

Universidad Siglo 21



Seminario Final en Administración de Empresas
“Planificación Estratégica para Grupo Meta”

Alumno: Rosetani Matías. DNI:41.993.495.

Profesora: Patricia Barron.

Legajo: ADM05390.

Índice de Contenido

Resumen.....	3.
Abstract.....	4.
Introducción.....	5.
Análisis Situacional.....	8.
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	8.
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	15.
<i>Mercado:</i>	17.
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	18.
Marco teórico.....	21.
Diagnóstico.....	24.
Propuesta de aplicación.....	25.
<i>Descripción de la propuesta</i>	25.
<i>Objetivos</i>	26.
<i>Planes de acción</i>	28.
<i>Presupuesto</i>	29.
<i>Análisis financiero</i>	30.
Conclusiones.....	33.
Bibliografía.....	35.
Anexos.....	38.

Resumen

A lo largo del presente trabajo en el cual se analizó tanto el entorno que rodea como en el que se desarrolla la empresa Meta, más precisamente la unidad de negocios Bar Cervecería Checa, se analizó su funcionamiento y los principales problemas que se pudieron identificar como los tiempos de demora en la espera de la toma de pedidos.

Para poder dar solución a la problemática se proponen tres planes de acción, guiados a través de planificación estratégica para tener unos lineamientos acordes a la propuesta de mejora y tener así una fácil implementación de los planes de acción.

La planificación estratégica está orientada a reducir los tiempos de demora en los procesos dentro de la unidad de negocios como así también los tiempos de demora de toma de pedidos de los clientes y por último la difusión del nuevo funcionamiento de la organización orientada a “Fast-Food”.

Luego de haber analizado la unidad de negocios desde distintos enfoques, queda demostrado en el presente informe que las propuestas de mejora son rentables en un periodo de 7 años.

Palabras Claves: Planificación, Cervecería, Fast-Food, innovación, tecnología.

Abstract

Throughout the present work in which both the environment that surrounds and in which the Meta company is developed, more precisely the Bar Cerveceria Checa business unit, was analyzed, its operation and the main problems that could be identified as the delay times in waiting for the taking of orders.

In order to solve the problem, three action plans are proposed, guided through strategic planning to have guidelines in accordance with the improvement proposal and thus have an easy implementation of the action plans.

Strategic planning is aimed at reducing the delay times in the processes within the business unit as well as the delay times for taking orders from customers and finally the dissemination of the new operation of the organization oriented to "Fast- Food".

After having analyzed the business unit from different perspectives, it is shown in this report that the improvement proposals are profitable in a period of 7 years.

Keywords: Planning, Brewery, Fast-Food, innovation, technology.

Introducción

En el trabajo actual realizado por Matías Rosetani , estudiante de la carrera administración de empresas de la universidad siglo 21 ,mediante la modalidad de reporte de caso se buscó brindarle a la empresa Grupo Meta herramientas tanto teóricas como practicas bajo el método de trabajo de planificación estratégica para lograr una ampliación de tecnología aplicada en software para dicha empresa , reduciendo tiempos de demora , disminuyendo los recursos humanos utilizados para el área de atención al público y generando mayor confort para el cliente .

Grupo Meta surge como un conjunto de unidades de negocio unificadas en un mismo grupo, representadas por sus fundadores Paula, José y Juan Cruz Fernández, los cuales son hermanos que tienen el mismo objetivo el cual es generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Dentro de los hitos más importantes de la empresa podemos nombrar como principal la unificación de las distintas unidades de negocio bajo un mismo nombre con el fin de ser representados ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente.

Si nos adentramos en las unidades de negocio podemos reconocer como hito destacable la compra del fondo de comercio de La Jirafa y su recuperación y repunte, ya que en la gestión anterior venía en caída su valoración por parte de la comunidad.

Otro momento conmemorativo a nivel grupo fue la fundación de la fábrica de cervezas Checa y la puesta en marcha de la misma como así también el mejoramiento de está cumpliendo e implementado las normas de calidad ISO 9001 con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021.

Sin embargo, estos hitos no podrían haber sido posibles sin la ayuda de la unidad de negocio de La Tregua, la cual se dedica a la agricultura y la ganadería y la misma ayudo a subsistir durante la pandemia y el confinamiento por ser actividad esencial y evitando la quiebra de las demás unidades por no ser actividades consideradas como esenciales.

Por ultimo y no menos importante podemos nombrar a Tecilio Fernández, uno de los fundadores de grupo meta el cual era muy comprometido con su labor, un trabajador incansable y

con un gran amor por el trabajo en el campo. Esto permitió formar una buena base en la cultura organizacional de la organización estableciendo valores como positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Pros y Contras de la propuesta de mejora con fundamento en liderazgo en costos con respecto a la competencia:

Como pros podemos identificar la oportunidad de mejora que es tendencia en la actualidad (abril /2022) ya que marcas muy reconocidas a nivel mundial están comenzando a implementar el “foodtech” generando así una tendencia masiva que está comenzando y que reduce demasiado los costos en recursos humanos ya que no necesita de muchas personas para poder implementarlo y por otro lado reduce el tiempo de demora en la atención al cliente.

Por otro lado, la contra que tiene esta implementación es la inversión tanto en maquinaria como en software para la implementación de la misma, llevando quizás a modificar el modus operandi de la unidad de negocio.

Por ultimo y para ser más concretos en la idea a aplicar es establecer uno o dos cajeros dependiendo del tamaño y capacidad de recepción de clientes del bar Checa en los cuales serán un tablero digital donde el cliente podrá auto atenderse si desea para evitar colas y así permitirle generar el pedido como más le apetezca, incluso pagando con tarjeta desde ahí mismo o generando un tiquet para poder pagar en efectivo en la caja correspondiente atendida por un colaborador de la unidad de negocio.

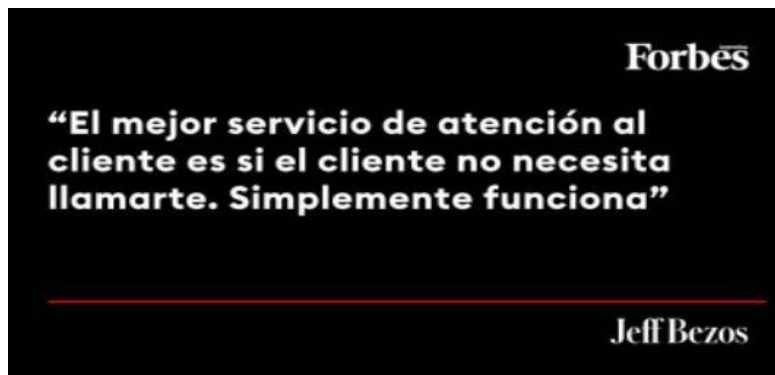
Por otro lado, también ofrecemos la implementación de códigos QR en la mesa para que el cliente pueda auto generar su pedido desde la mesa y que solo tenga que ir a la caja para realizar el pago y retirar el pedido, disminuyendo así los tiempos de demora en la cola para ser atendidos y los costos de recursos humanos en meseros que atiendan a los clientes desde la mesa.

Los antecedentes que podemos encontrar relacionados al caso es por un lado la marca reconocida internacionalmente por ser “Fast-Food” llamada Mac Donalds, la cual invirtió miles de millones de pesos en “Quioscos digitales” los cuales consisten en cajeros en los cuales los clientes pueden autogenerar su pedido sin la necesidad de ser atendidos por un asesor y por lo tanto generando una reducción en los tiempos de demora en la atención y en los pagos.

Por otro lado “Frizata” la firma rosarina que se encarga de “producir, comercializar y distribuir alimentos congelados desde una plataforma digital y directo del hogar.” (Diario La Nacion, 2021)

Su modelo fue validado por el mercado: cerro una ronda de inversión por u\$s 5 millones liderada por SP VENTURES Y Marcos Galperin. (Diario La Nacion, 2021)

En el presente caso podemos ver como el uso de tecnología para la comercialización de comida es una tendencia avalada por el fundador de un unicornio tan exitoso como mercado libre, el cual nos deja pensar que, con estos dos avales, tanto por Mac Donalds como por Frizata podemos observar que es una tendencia muy buena para el sector gastronómico y por lo tanto es una tendencia que sin duda podría cambiar la forma en la que los consumidores adquieren productos en el sector gastronómico.



(Forbes, 2022)

Análisis situacional:

Análisis del macro entorno:

A continuación, se realizará un análisis de la situación actual del mercado objetivo al que apunta este trabajo el cual es el mercado de bares de cerveza en la capital de Córdoba, Argentina, con el fin de conocer cuál es el contexto en el cual la empresa meta se desarrolla y se ve afectado en el día a día.

En el siguiente análisis podremos analizar los distintos factores del entorno a través del análisis PESTEL, el cual nos brindara información actualizada del marco en donde se desarrolla la empresa, las limitaciones legales que posee, el porqué de la falta de inversión en el sector gastronómico, Las tendencias a las cuales el mercado apunta, los avances tecnológicos que algunas empresas están incorporando para su funcionamiento y los cambios relacionados con el cuidado ambiental.

Factor Político:

Las principales medidas políticas fiscales tomadas por el gobierno actual de argentina encabezado por Alberto Fernández tuvieron como objetivo para el año 2022 impulsar una medida política expansiva con el fin de recuperar y brindar más recursos a los sectores de bajos ingresos.

