

Carrera: Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso: Planeación Estratégica



Planificación Estratégica para el bar Casa Negra de Grupo Meta

Strategic Planning for Casa Negra bar of Grupo Meta

Autora: Egea Endrizzi, María Valentina

Legajo: ADM06390

D.N.I: 41.322.760

Directora de TFG: Ortiz Figueroa, Ana María

Córdoba, Argentina - 2023

Resumen

En el siguiente Reporte de Caso, se realizó la planificación estratégica para los dos bares Casa Negra, que conforman Cervezas Argentinas S.A.S., una de las divisiones de Grupo Meta. La estrategia que se utilizó, a nivel corporativo, fue de crecimiento basada en la concentración, a nivel competitivo, se empleó una estrategia de enfoque y una estrategia funcional para la incorporación de un nuevo método para comercializar la cerveza artesanal de los bares.

Esta nueva forma de venta apuntó a la experiencia de tomar cerveza tirada en entornos distintos a los típicos bares o cervecerías. Precisamente, consiste en el alquiler de choperas de diferentes tamaños, que serán cargadas con la cerveza Checa en sus diversos sabores y serán trasladadas al domicilio de los eventos particulares.

Esta propuesta estuvo dirigida a un público joven, que está constituido, tanto por aquellos que ya son clientes de los bares como por los que aún no son clientes, pero que estarían interesados en lo que este nuevo negocio tiene para ofrecer. La nueva forma de comercializar la cerveza implicó un crecimiento de un 12% anual para el 2025, con un VAN, de \$860.210, un ROI 13% y una TIR 87%.

Palabras clave: planificación, cerveza artesanal, crecimiento, alquiler, choperas

Abstract

In the following Case Report, strategic planning was carried out for the two Casa Negra bars, that integrate Cervezas Argentinas S.A.S., one of the divisions of Grupo Meta. The strategy that was used, at the corporate level, was growth based on concentration, at the competitive level, it employed a focus strategy and a functional strategy for the incorporation of a new method of commercializing the craft beer of the bars.

This new way of vending targets the experience of drinking draft beer in settings distinct from typical bars or breweries. Precisely, it consists in renting beer taps of different sizes, that will be filled with Checa beer in its diverse flavors and will be transferred to the addresses of private events.

This proposal was directed to a young public, which is made up of those who are already clients of the bars and those who are not yet clients but would be interested in what this new business has to offer. The new way of marketing beer implied an annual growth of 12% by 2025, with an NPV of \$860.210, an ROI of 13%, and an IRR of 87%.

Keywords: planning, draft beer, growth, rent, beer taps

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	4
Análisis del macro entorno de la organización: PESTEL.....	5
Sector Político	5
Sector Económico.....	5
Sector Social.....	6
Sector Tecnológico	7
Sector Ecológico.....	7
Sector Legal	8
Análisis del micro entorno de la organización: Cinco Fuerzas de Porter.....	9
Poder de negociación de los clientes	9
Poder de negociación de los proveedores	9
Amenaza de entrada de nuevos competidores	10
Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	10
Rivalidad entre competidores existentes.....	11
Análisis interno de la organización: Cadena de Valor	11
Actividades primarias	11
Actividades de soporte.....	13
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de Implementación	17
Revisión de las bases estratégicas	17
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Alcance	19
Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos	20
Plan de Acción de Recursos Humanos para el Producto/Servicio	21
Plan de Acción de Marketing del Nuevo Negocio	22
Recursos.....	23
Estudio económico y financiero	24
Marco de tiempo para la implementación.....	25
Medición o evaluación de acciones	25

Conclusión y Recomendaciones	25
Bibliografía	28
Anexos.....	30
Anexo I: Flujo de fondos	30
Anexo II: Diagrama de Gantt.....	31
Anexo III: Evaluación y medición	32

Índice de Tablas

Tabla 1: Presupuesto Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos	21
Tabla 2: Presupuesto Plan de Acción de RR.HH. para el Producto/Servicio.....	22
Tabla 3: Presupuesto Plan de Acción de Marketing del Nuevo Negocio	23
Tabla 4: Recursos Involucrados Totales	23
Tabla 5: Ingresos del proyecto.....	24
Tabla 6: Costo del alquiler de las choperas	24
Tabla 7: Estimación de la estructura de costos	25
Tabla 8: Estimación de los indicadores financieros.....	25
Tabla 9: Flujo de fondos.....	30
Tabla 10: Diagrama de Gantt.....	31
Tabla 11: Evaluación y medición	32

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Tipos de estrategias.....	15
--	----

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración, se desarrollará la planificación estratégica para el bar Casa Negra, perteneciente al Grupo Meta.

