sumando además la campaña de marketing propuesta dentro del proyecto para tener un mayor alcance a el segmento de mercado que esta destinado el nuevo producto.

Una vez dicho lo anterior; se logra detectar que el “Bar Casa Negra” cuenta con todo lo necesario para que este desarrollo de producto sea exitoso y basándonos en la implementación desarrollada en este trabajo se puede apreciar que se obtendrán buenos resultados a través de los indicadores financieros utilizados durante el proyecto de inversión. Dichos indicadores financieros fueron el Van y la Tir; ambos mostraron resultados positivos

por lo que se recuperaría la inversión inicial del proyecto y generaría también un ingreso adicional.

Finalmente, para cerrar este proyecto las recomendaciones que se plantean son la de llevar a cabo el proyecto de inversión expuesto anteriormente, debido a los diversos factores que fueron detallados en todo el trabajo. Además, también el dueño del bar debería contratar una persona que se encargue única y exclusivamente de llevar a cabo un control de manera diaria para que el proyecto funcione de manera correcta siempre. Actualmente en este lugar no hay una persona que controle los procesos, debido a que las personas que trabajan actualmente en el bar tienen diferentes actividades que son delegadas por el dueño. Otra recomendación es la de mantener la campaña de marketing en todo momento, ya que, es una herramienta muy importante para el sector gastronómico que depende pura y exclusivamente del reconocimiento de las personas para poder funcionar de manera correcta.

Bibliografía

Banco central de la República Argentina [BCRA] (2022) Resultados del Relevamiento de Expectativas de mercado (REM) Enero 2022.

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220131%20Resultados%20web.pdf>

Kantar; Los argentinos y el E-commerce (2022) Marzo 2022.

Recuperado de:

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Ley general del ambiente 25.675

Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente#:~:text=Pol%C3%ADtica%20ambiental,-%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20los&text=Mejorar%20la%20calidad%20de%20vida,equilibrio%20de%20los%20sistemas%20ecol%C3%B3gicos>

Poder Ejecutivo Nacional. Ley 18.284 (1969).

Recuperado de:

<http://www.senasa.gob.ar/normativas/ley-nacional-18284-1969-poder-ejecutivo-nacional>

Cadena de valor de Michael Porter. Analisis de las actividades de la empresa.

Recuperado

de:

<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/#:~:text=o%20las%20reparaciones,-Las%20actividades%20de%20apoyo%20en%20la%20cadena%20de%20valor,de%20infraestructura%20y%20tecnolog%C3%ADa%20necesarias>.

Banco Nación (2022) Creditos para Bares y Restaurantes.

Recuperado

de:

<https://www.bna.com.ar/Empresas/Novedades/CreditosParaBaresYRestaurantes>

Calculo de plazo fijo actual (2022) Recuperado de :

http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp

Bar con incorporación de cartilla sin gluten (2019) Recuperado de :

<https://www.iprofesional.com/guia/361873-dia-del-celiaco-restaurantes-y-bares-con-menu-libre-de-gluten>