Esta política tiene como objetivo la recuperación económica con un financiamiento en pesos en el mercado de capitales y mayor dinamismo productivo, mejora infraestructura, pero al mismo tiempo fortaleciendo la capacidad del Estado y las condiciones que dan lugar a la estabilidad macroeconómica. (El Economista, 2022)

Se planea un gasto en subsidios energéticos del 1,4 del PBI planeando así avanzar con un esquema de segmentación tarifaria y así reducir las partidas vinculadas a los subsidios de energía. (El Economista, 2022)

Entre las principales políticas fiscales podemos destacar las siguientes:

38) Medida: Prórroga de beneficios de diferimientos y/o exención en ingresos brutos, inmobiliario y automotor para determinadas actividades. (Gobierno Argentino, 2022)

- Se exime del pago del impuesto sobre los ingresos brutos, por los hechos imponible que se perfeccionen a partir del 1/9/2021 y hasta el día 30/11/2021, a los sujetos que desarrollen la actividad de “Servicios de “Fast-food” y locales de venta de comidas y bebidas al paso (Código NAES: 561013). (Gobierno Argentino, 2022)

35) Medida: Ayuda económica para contribuyentes afectados por la pandemia.

Norma: Decreto 469/21

“Al respecto, quedan alcanzados por la ayuda económica los monotributistas y los responsables inscriptos que desarrollen las actividades de bares, confiterías y restaurantes; salones de fiesta y discotecas; gimnasios, natatorios y canchas; escuelas de danza, canto y teatro; enseñanza de gimnasia, deportes y actividades físicas; academias de idioma; cines, autocines y centros culturales; y centros de formación profesional y academias de oficios.” (Gobierno Argentino, 2022)

06) Medida: Eximición pago Impuesto de Sellos a MiPymes

- Descripción: Se exime del pago del Impuesto de Sellos a los actos, contratos y/o instrumentos que realicen las instituciones financieras comprendidas en la Ley N° 21.526 y sus modificatorias, en la Provincia de Córdoba, con motivo del otorgamiento, renovación, cancelación y refinanciación de préstamos destinados a empresas "MiPymes" (micro, pequeñas y medianas empresas).

Factores Económicos:

Desde el punto de vista económico se puede observar un horizonte favorable ya que el Banco Mundial estima que Argentina crecerá 3,6 % de su PBI en 2022 generando así una fase de expansión dentro del ciclo económico. Este último informe de crecimiento ha mejorado ya que antes se preveía un crecimiento del 2,6%, sin embargo, los consultores locales proyectan un crecimiento del PBI del 3% y el Banco Mundial pronostica un aumento del 2,5% del PBI para el 2023. Por otro lado, el Banco Mundial destaca posibles riesgos en la recuperación de la guerra de Rusia – Ucrania y un posible rebrote de coronavirus por nuevas variantes que puedan surgir.

Si tenemos en cuenta el desempleo, disminuyó el nivel de desempleo en un 20% en algunos países como Argentina, Chile, México y Costa Rica. También podemos ver como tuvo una fuerte recuperación el nivel de empleo, especialmente en empresas informales y pequeñas, aumentando 7,4 puntos porcentuales. (Página 12, 2022)

Por otro lado, el IPC (índice de precios al consumidor) del mes de marzo fue del 6,7% con una variación interanual del 55,1% y una variación acumulada del 16,1%. Según el actual ministro de Economía Martín Guzmán, estos altos niveles inflacionarios se deben a la guerra entre Rusia - Ucrania y la misma afecta de manera directa a la canasta alimentaria de la Argentina. Principalmente este impacto se debe a un impacto en los commodities que provoca una suba en los precios de los huevos, la leche y el aceite. (El País, 2022) (INDEC, 2022)

Otro factor a tener en cuenta es la balanza comercial, la cual según el último reporte del INDEC, el intercambio comercial argentino estaría valuado para el mes de febrero del 2022 en 12.077 millones de dólares, de los cuales el 53,4% equivale a exportaciones con un monto de 6.443 millones de dólares y un 46,7% de importaciones equivalentes a 5.634 millones de dólares. (INDEC, 2022)

Por último, es importante resaltar la tasa de cambio, la cual tiene mucha importancia en nuestro país a la hora de comprar productos en el exterior.

Actualmente el tipo de cambio para el dólar BNA es de 112\$ para la compra y de 118\$ para la venta, por otro lado, podemos conseguir el dólar Blue en casas de cambio a una cotización de 192\$ la compra y 195\$ la venta. Los datos brindados anteriormente están sujetos a modificaciones y son válidos al día de la fecha 17/04/22. (Cronista, 2022)

Factor Social:

Para poder analizar este punto es fundamental tener la muestra a la cual vamos a analizar, en este caso nos centraremos en Argentina, pero más específicamente en Córdoba, la cual posee una población de 3.308.876 habitantes según el último censo realizado en 2010.

Tanto Córdoba como las demás provincias de argentinas se vieron forzadas a cambiar su metodología de funcionamiento para evitar lo mayor posible el contacto de personas con el fin de reducir los contagios en el contexto de la pandemia por COVID – 19 el cual desde principios de 2020 genero profundos cambios.

Entre los principales cambios que se pueden observar a lo largo de la pandemia, es la implementación de tecnología para la adquisición de productos y la utilización masiva de medios digitales con el mismo fin. Esto llevo a que las personas por ejemplo a la hora de ordenar algún plato de comida en un restaurante a través de una carta física, ahora tenga que escanear un código QR para poder ver la carta y así seleccionar cual es el plato de preferencia.

Otro sector que se vio afectado durante la pandemia y es un factor clave a tener en cuenta es la educación, esta se vio afectada ya que el 40,6% de la población argentina es pobre y por lo tanto muchos de los niños y adolescentes se vieron afectados para acceder al material educativo que se brindó de manera online durante el DNU 297/2020 AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO. Se estima que 1,5 millones de alumnos se desvincularon de los estudios en el marco de la pandemia, provocando así una caída en el desempeño académico a nivel regional. (CNN ARGENTINA, 2022)

Por último, también se puede observar un aumento en el consumo de alcohol ya que durante la pandemia creció exponencialmente. “Según la entidad Alcohólicos Anónimos (AA) local, el cinco por ciento de la población argentina (poco menos de tres millones de personas) transita entre los niveles de abuso y dependencia, y la franja etaria con mayor vulnerabilidad está entre los 25 y 35 años.” (Infobae, 2022)

Factor Tecnológico:

Con respecto a este apartado podemos decir que a partir de la pandemia de COVID – 19, tanto las grandes, como pequeñas empresas se vieron obligadas a incorporar tecnología para poder cumplir con los protocolos sanitarios y así reducir los contagios.

Hoy en día podemos visualizar los avances tecnológicos en la reducción de tiempo de demora en algunos locales comerciales a los cuales tenemos que realizar colas para ser atendidos como es el caso de la empresa logística Andreani, la cual debes sacar turno online para determinada hora para poder retirar tu envío. Otro caso puede ser el de algunos servicios técnico

de vehículos donde al momento de recibir el vehículo al cliente se lo atiende desde el vehículo a través del teléfono con el fin de evitar lo mayor posible el contacto y también evitar las aglomeraciones de personas.

Por el lado financiero podemos ver como cada vez más hay Fintech y los bancos tradicionales con sucursales son menores, incluso algunas entidades financieras han migrado a Fintech con el fin de reducir gastos, incorporando la tecnología como su principal medio de contacto.

Por último, otro ejemplo por el lado de la salud podemos ver el caso del Sanatorio Allende el cual se adaptó a las necesidades de sus pacientes a través de la tecnología, incorporando como primera visita a un especialista a través de video-llamada, filtrando así la mayoría de pacientes que no necesitan una visita presencial con el especialista.

A partir de lo mencionado anteriormente podemos ver como la tecnología ha pasado de ser un instrumento de mejor para las organizaciones, a pasar a un instrumento fundamental para la subsistencia y adaptación a los cambios continuos que vivimos en el día a día.

Factor Ecológico:

Desde el punto de vista ambiental , desde el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible y en conjunto con los gobiernos locales , han implementado una iniciativa llamada “ **Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto**” la cual promueve el saneamiento ambiental y la optimización de recursos para garantizar la gestión eficiente de los recursos sólidos urbanos ,bajo el lineamiento de Economía circular , en donde se busca que los residuos producidos se vuelvan recursos para el sistema productivo. Esta iniciativa tendría los siguientes lineamientos para llevarse a cabo:



(Gobierno Argentino, 2022)

Otra propuesta por parte del gobierno nacional argentino es el plan “Casa común”, el cual trata de la asistencia por parte del gobierno, tanto técnica como financiera para promover la realización de proyectos ambientales con impacto social. (Gobierno Argentino, 2022)

Por último, podemos observar que el gobierno actual de argentina apunta a tener más en cuenta al medio ambiente ya que por ejemplo en el último mes, se confirmó que más de 19 provincias de argentina, incluyendo Córdoba, se sumaron y firmaron convenios para colaborar con la implementación del pago de resultados REDD+. (Gobierno Argentino, 2022)

Este es una herramienta de la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) para reducir las emisiones provocadas por la deforestación y la degradación de los bosques en los países en desarrollo. Su función es impulsar la conservación, la gestión sostenible de los bosques y el aumento de las reservas forestales de carbono en estos países con el fin de contribuir a los esfuerzos globales frente al cambio climático y sus consecuencias. (Gobierno Argentino, 2022)

Factor Legal:

Con respecto al aspecto legal, el gobierno Nacional argentino amplió hasta junio de 2022 “la doble indemnización “, esta trata de que los despidos sin causa serán compensados con una indemnización extra del 75% hasta febrero, del 25% hasta abril y 25% hasta el 30 de junio de 2022. (Diario La Nación, 2021)

“El recargo indemnizatorio fue una de las primeras medidas que Fernández tomó al llegar a la Presidencia. Fue incluso antes de los coletazos por la pandemia del coronavirus. La normativa

tiene una novedad: se da de baja la prohibición de despidos sin causas, una suerte de cepo laboral que sí se impuso cuando se agudizó la crisis sanitaria, en 2020.” (Diario La Nación, 2021)

Por otro lado, en la provincia de Córdoba se aprobó la resolución que fija que los consumidores no pueden esperar o hacer fila por más de 30 minutos. Esta norma tiene carácter de alcance general y busca evitar las largas filas provocadas al realizar trámites o gestiones relacionadas a productos o servicios. Esta medida se toma en base al panorama actual de pandemia con el fin de evitar largas filas durante tiempos prolongados en lugares cerrados. (Gobierno de Córdoba, 2022)

Los proveedores de bienes y servicios deberán organizar su infraestructura y personal, otorgando turnos, disponiendo del personal necesario para cumplir con dicha resolución.