Grupo Meta es una empresa familiar fundada en el año 2019 por los hermanos Fernández, Paula, José y Juan Cruz. Ésta tiene su oficina administrativa en la localidad de Sacanta, en el departamento de San Justo, de la provincia de Córdoba, en la cual se centraliza la administración y toda la actividad económica, legal, contable y comercial de las diferentes unidades de negocio que integran el grupo.

Las unidades de negocio que conforman Grupo Meta tienen una buena posición en las áreas geográficas en las que se desempeñan, tanto en relación con el cliente y con el proveedor, así como en la producción lograda anualmente; y todas trabajan de manera mancomunada para el logro de los objetivos organizacionales. Estas unidades son cuatro:

- La Tregua S.A.: se dedica al tambo y a la agricultura en la localidad de Sacanta-El Arañado.
- Sauco S.A.: abarca la fábrica Cervecería Checa, que se encuentra en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
- Cervezas Argentinas S.A.S.: en esta unidad Grupo Meta tiene una participación del 50% e incluye dos bares Casa Negra, ambos localizados en la ciudad de Córdoba, uno en el barrio Güemes y el otro en el Buen Pastor de Nueva Córdoba.
- Brewing S.A.S.: esta unidad contiene el bar de cervezas Checa, ubicado en la importante Av. Hipólito Yrigoyen del barrio Nueva Córdoba.

El foco de este trabajo estará puesto en Cervezas Argentinas S.A.S., que tiene como representante y administrador a Juan Cruz Fernández.

Casa Negra, que inauguró el 20 de febrero del 2018, solía ser una casa antigua y deteriorada que fue convertida en restaurant. Ésta, imitando el estilo de las casonas neoyorquinas y sus fachadas, se quiso distinguir de los bares y restaurantes vecinos a través de su terraza. Su localización en la calle Fructuoso Rivera 310 es estratégica, debido a que es una zona muy concurrida por el público juvenil al que apunta el bar y, además, es cercana al centro de la ciudad de Córdoba y al barrio Nueva Córdoba.

Luego de unos años, en abril del 2021, se da la apertura de la segunda sucursal frente a la fuente del Buen Pastor. Esta ubicación, también, es muy estratégica, ya que se encuentra en el corazón de Nueva Córdoba, barrio residencial de jóvenes universitarios.

Con su ambiente cálido, descontracturado y jovial, Casa Negra ofrece un menú variado para todos los gustos, tragos de autor y su original cerveza artesanal Checa. El bar funciona de miércoles a domingo entre las 19 y 3 de la madrugada y ofrece la posibilidad de comer en el lugar, de retirar la comida por el local o que ésta sea llevada por el *delivery*.

Casa Negra ya se posiciona como un bar donde se puede beber cerveza tirada y en lata, pero carece de la proyección de nuevos negocios internos para la comercialización de esta bebida. En particular, la empresa no provee más que latas para el consumo fuera del local, las que se pueden encontrar en distintos centros de distribución, por lo que el cliente no puede experimentar la consumición de su cerveza tirada en otros tipos de circunstancias. Un claro ejemplo de esta situación, sería la posibilidad de que la cerveza artesanal que vende el bar, en su forma de *chops*, esté presente en eventos privados, como reuniones, cumpleaños y fiestas.

Tomando en consideración esta oportunidad, mediante la planificación estratégica, se propone que la unidad Cervezas Argentinas S.A.S. amplíe sus negocios, brindando el servicio de proveer choperas de cerveza Checa a distintas clases de eventos particulares, como estrategia corporativa de crecimiento basada en la concentración. Este nuevo negocio interno, provocará un impacto corporativo a tener en cuenta en los procesos internos porque implicará modificaciones en los circuitos de compra, pago, venta, cobranza y distribución del bar y de su principal proveedor, que forma parte del mismo Grupo Meta.

Análisis de Situación

Para comprender dónde se encuentra situada la organización, resulta de vital importancia efectuar un cabal análisis, tanto externo como interno.

Su macro ambiente, se examinará mediante la herramienta PESTEL, la cual estudia los factores externos que afectan a la empresa, teniendo en cuenta los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El micro ambiente en el que se encuentra inmersa la organización, se analizará a través de las Cinco Fuerzas de Porter; éste busca concluir sobre cómo es la rivalidad o competitividad de la industria en la que se encuentra la firma y lo hace considerando las siguientes fuerzas: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

Y, por último, el análisis interno de la empresa se llevará a cabo mediante la Cadena de Valor. Esta herramienta de análisis estratégico, creada por Porter, ayuda determinar la ventaja

competitiva de la compañía; y lo hace mediante la descripción de las actividades necesarias, primarias y de apoyo, para elaborar un producto o servicio.

Análisis del macro entorno de la organización: PESTEL

Sector Político

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal. Es Representativa porque gobiernan los representantes del pueblo. Es Republicana pues los representantes son elegidos por el pueblo a través del sufragio y porque existe la división de poderes (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial) y se adopta una Constitución escrita. Es Federal porque los Estados Provinciales conservan su autonomía, a pesar de estar reunidos bajo un gobierno común, que es el Gobierno Nacional (Casa Rosada, 2022).

Actualmente, Argentina es gobernada por la coalición Frente de Todos. Este gobierno, que tuvo sus comienzos en diciembre del 2019, tras el extenso confinamiento social, preventivo y obligatorio que impuso por la pandemia del Covid-19, agravó la crisis política, social y económica, que desde hace varios años abrumba al país, generando consecuencias muy difíciles de revertir.

Para resolver esta crisis política se precisan, especialmente, de tres cosas: que la coalición actúe como una coalición y se reúna, que se pongan de acuerdo en las decisiones a tomar y que se comprometan a dichas decisiones, es decir, que todos los miembros de la coalición den su apoyo político al rumbo definido y a sus costos. Sin embargo, esto no es lo que está sucediendo y la situación demanda cada vez más certezas, por lo que es urgente que los mandatarios acuerden un rumbo y se comprometan a seguirlo para afrontar de la mejor forma esta tempestad (Romero, 2022).

Sector Económico

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), desde que estalló la guerra en Ucrania, hubo un aumento en el precio de los alimentos y de la energía, haciendo que 71 millones de personas alrededor del mundo caigan en la pobreza. El mundo está sufriendo una crisis inflacionaria sin precedentes. Hasta países caracterizados por no tener inflación, como lo es, por ejemplo, Estados Unidos, tiene una inflación acumulada durante la primera mitad del 2022 de 6,3% (Índice de Precios al Consumidor de Estados Unidos, 2022).

Por otra parte, en Argentina, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2022), la medición interanual de la inflación alcanzó el 71% y la acumulada entre enero y julio llegó al 46,2%. A principios de julio, el peso perdió frente al dólar de los mercados informales un 40% de su valor, haciendo que el precio de todo se dispare y que muchos comercios suspendan la venta de productos por no contar con precios de referencia.

El Banco Central no logra detener la salida de dólares; durante la primera de agosto, éste vendió más de 800 millones y sus reservas netas son de alrededor de 1000 millones (Rivas Molina, 2022).

La situación del país se ve aún más complicada debido a la barrera a las importaciones, las cuales se justifican por la necesidad de divisas. Sin embargo, con este freno a las importaciones, se puede visualizar una repercusión negativa en la actividad económica nacional. Esto es porque el 86% de lo que se importa va a la producción de la industria nacional y el resto se dirige al comercio y a los servicios, dos rubros fundamentales en la generación de empleo. Además, hace que las relaciones internacionales de los argentinos con sus proveedores se deterioren, lo que estropea cada vez más las negociaciones y concierne a los precios y a la oferta de diversos productos, haciendo que la calidad de vida de los consumidores se vea empeorada por la escasez (Urien, 2022).

Sector Social

Todos los días, 2800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en el primer semestre del 2022. Ya ni siquiera teniendo trabajo, formal o informal, se está a salvo de ser pobre. El aumento de la pobreza entre ocupados se explica, principalmente, por el deterioro salarial. Los ingresos familiares cada vez alcanzan menos por la inflación de dos dígitos que golpea, en especial, a los alimentos básicos (Martínez, 2022).

Como efecto de esta permanente crisis económica, las asistencias sociales tendrán que sostenerse para poder mantener el equilibrio político institucional porque, de lo contrario, puede haber desbordes sociales. No obstante, las asistencias sociales no son suficientes. La ira social cada vez toma más fuerza en Argentina, ya que la relación del gobierno peronista con los movimientos piqueteros es cada vez peor (Rivas Molina, 2022).