Para concluir el Consejo deliberante de la ciudad de Córdoba ha retomado el debate sobre alcoholemia cero para los conductores. Esta propuesta habría quedado en suspenso en el marco de la pandemia de COVID- 19 con el fin de retomar el normal funcionamiento de bares y restaurantes.

El fin de dicha iniciativa es reducir la siniestralidad vial, acompañándola con un aumento de controles y campañas de concientización. Esta iniciativa está fuertemente relacionada con la ley 24.788 la cual “fija límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantiza la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas.” (La Voz, 2022) (Gobierno Argentino, 2022)

A modo de conclusión del análisis del macro entrono, podemos ver que como la pandemia mundial por el COVID – 19 a afectado desde cómo se produce incorporando tecnología, como se enseña en las escuelas y como el gobierno ha aplicado ayudas para las empresas más afectadas post pandemia con el fin de reactivar la economía en ese sector, teniendo en cuenta también y tomando una postura activa con distintos planes con el medio ambiente. Por otro lado, y para concluir pudimos ver como el gobierno de la provincia de Córdoba aprobó la resolución para evitar colas, las cuales fueron producto de restricciones y cambios en la estructura de producción ya sea de servicios o de productos que no fueron efectivos provocando demoras para cumplir con protocolos sanitarios y generando así la búsqueda de algún tipo de solución por los comerciantes.

Cinco Fuerzas de Porter:

A continuación, se utilizará la herramienta diagnóstica “Cinco fuerzas de Porter” con el fin de entender el micro entorno del mercado de bares de cerveza artesanal en Córdoba Capital analizando diversos apartados en profundidad como amenazas de nuevos competidores que puedan ingresar al mercado, la rivalidad existente entre los competidores actuales del mercado, los productos o servicios sustitutos que pueden existir y por último el poder de negociación tanto de proveedores como del cliente.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Al momento de querer ingresar a la industria de bares, barrera de entrada es muy baja, ya que no necesita grandes gastos para incorporarse a ella. Para ingresar a la misma solo necesitamos capital para mínimamente adquirir un contrato de alquiler en algún local en una zona estratégica e invertir en sistemas informáticos y de recursos humanos. También se deberá invertir en maquinarias para el depósito y enfriamiento de cervezas las cuales no representan un gran costo y el mismo se podría comparar con las cillas y mesas que se debería comprar para el correcto funcionamiento del bar.

Por otro lado, un elemento fundamental en la industria de bares, pero más específicamente en la industria de la cerveza artesanal es tener un proveedor o ser fabricante de la misma cerveza que se ofrece la cual esta última generaría una barrera inmensa de entrada ya que se necesita una mayor inversión en las maquinarias de fabricación de cervezas y por el otro lado, conseguir un proveedor de cerveza artesanal es más fácil pero no deja de ser una cerveza no propia de la unidad de negocio.

También podemos ver que con el paso del tiempo múltiples bares de menor escala y con poca inversión se abren en la capital de Córdoba y solo los que logran captar a su público objetivo logran subsistir y los competidores que desde un principio no logran este objetivo terminan cerrando generando una alta rotación de competidores en este mercado.

Por último, pero no menos importante para que un bar de cervezas tenga éxito en su inserción en el mercado de bares de cervezas de Córdoba, debe contar con productos de excelente calidad que se pongan a la altura de los mejores competidores de Córdoba como

cervecería Peñón o Cervecería Patagonia, sin elevar los precios demasiado para poder mantener una cartera de clientes desde la apertura del local.

Rivalidad entre competidores existentes:

Con respecto a la rivalidad que existe entre competidores en el mercado de bares de cerveza artesanal podemos ver que cada vez existe mayor competencia ya que es una especie de tendencia los bares nocturnos orientados al público más joven.

Entre los bares de cerveza artesanal más reconocidos en la provincia de Córdoba, podemos encontrar como una especie de líder en este mercado a la cervecería Patagonia con 3 sucursales en la ciudad de Córdoba y múltiples sucursales a nivel nacional. Por otro lado, con un gran crecimiento en los últimos años a la cervecería peñón del águila con 3 sucursales en Córdoba capital y más de 20 locales en el país.

Luego de estas dos marcas reconocida nacionalmente, podemos encontrar bares en Córdoba muy reconocidos por los habitantes de la ciudad que brindan un excelente servicio a sus clientes, entre ellos podemos nombrar Hoppers Cervecería, Antares, Cuatro Catorce y The Barber.

En la actualidad la rivalidad entre competidores para el sector de bares de cervezas se da básicamente por la calidad del servicio brindado , la calidad del producto que se ofrece , la rapidez de atención ,los precios y promociones que haya a la hora de adquirir el producto, y por ultimo pero no menos importante la experiencia del cliente que se lleva al venir al local ,generando de esta manera estar en constante análisis de las opiniones del cliente y de las tendencias del mercado para mejorar la calidad del servicio y del producto brindado.

Amenaza de productos y servicios sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que cualquier bar puede conseguir cerveza artesanal y venderla a menor precio o al mismo precio, pero con un valor agregado. Por otro lado, a la hora de competir contra otras cervecerías reconocida como peñón y Patagonia, se puede tomar como oportunidad si se implementa el liderazgo en costos como algunos bares de Córdoba lo hacen para poder competir en el mercado.

En este sentido el bar se debería diferenciar de los demás competidores ya sea por la calidad del producto o servicio y centrándose en brindar la mejor experiencia posible para el cliente ya que actualmente con los servicios de delivery o la cercanía de los supermercados/kioscos el cliente puede optar por adquirir el producto desde la comodidad de su casa , generando así que el producto que se ofrezca sea de calidad al igual que el servicio brindado para poder diferenciarse a través de la experiencia del cliente.

Poder de negociación del proveedor:

El poder de negociación que tienen los proveedores va a depender de cada cervecería, si es un bar que ofrece cerveza artesanal, el proveedor de cerveza tendrá un gran poder si es que su cerveza tiene alta demanda para los clientes, por otro lado, los proveedores de comida como acompañamiento de la cerveza tendrán bajo nivel de negociación ya que hay más oferta para esos insumos y las cervecerías no dependen de un solo tipo de insumo.

En el otro extremo las cervecerías de marca propia, como peñón y Patagonia no tendrán problemas de negociación ya que, al ser sucursales, tienen beneficios o consiguen la cerveza y los insumos a menor precio que un proveedor el cual distribuye a un bar con cerveza no propia para su comercialización, como el caso mencionado en el apartado anterior.

Poder de negociación del cliente:

El poder de negociación que tiene el cliente en este caso es alto ya que hay gran variedad de bares que ofrecen el mismo servicio con la misma o mejor calidad de productos , generando así a los distintos competidores tener que diferenciarse de algún modo , a través de diferenciación como hace peñón , con sus festivales de cerveza y fechas donde se realizan fiestas , o como realiza Patagonia con su ambientación veraniega en sus distintas sucursales ,otro método que utilizan también es las campañas de marketing donde logran captar la atención de gran parte de su público y llegan a una mayor cantidad de clientes objetivo a través de publicidad en redes sociales. Otro aspecto a tener en cuenta es la diferenciación en el caso de Patagonia, que lo realizan a través de la innovación de productos, ofreciendo un producto nuevo en el mercado cada tanto tiempo.

A modo de conclusión podemos ver que es un mercado amplio donde existen múltiples competidores, los cuales se diferencian de diferentes maneras, dejando de esta manera la barrera de entrada para nuevos competidores muy alta ya que deben innovar o realizar algo que los diferencie fácilmente de los demás competidores del mercado y con un cliente objetivo con alto poder de negociación ya que tiene una amplia oferta en este rubro llevando a que la propuesta de mejora se centre en la experiencia del cliente para así diferenciarse de la competencia.

Análisis de mercado

El mercado al que se apunta en esta propuesta es el mismo al que se dirige una cervecería, centrándose principalmente a la ciudad de Córdoba y más precisamente al centro de la ciudad donde se ubica el local de la cervecería Checa.