Otra consecuencia del incremento de la pobreza, es el aumento de la inseguridad. La degradación social y la inseguridad extrema que se está viviendo en Argentina es cada vez más espeluznante. Los episodios de violencia son noticia todos los días y evidencian la decadencia absoluta (Duclos, 2022). Según la información proporcionada por World Population Review

(2021), la Argentina, con 62,26 puntos, ya se encuentra entre los 20 países con mayor tasa de delincuencia del mundo.

En otro orden de cosas, en Córdoba capital se encuentra el barrio Nueva Córdoba, caracterizado por ser residido por miles de universitarios. La Cámara Inmobiliaria de Córdoba explica que, con el retorno a las clases presenciales, la demanda de departamentos para alquilar en este barrio, que se encuentra entre Ciudad Universitaria y barrio Güemes, se vio tan incrementada que no pudo ser del todo cubierta. Esta faltante de departamentos, también, se relaciona con la nueva ley de alquileres; esto se debe a que, por la baja rentabilidad que otorga este negocio, hay menos inversión en inmuebles, lo que significa una menor oferta en el mercado (Cba24n, 2022).

Sector Tecnológico

El sector tecnológico se caracteriza por la incertidumbre; ésta hace que sea difícil descifrar lo que está sucediendo con la tecnología o incluso evaluar los últimos dos años. El mantra para este 2022 debería ser: nadie sabe nada (The New York Times, 2022).

Como consecuencia de la pandemia, hubo muchos cambios que vinieron para quedarse. Éstos condicionaron muchos rubros, entre ellos el gastronómico. Bares y restaurantes tuvieron que transformarse para adaptarse a los cambios de hábitos de las personas y satisfacer sus necesidades. La tecnología, que evoluciona sin pausa, es clave en todos los procesos para que los restaurantes se mantengan a flote. Entre estas nuevas tendencias tecnológicas, se encuentran: la de centralizar la operativa de las tareas de los bares, las tecnologías *online* que vinculan al negocio con el mundo exterior, las *apps* que integran la multiplicidad de canales en uno solo para simplificar la gestión, la automatización de todas las tareas repetitivas que se realizan manualmente, los nuevos sistemas de pago con o sin tarjeta *contactless* (como las billeteras electrónicas *Google Pay* y *Apple Pay*), las cartas en código QR que se escanean con el celular, los pedidos a través de dispositivos digitales sin la intervención del mozo, los quioscos autoservicio, que reducen la cantidad de personal y acortan los tiempos muertos (En la Cocina Magazine, 2021).

Sector Ecológico

En el primer semestre de este año, los habitantes de la Tierra ya agotaron todos los recursos que el planeta generó para el 2022. Al ritmo que se consume, se necesitan 1.75 planetas Tierra para cubrir las necesidades humanas. A pesar de que la Argentina es uno de los

países que aún cuenta con reserva de biocapacidad para producir recursos y proveer servicios ambientales, a fines de junio alcanzó el default ambiental, es decir que, todo lo que se consume queda en el debe de la cuenta de los recursos que se generan en el país (Rocha, 2022).

En todos lados, el smog, la polución y los gases de efecto invernadero están presentes y hacen que la calidad del aire que respiran las personas sea cada vez peor. Cada año hay alrededor de 7 millones de muertes prematuras por enfermedades vinculadas a la contaminación atmosférica. Esto puede prevenirse si se mejora la calidad del aire, pero para ello, tanto gobiernos como individuos, deben llevar a cabo cambios sistémicos (Cansler, 2022).

Un gran cambio, que se presenta hoy como una oportunidad, sería transitar de energías fósiles a energías renovables, de resucitar el uso de energía nuclear y de potenciar la construcción de nuevas tecnologías, como el hidrógeno verde y el biogás. Esta posibilidad se presenta por la crisis energética global que se está atravesando, la cual se debe al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Esta transición energética es muy importante y, si bien muchos gobiernos ya pusieron en marcha sus estrategias, hay otros que siguen optando por las tradicionales energías contaminantes (Miguel, 2022).

Sector Legal

La Argentina se encuentra entre los países con mayor presión tributaria. Para el 2022, y debido a los tributos originados por la pandemia, este país cuenta con 167 impuestos, que se dividen en tres niveles (nacionales, provinciales y municipales) y son administrados por los distintos organismos recaudadores (Calculo mis impuestos, 2022).