Actualmente el consumo de cerveza se consume en un 95% en canales de venta on premise es decir bares, restaurantes y otros comercios gastronómicos, según informa el diario el cronista en una de sus notas del 28 de febrero de 2022, lo cual es un punto a tener en cuenta para seguir desarrollando el proyecto, teniendo en cuenta también que solo el 3% del mercado de consumidores esta captado a nivel nacional. (Cronista, 2022)

Principalmente con esta propuesta buscamos apuntar al cliente objetivo que se ubica en el rango etario de 18 a 35 años los cuales se encuentran en plena edad productiva y tienen mayor porcentaje de asistencia a estos tipos de bares en sus tiempos libres. El sector de clientes que apuntamos son principalmente estudiantes universitarios y personas que recién se incorporan al mercado laboral en donde encuentren un espacio relajado y distendido, en el cual puedan tanto relajarse como disfrutar junto amigos y compañeros de trabajo.

Con respecto a la competencia actual que existe en la ciudad de Córdoba, consta de 20 locales distintos, los cuales todos tienen gran variedad de cerveza artesanal para ofrecer y los precios son muy similares entre los competidores, diferenciándose por zona geográfica, ambientación del lugar, oferta gastronómica y ofertas en determinados días u horarios de la semana para la cerveza. Las dos principales marcas, las cuales tienen mayor porcentaje del mercado por el simple hecho de tener 3 sucursales cada una dentro de la ciudad de Córdoba, se distinguen por su ambientación en sus sucursales y al ser comercializadas en las principales

cadena de supermercados, hace que el cliente perciba a este producto como de mayor calidad que otros que pueden ser incluso de mejor calidad.

Análisis Interno:

Cadena de valor:

En el siguiente apartado se detallará el instrumento llamado cadena de valor, el cual es un recurso que se utiliza para el análisis interno de las organizaciones que ayuda a incrementar la rentabilidad de las empresas. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto, según (Hill y Jone, 2008).

Actividades primarias:

Logística interna:

La logística interna del bar se realiza a través de dos pedidos a la semana de insumos de gastronomía y uno de alcohol. Por lo general se realizan dos pedidos semanales para poder afrontar las fluctuaciones de clientes que se dan con un nivel escaso de clientes de lunes a jueves y un mayor volumen de viernes a domingo donde se necesita mayor cantidad de insumos gastronómicos y reposición de stock de alcohol. Estos pedidos son realizados a través de un software donde el encargado de gestión de stock, se encarga de realizar el pedido para el local y se contacta con los distintos proveedores, los cuales actualmente son tres, que los detallaremos más adelante.

Operaciones:

Las operaciones dentro de se realizan a través la división del local en 2 áreas, Administración donde se encuentran los encargados de cobrar por los pedidos realizados, los cuales actualmente son 4 personas capacitadas, tres mujeres y un hombre, suele haber 2 personas en el sector administrativo por día. El sector se encarga de llevar el total de facturación diario en un sistema de registro que es transferido a el área de control y gestión ubicado en Sacanta.

La segunda área es el equipo de cocina, conformado por 1 jefe de cocina y 9 ayudantes ,7 varones y 2 mujeres que se encargan de realizar los pedidos realizados por el personal de

atención al público, por otro lado, tenemos 3 Barman que se encargan de tomar y preparar los pedidos que tienen que ver con tragos y bebidas.

Logística Externa:

La logística externa se realiza a través del área de atención al público que se compone por un equipo capacitado de 20 personas donde hay 9 mujeres y 11 varones. Este equipo se encarga de la atención de clientes, desde que llegan al local, ubicándolos en sus respectivas mesas, tomando reservas, acercando a la mesa los pedidos de los clientes y reacondicionando las mesas luego de que los clientes se retiran de las mismas. Dependiendo de la temporada puede haber entre 10 y 15 mozos por día.

Marketing y Ventas:

Con respecto al marketing realizado para, se terceriza a un community manager que se encarga de realizar publicaciones sobre los productos ofrecidos en las redes sociales y está ligado a el área de control y gestión ya que desde esa área le delegan promociones y beneficios según la necesidad que se presente con el fin de realizar publicidad de ese tipo y así atraer al público objetivo.

Servicios:

Desde el punto de vista de servicios, los gerentes generales se encargan de realizar mediciones mensuales de calidad orientada a ver la experiencia del cliente y la satisfacción del mismo. Para la medición de la calidad utilizan indicadores KPI para centrándose en calidad del servicio, calidad los tragos y comida brinda.

Actividades de apoyo:

Compras:

El proceso de compras comienza cuando el encargado de supervisar el stock de la sucursal, revisa los requisitos de la misma y realiza el pedido a el distribuidor de insumos gastronómicos. Por otro lado, realiza otro pedido también sujeto a requerimientos a una licorería y por último se realiza un pedido de bebidas sin alcohol a la empresa Coca Cola que se encarga de distribuir al local. Todos y cada uno de los proveedores fueron elegidos según su calidad de productos, precios por cantidad y compromiso a la hora de entregar los productos en el tiempo consensuado.

Desarrollo de la tecnología:

Desde el aspecto tecnológico, el local cuenta con un sistema a la hora de tomar el pedido, donde el mozo toma el pedido del cliente en la mesa y luego lo carga en una especie de computadora con interfaz táctil, arrojándole la misma un papel donde está detallado el pedido, donde el mozo lo distribuye a cocina o a la barra dependiendo si es un trago o comida.

Por otro lado, cuenta con un sistema de reservas en donde el recepcionista de turno puede ver el turno, la mesa asignada y las mesas disponibles para poder asignar a los clientes de manera más rápida y eficaz.

Recursos Humanos:

La unidad de negocios Cervecería Checa cuenta con equipo de 23 colaboradores los cuales fueron escogidos según experiencia laboral previa con el fin de brindar una calidad de servicio a la altura de los requerimientos de los directivos. Con el fin de fomentar la unión y hacer de los procesos más eficientes se les ofrece a los trabajadores poder cenar al cierre del local y una vez por mes se realiza una fiesta en el mismo local para dar comunicados importantes y generar mayor unión en el equipo de trabajo.

Infraestructura:

Checa cuenta con una sucursal ubicada en el centro de Córdoba capital, con una capacidad para más precisamente en la calle Avenida Hipólito Yrigoyen 520. Esta sucursal abre de martes a domingo desde las 18:00 hs a 03:00 hs.

El bar posee una capacidad de 150 personas, contando con 72 mesas para 4 personas y una barra en la que pueden estar cómodamente 5 personas. El bar cuenta con un sistema informático para la toma de pedidos y comandas llamado "MR comanda". Por otro lado, el local está equipado con aparatos para el enfriado y almacenamiento de cervezas y maquinaria para la realización de pedidos gastronómicos como planchas, cocinas y hornos.

Marco Teórico

En el presente apartado mencionaremos las herramientas utilizadas para esta propuesta basándonos en terminología teórica de distintos autores reconocidos con el fin de dar un respaldo teórico a las herramientas utilizadas en la propuesta.

Comenzaremos explicando la planificación estratégica, la cual consiste de en los lineamientos que seguirá y ha adoptado hoy (momento en el cual se realiza la reflexión estratégica por parte del grupo de dirección), la empresa para poder lograr un determinado objetivo en los próximos 3 años el cual es el horizonte al que apunta. Estos lineamientos se basan en la reflexión y el pensamiento estratégico por parte de la alta dirección de la empresa y el equipo de dirección con el fin de satisfacer las distintas necesidades de los grupos de interés a los que la empresa apunta para lograr ser más competitiva. Para ampliar la teoría, dirigirse al apartado de anexos.

Por otro lado, para realizar un correcto análisis situacional, para esta presentación se ha utilizado la herramienta diagnóstica “Pestel” que consiste en el análisis del macro entorno y de todos los factores externos a la organización que la empresa no tiene control. Para este análisis se toman distintos puntos que son los siguientes: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. (Ancin, 2017)

Luego para continuar con el análisis situacional se utilizó la herramienta “Cinco fuerzas de Porter” la cual sirve para analizar el entorno en el que se desarrolla la empresa y tomando así ventaja frente a la competencia del sector.

“El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva.” (Ancin, 2017)

Esta herramienta también sirve para la “comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.” (Porter, 1998)

Por otro lado, cuando se realizó el análisis interno de la organización, se utilizó la herramienta “Cadena de valor” la cual consiste en dividir a la organización en sus distintas actividades como puede ser recursos humanos, área de producción, logística interna y externa, con el fin de saber dónde radica la ventaja competitiva y en qué se diferencia de la competencia de su industria.

También la podemos definir con las palabras propias de Robbins Coulter el cual es un referente en lo que respecta la administración, definiendo a la cadena de valor como una “Serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado”. (Robbins, 2014)

Por último, la estrategia que implementaría la organización para lograr el objetivo en base a la propuesta principalmente guiándose en la estrategia corporativa la cual el autor Robbins la menciona como “Estrategia organizacional que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas” (Robbins, 2014).

La estrategia corporativa a implementar sería una estrategia de renovación ya que la misma se utilizaría para tratar de solucionar algún inconveniente que tenga la organización en alguna de sus áreas o procesos de producción, este tipo de estrategia también lo podemos decir con las palabras del autor Robbins como “Estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un debilitamiento del desempeño” (Robbins, 2014).

Luego de la estrategia Corporativa podemos mencionar la estrategia competitiva que para el presente proyecto se utilizara una combinación de estrategias en la cual actuaran en conjunto la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación .Una estrategia competitiva la podemos definir desde las palabras del autor como “Estrategia organizacional que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio” (Robbins, 2014).Por otro lado una de las estrategias a utilizar será como ya se mencionó en el apartado anterior , liderazgo en costos , la que tiene como objetivo principal reducir al máximo los costos. Desde las palabras del autor Hill

podemos definir al propósito de esta estrategia como “llegar a ser el productor con los costos más bajos de su industria, y eso implica disminuir los costos en todas las funciones de la organización, inclusive marketing, ventas e investigación y desarrollo.” (Hill Jones, 2015)

Por otro lado, se utilizará la estrategia de diferenciación, la que trata según el autor donde “supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son «únicos» o superiores a los de la competencia.” (Ancin, 2017)

Esta estrategia la podemos ver presente en la propuesta de mejora desde el punto de vista de ser una de las primeras en tener un servicio de “Fast-Food” orientado a la cerveza, diferenciándose así a través de sus procesos de la competencia.