Según Nadin Argañaraz, fundador y director del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (Iaraf), el sector gastronómico, principalmente, se ve afectado por el Impuesto al Valor Agregado y por los Aportes y Contribuciones al Régimen de la Seguridad Social, los cuales son impuestos nacionales y forman el 30,7% de la cuenta final. Luego, con menor incidencia sobre la cuenta, están, a nivel provincial, el Impuesto a los Ingresos Brutos y los impuestos inmobiliarios y, a nivel municipal, la Tasa de Seguridad e Higiene. Y, por último, dos nacionales, con un poco menos de incidencia aún, el Impuesto al Cheque y el Impuesto a las Ganancias. Todos estos tributos encarecen mucho el costo de comer en un bar, debido a que representan casi un 40% de la cuenta final, dejando alrededor de un 60% para cubrir los costos y la rentabilidad (Argañaraz, 2020).

Otra cuestión legal es que Argentina, al ser un país populista y con una elevada intervención estatal, se caracteriza por tener una escasa seguridad jurídica. Esto quiere decir

que no se respetan las reglas de juego, no hay claridad, previsibilidad, ni estabilidad en los derechos y obligaciones, dificultando, de esta forma, la planificación y proyección. Por consiguiente, hay una repercusión negativa en la inversión y en la generación de trabajo privado y autosustentable. El respeto a las instituciones de la República, a las garantías constitucionales y a la efectiva división de poderes, es lo único que puede garantizar la seguridad jurídica necesaria para la generación de riquezas, empleo y la prosperidad del país (Castello, 2022).

Este análisis al macro ambiente pone de manifiesto la necesidad, aún más latente, de mejorar la atracción del cliente. Esto se debe a que la caída del poder adquisitivo general de los consumidores genera que sea imprescindible fidelizarlos a la marca, siendo que, quizás, éstos recortan la cantidad de veces que realizan consumo de ocio y, por ende, las acciones para atraerlos tienen que estar bien direccionadas.

Análisis del micro entorno de la organización: Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

En la industria de restaurantes y bares, los consumidores tienen un prominente poder de negociación, ya que se trata de un producto/servicio fácilmente sustituible por la pluralidad de opciones que hay a la hora de elegir dónde y cómo satisfacer su necesidad.

El mundo ya no funciona como lo hacía antes. Los clientes cuentan con acceso a una amplia cantidad de información, que les permite comparar y ser conscientes de las disimilitudes que existen entre los comercios. Por lo que, hoy en día, los consumidores son más exigentes y esperan recibir el mejor producto o servicio, haciendo que éstos impongan mayores condiciones a las empresas, tanto en calidad como en precio.

Para sobrevivir, los bares deben mejorar la calidad de lo que ofrecen y se deben saber diferenciar, en cierta forma, del resto de los bares, dándole valor añadido a su marca. Una vez que logren esto, es bueno que inviertan en *marketing* digital para darse a conocer más al público al cual apuntan y hacer que sus clientes realmente perciban ese valor que distingue al negocio.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector gastronómico, el poder de negociación de los proveedores no es muy elevado, debido a la gran cuantía de proveedores que hay y a que éstos no se encuentran lo suficientemente organizados como para ejercer un alto poder de negociación. Esto implica que

los proveedores no tengan mucha libertad para subir los precios de los productos y ser menos concesivos con sus clientes porque, sino, corren el riesgo de perderlos.

Es sustancial para todo emprendimiento saber negociar con los proveedores para lograr minimizar los costos y obtener un mayor margen de ganancia; esto conlleva a construir una relación con ellos, buscar más proveedores, investigar a sus clientes, calcular el precio real de lo que ofrecen, conseguir mejor precio por mayor volumen, ofrecer un anticipo y ser empático.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la industria gastronómica, las barreras de entrada son bajas, lo que la hace una atractiva opción de negocio para muchos emprendedores, provocando, de esta forma, el incremento de la competencia. Entre las barreras más comunes, se encuentran: la falta de suficiente capital inicial, la falta de experiencia o los errores de principiante, el escepticismo del consumidor hacia una nueva marca, las barreras legales, la ubicación, la cantidad de *marketing* que se debe hacer al inicio del emprendimiento.