Por ultimo para concluir con el marco teórico , se utilizara el diagrama de Gantt para la realización del proyecto , el cual trata según el autor Robbins “Gráfica de programación desarrollada por Henry Gantt que representa la producción real y planeada a lo largo de un periodo específico” (Robbins, 2014) ,donde se plantean semana a semana que se realizara conjuntamente con los planes de acción que detallara que se hará en cada semana plasmada en el diagrama de Gantt , la duración de la tarea ,el área que estará a cargo , el responsable y los recursos físicos a utilizar.

Diagnostico

Luego de haber hecho los distintos análisis , tanto del contexto en el que se encuentra presente la empresa como el análisis interno de la misma , podemos concluir que la empresa tiene por un lado un enorme gasto en sueldos , que a pesar de haberse reducido desde 2019 a 2020 , fechas de los últimos balances brindados , podemos observar que este gasto es uno de los más grandes y por el cual la propuesta puede traer mejorías desde el aspecto financiero a la empresa , por otro lado una de las pocas quejas de los clientes que se pudo recaudar es que los clientes se quejan por hacer cola , lo cual la propuesta reduciría en gran medida las largas colas que se forman , fomentando la rapidez del servicio.

Si se analiza el contexto que rodea de la unidad de negocio a la que se propone la mejora, podemos ver que el gobierno en contexto de la pandemia de COVID – 19 eximio a locales de “Fast-Food” y locales de venta de comida del impuesto de ingresos brutos. Por otro lado, podemos mencionar también que el gobierno argentino brindo ayuda económica a bares y restaurantes para con el fin de que no cierren o quiebren por las restricciones implementadas en el año 2020 en marco de la pandemia.

El horizonte a la hora de realizar una inversión en la republica argentina según el Banco Mundial es totalmente positivo ya que se pronosticaba un crecimiento del PBI para argentina del 2,6% que luego se modificó a 3% generado una excelente expectativa para el 2022.

Por otro lado, la propuesta es interesante de aplicar tanto del punto de vista de la salud como desde el punto de vista tecnológico. Por un lado, al reducir el personal poniendo una caja extra en el local sin alguien que la atienda, reduce los tiempos de demora en colas para tomar pedido, las aglomeraciones por lo mismo de personas y el contacto entre el cliente y el personal de atención al cliente. Por otro lado, desde el punto de vista tecnológico, aplicar este sistema permite que la organización esta puntera en el aspecto tecnológico, produciendo mayor comodidad para el cliente a la hora de tomar pedidos como lo están implementando actualmente grandes cadenas de “Fast-food” o comida rápida como es el caso de Mac Donalds.

También se puede mencionar que la industria del alcohol, en la que se incluye la cerveza, ha aumentado principalmente el consumo de alcohol por parte del público consumidor, el cual el porcentaje de mercado captado para el mercado de venta de cervezas a nivel nacional, no supera el 3% generando alta expectativa y la posibilidad de captar mayor público objetivo.

Otro factor a tener en cuenta es la resolución aprobada por el gobierno de Córdoba para evitar que los clientes hagan cola por más de 30 minutos en diversos locales. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y las quejas de los clientes por las demoras a la hora de hacer el pedido podemos concluir que la propuesta traería una clara mejora en este aspecto, además de reducir gastos en personal.

Por último, pero no menos importante al aplicar la propuesta de mejora, reduciremos posibles problemas con empleados por despidos al reducir el personal de atención, evitando así normativas impuestas por el gobierno nacional como es el caso de doble indemnización por

despidos, la cual genera una perdida grande para las empresas a la hora de despedir un empleado sin causa.

A modo de conclusión, esta propuesta se ve interesante de aplicar ya que tanto los factores externos como los factores del mercado a nivel local, son beneficiosos para la propuesta, generando así que la empresa a la hora de implementar la mejor destaque de la competencia tanto por diferenciación, como por liderazgo en costos, teniendo costos en recursos humanos menor que la competencia.

Propuesta

La propuesta que se sugiere implementar para mejorar la rentabilidad de la unidad de negocios en un 15% con respecto al último balance brindado en 2020 a través de la estrategia de diferenciación con la reducción de tiempos de demora y la estrategia diferenciación en costos con la reducción de personal de atención al público.

Esta propuesta se centrará en un objetivo principal y luego tres objetivos específicos para poder lograr el objetivo en un plazo de 5 años y medio, utilizando como lineamiento general la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos dentro del mercado de bares de cervezas artesanales de la ciudad de Córdoba.

Objetivo general:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% a través de la reestructuración organizacional en un plazo de siete años y medio a través de una implementación tecnológica y una campaña de marketing aumentado el alcance de la imagen de marca.

Justificación: Se estima alcanzar un aumento del 15% con respecto al último informe de rentabilidad dentro de 7 años ya que se podría volver a niveles de actividad comercial y ventas prepandémicos con una mejora a partir de la rentabilidad alcanzada en el año 2018 de un 10% con la reestructuración organizacional, reduciendo tiempos de espera, que es una de las principales quejas de los clientes y por lo tanto se podrá reducir también los costos en recursos humanos en un 33% ya que se aumentaran el número de cajas y se reducirán los

costos en personal de atención al público . Estos porcentajes de rentabilidad elegidos a alcanzar fueron seleccionados en base al estado de resultados del año 2018 y el del año 2020.

Objetivos Específicos:

- Restructurar el funcionamiento general de la organización a través de la incorporación de un software para su funcionamiento, reduciendo los tiempos de demora por cliente en un 20% con el fin de reducir costos en recursos humanos en un 8% y aumentar las ventas en un 15% con respecto al último informe en un plazo de 7 años.

Justificación: A través de la incorporación del software “FUDO” a la unidad de negocios se espera que reduzca los tiempos de demora en los procesos en un 20%, permitiendo un óptimo funcionamiento del comercio, alcanzando su máxima funcionalidad y agilidad con la incorporación tecnológica en un plazo de 2 año.

- Incorporar un nuevo sistema de cobros, agregando dos cajeros extras en el cual el cliente se auto atiende, generando una rápida atención, reduciendo los tiempos de demora en los pedidos en un 33% y fidelizando de esta manera al cliente objetivo en un plazo de 12 meses.

Justificación: La incorporación de dos nuevos Auto cajeros, generara una reducción significativa del tiempo de atención en un 33%, eliminando las demoras en la cola para ser atendidos los clientes y provocando una fidelización de los clientes al ser un servicio de FastFood que incluye también cervezas como producto principal. Esta mejoría la podremos notar en un plazo de 12 meses.

- Generar una campaña de marketing con el fin de dar a conocer el nuevo accionar de la empresa, promoviendo la atracción de nuevos clientes objetivos en un plazo de 36 meses y aumentando en un 2% la cartera de clientes de la unidad de negocios.

Justificación: Generar una campaña de marketing va a generar que el cliente objetivo y no captado del mercado descubra la diferenciación del funcionamiento de la unidad de negocios con respecto a otros bares de cerveza artesanal, destacándose por su rapidez de servicio y atención atrayendo a nuevos clientes y fidelizando los existentes.

Alcance:

Con la propuesta planteada se pretende solucionar uno de los grandes problemas que posee la empresa Sauco S.A., más concretamente la unidad de negocios Cervecera Checa, la cual tiene quejas de clientes que les gusta el producto ofrecido, pero deben esperar largas colas para ser atendidos, generando disconformidad en los mismos. La implementación de la propuesta traerá consigo una mejoría en los siguientes puntos:

- Reducir costos en recursos humanos en un 8% en un plazo de 7 años.
- Aumentar las ventas en un 15% con respecto a años anteriores en un plazo de 7 años.
- Reducción de tiempos de espera en un 33% en un plazo de 12 meses.
- Un aumento de la cartera de clientes en un 2% en un plazo de 7 años.

Plan de acción:

Se define un plan de acción para cada objetivo en específico, detallando los recursos y acciones necesarias para cada uno en un periodo de tiempo determinado.

Plan de acción 1: Restructurar el funcionamiento general de la organización a través de la incorporación de un software para su funcionamiento, reduciendo los tiempos de demora por cliente en un 20% con el fin de reducir costos en recursos humanos en un 8% y aumentar las ventas en un 15% con respecto al último informe en un plazo de 7 años.

PLAN DE ACCION 1							
ACCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	PRESUPUESTO
	INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE			
Reunion directiva para comunicar el nuevo funcionamiento al que apunta la unidad de negocios.	1/8/2022	1/10/2022	Direccion general	Directivos	directivos y Personal administrativo		
Instalacion de recursos informaticos en la unidad de negocios	1/10/2022	1/11/2022	Direccion general y Administracion	Directivos	directivos, Personal administrativo , soft y recursos informaticos.	Ingeniero en sistemas.	58000
Compra de licencia del soft	1/11/2022	1/12/2022	Administracion	Administrativo	Soft		38000
Creacion del plan de reestructuracion funcional del bar Cerveceria Checa desde la toma de pedidos , hasta el control de stock de mercaderia.	1/1/2023	1/4/2023	Direccion general y Administracion	administracion	Personal administrativo y recursos informaticos.		
Comunicación del plan de reestructuracion al personal de la unidad de negocios.	1/4/2023	1/5/2023	Administracion y Recursos Humanos	administracion y Recursos humanos	Personal administrativo y de recursos humanos.		
Reestructuracion y reasignacion de talentos para las distintas areas funcionales de la unidad de negocios.	1/5/2023	1/7/2023	RECURSOS HUMANOS y Area de contabilidad.	recursos humanos	Personal administrativo, recursos humanos y recursos informaticos.		
Medicion interna de desempeño y productividad de el bar a travez de indicadores KPI'S.	1/7/2023	1/1/2024	Administracion y area contable	Administracion	Pasante de administracion de empresas y recursos informaticos.		40000
Medicion de aceptacion por parte del cliente a travez de encuestas opcionales con beneficios en el local.	1/7/2024	1/1/2024	Recursos humanos	recursos humanos	personal de recursos humanos , carteleria y folletos con QR para		40000
Realizar reporte final con los resultados obtenidos con el fin de relevarlos y compararlos con la estructura de trabajo aplicada anteriormente a la propuesta.	1/2/2024	1/3/2024	Administracion	Administracion	Pasante de administracion de empresas y recursos informaticos.		40000

Plan de acción 2: Incorporar un nuevo sistema de cobros, agregando dos cajeros extras en el cual el cliente se auto atiende, generando una rápida atención, reduciendo los tiempos de demora en los pedidos en un 33% y fidelizando de esta manera al cliente objetivo en un plazo de 12 meses.

PLAN DE ACCION 2							
ACCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	PRESUPUESTO
	INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE			
Creacion del plan de reestructuracion funcional de cobros bar Cerveceria Checa.	abr-24	jun-24	Administracion y Cobranzas	Administracion	Personal de administracion y cobranzas ,recursos		
Compra de licencia del soft	jun-24	jul-24	Administracion	Administrativo	Personal de administracion ,recursos y recursos informaticos.		38000
Compra de insumos informaticos e instalacion de los mismos con el soft	jul-24	ago-24	Administracion	Administrativo	Personal de administracion ,recursos informaticos y soporte	Ingeniero informatico	31000
Comunicación del plan de reestructuracion al personal encargado de cobranzas.	ago-24	sep-24	Administracion y Recursos Humanos	recursos humanos	Personal administrativo y de recursos humanos.		
Reestructuracion y reasignacion de talentos para el area de cobros de la unidad de negocios.	sep-24	dic-24	RECURSOS HUMANOS y Area de contabilidad.	recursos humanos	Pasante de administracion de empresas y recursos informaticos.		
Capacitación en el manejo del sistema en cobros a personal encargo de cobros.	dic-24	feb-25	RECURSOS HUMANOS y Area de contabilidad.	Area de contabilidad	Personal de recursos humanos , de el area contable y pasante de		
Medicion interna de desempeño y reduccion de tiempos de demora de el bar al tomar pedidos travez de indicadores KPI'S.	feb-25	jul-25	Administracion	Administracion	Pasante de administracion de empresas .		38700
Medicion de aceptacion por parte del cliente a travez de encuestas opcionales con beneficios en el local.	feb-25	jul-25	Administracion	Administracion	Pasante de administracion de empresas .		38700
Realizar reporte final con los resultados obtenidos con el fin de relevarlos y compararlos con el sistema de cobros aplicado anteriormente a la propuesta.	jul-25	ago-25	Administracion	Administracion	Pasante de administracion de empresas .		38700

- *Plan de acción 3:* Generar una campaña de marketing con el fin de dar a conocer el nuevo accionar de la empresa, promoviendo la atracción de nuevos clientes objetivos en un plazo de 36 meses y aumentando en un 2% la cartera de clientes de la unidad de negocios.

PLAN DE ACCION 3							
ACCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	PRESUPUESTO
	INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE			
Capacitación en Community manager a personal administrativo designado.	ago-25	nov-25	Administración	Administración	Personal de administración.	Curso de capacitación para community manager	69000
Creación del plan de marketing para el bar Cervecería Checa, formulando banners para redes y para el local.	nov-25	ene-26	Administración	Administración		Licenciado en Marketing con conocimientos previos en marketing digital	
Compra de insumos para campaña de marketing realizada en el bar.	ene-26	mar-26	Administración	Administración	Folletos y carteles para el local.	Impresión de folletos y carteles	40000
Aplicación de campaña de marketing, con el fin de dar a conocer el nuevo funcionamiento creando carteles y folletos para el local.	mar-26	dic-26	Administración	Administración	Community manager		
Campaña de marketing a través de distintas redes sociales a través de banners.	mar-26	dic-26	Administración	Administración	community manager		
Medición de aceptación por parte del cliente a través de encuestas opcionales con beneficios en el local.	dic-26	jun-27	Administración	Pasante de administración de empresas	Software para mediciones (Excel) y recursos informáticos.		38700
Realizar reporte final con los resultados obtenidos con el fin de relevarlos y compararlos con el sistema de cobros aplicado anteriormente a la propuesta.	jun-27	ago-27	Administración	Pasante de administración de empresas	Personal de administración.		38700

Presupuesto:

Presupuesto							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PLAN DE ACCION 1	58000	38000	120000				
PLAN DE ACCION 2				69000	116100		
PLAN DE ACCION 3					69000	40000	77400
TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL	58000	38000	120000	69000	185100	40000	77400
TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL							587500

Análisis financiero:

Se procede a realizar análisis financiero del proyecto ajustando gastos e ingresos a inflación con el fin de pronosticar si los planes de acción anteriormente mencionados son rentables o no.

VAN (Valor Actual Neto)

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto. El VAN es igual al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los flujos futuros de dicho proyecto. (El Economista, 2022)

En este caso el VAN es \$9.969.967,92 lo cual, al ser positivo indica que el proyecto es viable.

TIR (Tasa de Retorno Interno):

El TIR sirve para saber si el proyecto es rentable o no para los inversionistas. En este caso el TIR es 199% lo cual indica que se recupera la inversión y hay excedente, por lo tanto, el proyecto es rentable para su aplicación.

Flujo de fondos: Anexo 4

Diagrama de Gantt: A continuación, ilustraremos los tiempos de acción de cada plan de acción con un diagrama en donde se detallan los mismos en meses.

Plan de acción 1:

N° Actividad	Inicio	Final	1-ago	1-sep	1-oct	1-nov	1-dic	1-ene	1-feb	1-mar	1-abr	1-may	1-jun	1-jul	1-ago	1-sep	1-oct	1-nov	1-dic	1-ene	1-feb	1-mar	
Actividad 1	1/8/2022	1/10/2022	■	■																			
Actividad 2	1/10/2022	1/11/2022			■																		
Actividad 3	1/11/2022	1/12/2022				■	■																
Actividad 4	1/1/2023	1/4/2023					■	■	■														
Actividad 5	1/4/2023	1/5/2023								■													
Actividad 6	1/5/2023	1/7/2023									■	■											
Actividad 7	1/7/2023	1/1/2024											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 8	1/7/2024	1/1/2024											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 9	1/2/2024	1/3/2024																				■	■

Plan de acción 2

N° Actividad	Inicio	Final	1-abr	1-may	1-jun	1-jul	1-ago	1-sep	1-oct	1-nov	1-dic	1-ene	1-feb	1-mar	1-abr	1-may	1-jun	1-jul	1-ago
Actividad 1	1/4/2024	1/6/2024	■	■															
Actividad 2	1/6/2024	1/7/2024			■														
Actividad 3	1/7/2024	1/8/2024				■													
Actividad 4	1/8/2024	1/9/2024					■												
Actividad 5	1/9/2024	1/12/2024						■	■										
Actividad 6	1/12/2024	1/2/2025								■	■								
Actividad 7	1/2/2025	1/7/2025										■	■	■	■	■	■		
Actividad 8	1/2/2025	1/7/2025										■	■	■	■	■	■		
Actividad 9	1/7/2025	1/8/2025																■	■

Plan de acción 3:

N° Actividad	Inicio	Final	1-ago	1-sep	1-oct	1-nov	1-dic	1-ene	1-feb	1-mar	1-abr	1-may	1-jun	1-jul	1-ago	1-sep	1-oct	1-nov	1-dic	1-ene	1-feb	1-mar	1-abr	1-may	1-jun	1-jul	1-ago
Actividad 1	1/8/2025	1/11/2025	■	■	■	■																					
Actividad 2	1/11/2025	1/1/2026				■	■																				
Actividad 3	1/1/2026	1/3/2026						■	■																		
Actividad 4	1/3/2026	1/12/2026								■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Actividad 5	1/3/2026	1/12/2026								■	■	■	■	■	■	■	■										
Actividad 6	1/12/2026	1/6/2027																■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Actividad 7	1/6/2027	1/8/2027																							■	■	

Conclusión y recomendaciones:

A modo de conclusión del presente análisis de la empresa Meta, más específicamente de la unidad de negocios del bar Checa, ubicado en la capital de la provincia de Córdoba, se pudo observar que la implementación de la restructuración organizacional, sumado a la campaña de marketing, daría excelentes resultados aumentando la rentabilidad en un 15% en un plazo de siete años.

Al principio de este análisis se pudo observar el panorama que el cual se ubica la empresa es bastante favorable y el horizonte al que apunta según distintos organismos como Banco Central de La República Argentina, Afip y el gobierno de la República Argentina.