A pesar de las dificultades de la macroeconomía y de la elevada tasa de inflación que agobia a Argentina, el sector de franquicias sigue creciendo en el 2022 y muchas marcas retomaron las aperturas, incluso a niveles más altos que en la prepandemia. El sistema de franquicias, en este último tiempo, generó un abundante interés en la gente porque se basa en replicar un modelo de negocios que ha probado su éxito con, por lo menos, dos unidades operativas durante dos años. La mayor cantidad de franquicias es del tipo gastronómico, las cuales representaron el 43% en el 2021.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Se refiere a las empresas que ofrecen productos/servicios alternativos a los de la industria, los cuales se presentan de forma distinta, pero poseen la misma función o beneficio. La presencia de estos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar por lo ofrecido.

Güemes es la zona de mayor desarrollo gastronómico y cultural de la ciudad de Córdoba, en la cual hay distintos tipos de entretenimientos que cumplen la función u objetivo de esparcimiento que pueden cumplir los bares o restaurantes. Entre ellos están: los boliches y *pubs*, los almacenes típicos, los espectáculos musicales, teatrales y humorísticos, la Feria de Antigüedades, Reciclados y Curiosidades, el Paseo de las Artes, el Museo Iberoamericano, el Paseo Colonial, la Galería Casa Tomada y el Centro Cultural Casa Pepino.

Es importante destacar que Güemes se encuentra a 2 kilómetros del barrio Nueva Córdoba y a 3 kilómetros del centro de la ciudad, zonas que cuentan con variadas actividades de pasatiempo también, lo que hace la amenaza de sustitutos aún más intensa.

Rivalidad entre competidores existentes

En los últimos años, el bohemio barrio Güemes se ha convertido en uno de los lugares de referencia para las salidas nocturnas de los jóvenes, tanto para los oriundos de Córdoba como para los que están de paso. Esta área está repleta de locales gastronómicos, con diferentes estilos y propuestas, para disfrutar todos los días de la semana. Están muy cercanos entre sí, algunos dentro de galerías y otros sobre las calles. Antares, Patagonia, Apartamento, Camelia, Capitán, Glotón, Rooftop, Temple Bar, son algunos de los bares, al estilo de Casa Negra, que apuntan al mismo público juvenil y ofrecen propuestas similares, haciendo que la diferenciación entre ellos no sea muy alta.

Por lo tanto, se puede decir que la rivalidad entre los competidores existentes es bastante elevada. Esto se debe, por un lado, al cuantioso número de competidores que hay, los cuales son equiparables en tamaño y capacidad, y, por otro lado, a la disminución que sufre la demanda de esta industria, que se da por diversas razones.

Resulta fundamental saber que a medida que se intensifica la competencia, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Por lo que analizar la rivalidad existente, permite comparar las ventajas competitivas propias con las de otras empresas y, así, formular estrategias que permitan superarlas. Algunas de estas estrategias pueden ser: aumentar la calidad del producto/servicio, reducir los precios, darles nuevas características a lo que se ofrece, aumentar la publicidad o promociones de venta.

Análisis interno de la organización: Cadena de Valor

Actividades primarias

-Logística interna: Los consumidores pueden realizar consultas y reservas mediante llamada telefónica o a través de canales como *WhatsApp* o mensajería de *Instagram*. También, se puede ir sin reserva y esperar a ser asignado a una mesa. Una vez sentado, el comensal hace el pedido al mozo y espera a que éste sea servido por el mismo. Las comidas se elaboran en la cocina y los tragos en la barra.

Además, hay un encargado de entregar los pedidos a los clientes que buscan la comida por el local o de entregar los pedidos al servicio de *delivery* para que sean llevados desde el bar a los domicilios correspondientes.

Por otra parte, se encuentra la recepción de materia prima para la producción de los platos y las bebidas, y el guardado de todos los insumos en su espacio de almacenamiento.

-Operación: Incluye, por un lado, el proceso de transformación que se lleva a cabo en la cocina, de los insumos a los platos listos para servir, y, también, de las cervezas y los tragos de autor que realiza el *bar tender* y, por otro lado, el servicio de mozos que se encargan de llevar los pedidos de los comensales a las mesas donde se encuentran sentados.

El bar trabaja la modalidad *take away* y *delivery*: en la primera, se suma la operación de entregar la comida al cliente que la busca por el bar y, en la segunda, se lleva el pedido al domicilio del cliente.