A pesar de tener un horizonte muy favorable para la implementación de proyectos, la empresa se vio fuertemente golpeada por la pandemia mundial de coronavirus la cual provoco que en el último balance brindado en 2020 se viera una reducción significativa de los ingresos debido a los muchos meses que la unidad de negocios permaneció cerrada.

Por otro lado, otra perspectiva que se puede observar es cómo el mercado de bares de cervezas de Córdoba posee barreras de entrada altas ya que, al tener proveedor propio y directo de cerveza, el bar se encuentra en una posición favorable con respecto a la competencia obteniendo productos al costo generando mayor rentabilidad a través de la comercialización de su principal insumo que es la cerveza.

También se puede ver como la pandemia favoreció para reducir tiempos de demora en algunos procesos que estaban obsoletos y obligo a muchos de ellos a incorporar tecnologías para reducir el contacto entre personas, los tiempos de demora y aumentado así la capacidad productiva de muchas empresas.

Para concluir y como recomendación profesional se pudo observar que la idea de mejora propuesta a la organización ayudaría mucho a la misma ya que solucionaría el principal problema que manifiestan los clientes a través de las reseñas de internet por los tiempos de demora. En la presente propuesta se aprovecharían estas incorporaciones tecnológicas como oportunidad de mejora para la propuesta a través de la incorporación de un software ,el cual provoca mejor distribución del personal , eliminando tiempos muertos , generando así un aumento de

productividad , que es traducido en una reducción de un 20% de los tiempos de demora , provocando que el cliente que asiste al bar lo prefiera antes que otros bares por la rapidez del servicio , pareciéndose a locales de comida rápida o “Fast-Food” como es el caso de Mac Donalds que migro su operatoria a cajeros sin personal.

Otra mejora que se propone en el presente análisis es incorporar dos cajeros donde el cliente puede auto ordenar y pagar con tarjeta, reduciendo los tiempos de demora a un 33% ya que habría tres cajeros de los cuales uno seria atendido por un miembro del personal para el sector de la población que se le dificulte el contacto con la tecnología y los otros dos cajeros solo serian supervisados por el mismo.

Esta mejora solucionaría el gran problema que los clientes manifiestan que son las largas esperas para pedir el producto que desean consumir. Acompañado de esta mejora se pudo observar que el gobierno de la provincia de Córdoba aprobó una resolución para evitar las largas colas en lugares cerrados que al implementar esta mejora por un lado el principal problema con los clientes y el gobierno de la provincia se solucionaría inmediatamente.

Como complemento de los planes mencionados anteriormente con respecto al cambio de la estructura de trabajo del bar, es interesante aplicar la campaña de marketing con el fin de dar a conocer el nuevo funcionamiento al estilo “Fast-Food” con el fin de atraer una mayor cantidad de clientes a la unidad de negocios y comunicar al público objetivo el interés de la marca por el medio ambiente.

Luego podemos observar como el análisis financiero de los proyectos nos brindan un panorama positivo ya que el VAN es positivo indicando que el proyecto es viable y lo cual quiere decir que la inversión se recuperaría en un plazo mucho menor a 7 años que es la duración del proyecto de mejora con sus 3 planes de acción. También se puede observar como el TIR o Tasa Interna de Retorno es favorable, devolviendo un 199 % de la inversión.

Por otro lado recomiendo aplicar una reestructuración organizacional del grupo meta diferenciando las empresas según las unidades de negocios con el fin de poder dar un seguimiento más preciso de costos e ingresos generados por cada unidad de negocios y evitando problemas a futuro en el caso de que alguna de las unidades de negocio se expanda y necesite mayor individualidad para su seguimiento pudiendo identificar en el caso de ser necesario también la unidad de negocio que este generando perdida.

Por último, se propone iniciar una campaña de sustentabilidad y medioambiente dentro de la organización con los procesos que tienen mayor impacto ambiental y que los clientes se sientan más cómodos al saber que los residuos generados por ellos mismos y por la producción de los productos consumidos en el bar son y serán tratados de la mejor manera posible comunicándolo a través de la campaña de marketing mencionada.

Bibliografía:

Frizata: la startup argentino que revoluciona el mercado de alimentos congelados y recibió inversiones de Marcos Galperin: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/frizata-la-start-up-argentina-que-revoluciona-el-mercado-de-alimentos-congelados-y-recibio-nid21072021/>

Forbes: <https://www.forbesargentina.com/>

El Presupuesto 2022 mantendrá una política fiscal expansiva para “apuntalar la recuperación”: <https://eleconomista.com.ar/economia/el-presupuesto-2022-mantendra-una-politica-fiscalexpansiva-apuntalar-recuperacion-n46290>

COVID-19: Medidas tributarias provinciales –

Córdoba: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19provinciales/cordoba>

Argentina, mejor pese a la guerra: <https://www.pagina12.com.ar/413863-argentina-mejor-pese-a-la-guerra>

La inflación argentina se acelera: en febrero registró un alza mensual del

4,7%: [https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febreroregistro-un-alza-mensual-del-](https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febreroregistro-un-alza-mensual-del-47.html#:~:text=En%20el%20presupuesto%20de%202022,que%20ser%C3%A1%20cercana%20al%2055%25)

[47.html#:~:text=En%20el%20presupuesto%20de%202022,que%20ser%C3%A1%20cercana%20al%2055%25](https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febreroregistro-un-alza-mensual-del-47.html#:~:text=En%20el%20presupuesto%20de%202022,que%20ser%C3%A1%20cercana%20al%2055%25)

Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Marzo de

2022: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de febrero de

2022: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_224AA839A101.pdf

COTIZACIÓN DÓLAR HOY, PRECIO DEL DÓLAR HOY:

<https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

La pobreza en Argentina llega al 40,6 %, según

Indec:[https://cnnespanol.cnn.com/radio/2021/09/30/la-pobreza-en-argentina-llega-al-406-segunindec/#:~:text=\(CNN%20Radio%20Argentina\)%20%20E2%80%93%20El,el%20primer%20s%20emes%20tre%20de%202021.](https://cnnespanol.cnn.com/radio/2021/09/30/la-pobreza-en-argentina-llega-al-406-segunindec/#:~:text=(CNN%20Radio%20Argentina)%20%20E2%80%93%20El,el%20primer%20s%20emes%20tre%20de%202021.)

Educación Argentina en emergencia:<https://www.ambito.com/nacional/alumnos/educacion-argentina-emergencia-cayo-debajo-delpromedio-regional-segun-unesco-n5326519>

Preocupa el aumento en el consumo de alcohol y drogas en la Argentina en tiempos de pandemia:<https://www.infobae.com/salud/2021/10/02/preocupa-el-aumento-en-el-consumo-de-alcohol-ydrogas-en-la-argentina-en-tiempos-de-pandemia/>

El Plan GIRSU entiende a la gestión de los residuos como una cuestión ambiental, pero también sanitaria, social y económica que merece un abordaje integral:<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/erradicacion-de-basurales>

¿Qué es la economía circular?: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/economia-circular>

Ya son 19 las provincias que se sumaron a la implementación del pago por resultados del Fondo Verde del Clima: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ya-son-19-las-provincias-que-se-sumaron-laimplementacion-del-pago-por-resultados-del-fondo>

Amplían hasta junio de 2022 la doble indemnización, pero se flexibiliza de manera gradual:<https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacionpero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/>

Por Resolución los consumidores y usuarios no deben esperar o hacer fila por más de 30 minutos:<https://prensa.cba.gov.ar/industria-comercio-y-mineria/por-resolucion-los-consumidores-yusuarios-no-deben-esperar-o-hacer-fila-por-mas-de-30-minutos/>

Córdoba: la ciudad se encamina a la “alcoholemia

cero”:<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/cordoba-la-ciudad-se-encamina-a-la-alcoholemia-cero/>

Lucha contra el alcoholismo:<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contra-el-alcoholismo>

Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan

góndolas:<https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-yproductos-que-copan-las-gondolas/>

Inflación estimada

Anual:<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220630%20Resultados%20web.pdf>

Anexo 1:

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

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


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


 María Paula Fernández
 Presidente

Anexo2:

DENOMINACION DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Mét. Indirecto)		31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.	
		2020	2019
Variaciones del Efectivo			
Efectivo al inicio del ejercicio (Nota 2)		174.576,97	355.897,00
Efectivo al cierre del ejercicio (Nota 2)		14.649,74	174.576,97
Aumento (disminución) neta del efectivo		(159.927,23)	(181.320,03)
Causas de las Variaciones del Efectivo			
		Actual	Actual
Actividades Operativas			
Ganancia ordinaria del ejercicio		(7.772.599,90)	374.689,99
Ajustes para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las actividades operativas:			
Resultado por baja de bienes de uso			472.806,05
Diferencia de cambio y resultados financieros		-	-
Depreciaciones bienes de uso		3.588.376,00	3.311.998,79
Cambios en activos y pasivos operativos:			
(Aumento) Disminución en cuentas por cobrar			
(Aumento) Disminución en otros créditos		(1.560.187,69)	(237.091,42)
(Aumento) Disminución en bienes de cambio		819.696,00	2.410.093,40
Aumento (Disminución) en cuentas por pagar		(254.026,29)	(3.272.660,03)
Aumento (Disminución) en pasivos fiscales y sociales		(188.439,68)	9.505,07
Aumento (Disminución) en otros pasivos		4.776.839,15	1.126.076,46
Flujo Neto de Efectivo Generado (Utilizado) en las actividades operativas:		(590.342,40)	4.195.418,30
Actividades de Inversión			
Pagos inversiones corrientes			
Pagos por compra de bienes de uso:		(1.502.918,12)	(6.752.391,59)
Flujo Neto de Efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión:		(1.502.918,12)	(6.752.391,59)
Actividades de Financiación			
Cobros por la emisión de obligaciones negociables			
Aportes/ retiros en efectivo de los propietarios			2.375.653,26
Obtención / Pago de Préstamos		1.933.333,30	
Flujo Neto de Efectivo generado por (utilizado en) las actividades de financiación		1.933.333,30	2.375.653,26
Aumento (disminución Neta del efectivo)		(159.927,23)	(181.320,04)

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



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

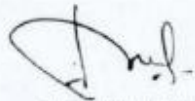


Maria Paula Fernandez
Presidente

Anexo 3:

DENOMINACION DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.		ANEXO III			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.					
INFORMACION SOBRE GASTOS Y SU APLICACION - Art. 64 inc. b) Ley 19.550.					
RUBROS	EXPLOTACION	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION	TOTALES 2020	TOTALES 2019
SUELDOS Y JORNALES		3.284.449,89	821.112,47	4.105.562,36	7.715.027,12
CARGAS SOCIALES Y SINDICALES		950.781,64	237.695,41	1.188.477,05	1.833.645,18
ALQUILERES			649.297,99	649.297,99	296.859,22
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		404.469,11		404.469,11	321.597,49
INSUMOS	7.198.828,49			7.198.828,49	16.476.936,39
FLETES		484.768,57		484.768,57	494.057,76
GASTOS BANCARIOS		135.444,70		135.444,70	128.735,40
ENERGIA ELECTRICA			1.207.896,09	1.207.896,09	1.068.091,44
GASTOS DE COMERCIALIZACION		4.036.840,47		4.036.840,47	48.581,86
GASTOS DE ADMINISTRACION			66.019,09	66.019,09	0,00
MANTENIMIENTO INMUEBLES		0,00	336.583,79	336.583,79	200.675,49
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS		159.887,29		159.887,29	707.778,70
SEGUROS		159.826,95		159.826,95	29.765,72
IMPUESTOS - INGRESOS BRUTOS		366.763,78		366.763,78	898.204,06
PAPELERIA, LIMPIEZA Y OTROS		160.595,82		160.595,82	420.019,31
TASAS MUNICIPALES		89.833,53		89.833,53	217.942,37
INTERESES		296.073,87		296.073,87	76.489,58
ARANCELLES TARJETAS		37.293,41		37.293,41	101.913,65
AMORTIZACIONES BIENES DE USO		3.408.246,28		3.408.246,28	3.311.998,79
AMORTIZACIONES ACTIVOS INTANGIBLES		180.129,72		180.129,72	0,00
TOTALES	7.198.828,49	14.155.405,02	3.318.604,84	24.672.838,35	34.348.320,33

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



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



Maria Paula Fernandez
Presidente

Anexo 4: Flujo de Fondos

Flujo de fondos:	Número de periodo		-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6
			2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	\$		6.090.517,07	30.802.495,68	13.091.918,97	19.768.797,49	30.641.636,12	44.430.372,37	59.981.002,70	77.195.550,47	95.336.504,83	113.728.916,81	131.935.769,44
COSTO DE VENTAS	-\$		3.781.010,48	18.914.484,82	8.018.524,50	11.861.278,50	18.384.981,67	26.859.223,42	35.988.601,62	46.317.330,28	57.201.902,30	68.236.143,97	78.017.461,80
INGRESOS POR VENTA DEL PLAN DE ACCION	\$		-	-	-	-	-	8.506.417,00	13.828.732,00	21.240.961,30	30.611.589,00	41.704.019,00	54.468.590,00
COSTOS DE VENTAS PLAN DE ACCION	-\$		-	-	-	-	-	89.900,00	95.900,00	162.000,00	88.803,00	228.538,50	47.716,00
UTILIDAD BRUTA	\$		5.309.506,59	11.888.010,86	5.073.394,47	7.907.518,99	12.256.754,45	26.223.485,95	37.660.134,08	52.030.378,49	68.917.591,43	87.227.869,64	107.085.168,57
DE COMERCIALIZACION	-\$		5.894.091,82	14.296.023,33	14.195.405,02	21.374.681,59	22.313.838,16	32.395.062,43	43.679.334,29	56.215.303,23	69.425.999,48	82.819.195,49	95.903.424,08
DE ADMINISTRACION	-\$		1.719.423,32	3.447.905,69	3.316.604,84	5.011.093,31	5.344.293,65	7.749.167,79	10.461.376,52	13.463.791,69	16.627.762,60	19.835.281,86	22.969.256,40
DE FINANCIACION	-\$		309.626,29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIA INCLUYE RECPAM	\$		2.758.009,31	6.149.832,17	4.628.015,59	6.888.303,64	9.532.239,86	13.821.747,80	18.659.359,63	24.014.595,72	29.658.025,71	35.379.058,67	40.968.950,07
RESULTADO DE VENTA DE BIENES DE USO	\$		-	195.323,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE GASTOS Y OTROS INGRESOS	-\$		5.155.040,02	11.498.773,57	12.845.994,27	18.397.491,95	18.125.849,95	26.282.492,42	35.481.351,27	45.664.499,09	56.395.656,37	67.274.378,49	77.903.730,29
COSTOS DE PLAN DE ACCION 1	-\$		307.000,00	-	-	-	89.900,00	95.900,00	162.000,00	-	-	-	-
COSTOS DE PLAN DE ACCION 2	-\$		47.800,00	-	-	-	-	-	-	69.000,00	116.100,00	-	-
COSTOS DE PLAN DE ACCION 3	-\$		186.400,00	-	-	-	-	-	-	-	69.000,00	40.000,00	77.400,00
TOTAL COSTOS DE PLANES DE ACCION	-\$		73.500,00	-	-	-	89.900,00	95.900,00	162.000,00	69.000,00	185.100,00	40.000,00	77.400,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	\$		184.466,57	289.237,29	7.772.599,90	12.232.624,64	5.993.095,50	9.916,48	2.178.782,81	6.385.879,40	12.121.935,08	19.953.490,16	29.914.589,29
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$		10.617,35	14.947,21	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	-	-	-	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$		173.849,22	274.289,98	6.522.599,90	10.982.624,64	7.209.095,50	9.916,48	2.178.782,81	6.385.879,40	13.371.935,08	21.203.490,16	30.401.458,29

Inversion	-\$	761.746,70
FLUJO PERIODO 1	-\$	59.016,48
FLUJO PERIODO 2	\$	2.178.782,81
FLUJO PERIODO 3	\$	6.365.879,40
FLUJO PERIODO 4	\$	13.371.935,06
FLUJO PERIODO 5	\$	21.203.490,16
FLUJO PERIODO 6	\$	30.401.458,29

VAN	\$	9.969.967,92
TIR		193%
Tasa K		53%

Justificaciones de análisis financiero:

Para el análisis de la presente propuesta se utilizaron los siguientes parámetros para poder realizar una estimación lo más precisa posible.

Inflación Anual Proyectada: como primer parámetro se utilizó un estimativo de inflación a partir del informe emitido por el Banco Central de la República Argentina tomando en cuenta el Relevamiento de Expectativas de Mercado. Este informe nos brindó la inflación estimada para 2023 y 2024, a partir del descenso de un 18% según el informe se extendió este patrón para los años siguientes.

Porcentaje de aumento de ventas por Planes de acción: Para este indicador se tomó en cuenta los beneficios que aportarían los planes de acción una vez implementados correctamente, con una aceptación y adaptación por parte del equipo de trabajo aumentando la utilidad en un 2% por año.

Ingresos por ventas y servicios: Los ingresos fueron ajustados a la inflación estimada con el fin de tener un parámetro para poder medir el proyecto ya que estos ingresos están sujetos a los precios de los productos y servicios que podrían ser modificados dependiendo de la aceptación del público objetivo.

Costo de ventas: Los costos de ventas se estimaron calculando el 60% de los ingresos ya que años anteriores se puede ver en el balance que los costos representaban este margen de los ingresos.

Ingresos por ventas del plan de acción: Estos ingresos fueron calculados según lo que se estima que podría generar el plan de acción una vez aplicado correctamente.

Costos de ventas del plan de acción: Para obtener estos costos lo que se realizó fue a el presupuesto actual para los próximos años, se lo ajusto a una inflación estimada según el estudio REM.

Gastos y otros ingresos: Tantos gastos de administración, comercialización y financiación fueron ajustados a la inflación estimada de los próximos años y estaría sujetos a cambio y modificación.

Costos de plan de acción: En dicho apartado podemos ver cuánto costaría cada plan de acción en cada año ajustado por inflación y viendo en la parte final el total de costos de los planes de acción por año.

Por último, podemos ver la utilidad neta del ejercicio que nos da como resultado de la resta de la utilidad neta antes de impuestos a las ganancias, menos el impuesto a las ganancias.

Para concluir con el análisis financiero, en esta propuesta se utilizó dos indicadores para medir la viabilidad de la misma, los cuales son “VAN” Valor Actual Neto la cual sirve para determinar la viabilidad económica de un proyecto. El VAN es igual al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los flujos futuros de dicho proyecto. (El Economista, 2022)

En este caso el VAN dar \$9.969.967,92 y al ser positivo indica que el proyecto es viable para su implementación.

Por último, el otro indicador que fue utilizado fue el indicador TIR o Tasa Interna de retorno la cual en este caso el TIR es 199% lo cual indica que se recupera la inversión y hay excedente, por lo tanto, el proyecto es rentable.