Al momento de operar dentro del bar, se nota, por recurrentes comentarios en Internet, que hay una falla en el abastecimiento de la materia prima. Hay faltante de ingredientes en los pedidos de los clientes o platos que están en la carta, pero no están disponibles en el bar. También, escasean las bebidas, incluso las cervezas, las cuales son aprovisionadas por la fábrica perteneciente a Grupo Meta.

-Logística externa: La cerveza artesanal que se sirve en el bar es traída desde la fábrica Cervecería Checa, que se encuentra en la localidad de Sacanta. El resto del alcohol y bebidas es brindado por otros proveedores, así como también, el abastecimiento de la materia prima necesaria para la elaboración de los platos y de insumos necesarios para mantener limpio el local.

-Marketing: Utiliza diferentes redes sociales como medio de comunicación con sus clientes y como forma acercarse a su público objetivo. A través de imágenes y videos muestran la experiencia que se vive en el bar. Se puede ver, también, las promociones de venta y si hay algún evento especial.

Grupo Meta cuenta con el servicio de un contador, que recaba información de Casa Negra y las otras unidades de negocio y marcan indicadores que, en el caso de este bar, son ventas de cervezas o ventas de cubiertos. El grupo, asimismo, tiene un técnico en *marketing*, encargado de medir la satisfacción de los clientes y demás variables de sus distintas unidades económicas, aunque no les da a todas las unidades la misma importancia. El foco principal está puesto en la cervecería, dejando de lado a Casa Negra y el resto de las unidades.

-Servicio: Dentro del bar, Casa Negra detenta de servicio de cocina, de mesa, de bar, de limpieza y de entretenimiento. En caso de que se pida comida a domicilio, hay un servicio de *delivery* que se ocupa de llevarlo.

Actividades de soporte

-Infraestructura de la organización: Las ubicaciones de los bares, en Fructuoso Rivera 310 y en el Buen Pastor, son estratégicas, ya que se encuentran en pleno barrio Güemes y barrio Nueva Córdoba respectivamente, zonas muy frecuentadas por el público al que apunta el negocio. La edificación que está en Güemes, solía ser una casa vieja, que fue transformada por un equipo de arquitectos y diseñadores para lograr ser un bar ambientado al estilo *New York* que es hoy. El local destaca por su terraza, la cual la mayoría de sus competidores no tienen. Además, ambos locales disponen de todo lo necesario para que funcionen correctamente: equipamiento de cocina, cocinas, hornos industriales, heladeras, mobiliario, electrodomésticos, sistema informático para comidas MR comanda, computadoras, Internet.

-Recursos Humanos: El bar Casa Negra posee un gran movimiento de personal. Cuenta con 20 personas trabajando, de los cuales 12 son mujeres y 8 son hombres. Todos residen en Córdoba capital y tienen un rango de edades entre 18 y 40 años.

La Dirección de Grupo Meta, que está integrada por los tres hermanos, hace la selección del personal considerando la calidad humana, la preparación y el perfil proactivo. Y, con el fin de dar herramientas y capacitaciones para que los empleados se desempeñen de la mejor forma, se llevan a cabo constantes evaluaciones del personal.

-Desarrollo de la tecnología: El local gastronómico tiene una página web, que es casanegra.com.ar, en la cual se puede acceder a su menú digital de comidas y bebidas. También, cuenta con un perfil en diferentes redes sociales, como *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*, *YouTube*. Aunque no todas las redes son usadas con frecuencia, en ellas se pueden ver fotos y videos de la experiencia que se ofrece en el bar y se puede leer los comentarios, tanto buenos como malos, de quienes fueron.

Asimismo, buscando en Internet, se puede encontrar un *mail* y número de celular para contactarse. Y, además, existen páginas que rankean sitios de interés para la gente, en los que se puede ver el puntaje que se le da a Casa Negra.

Dentro del local, se utiliza el sistema informático para comidas MR Comanda, computadoras e Internet. Por quejas de clientes en Internet, se puede decir que no cuentan con la tecnología necesaria para el pago con tarjeta, debido a que éstas no son aceptadas en el bar.

-Compras: Los pedidos a los proveedores se hacen a medida que se va acabando la mercadería necesaria. Para ello hay un encargado que controla lo que a la brevedad va a faltar y realiza el pedido correspondiente.

Para la cerveza artesanal Checa rige una estrategia de integración vertical hacia atrás, ya que Grupo Meta se autoabastece, brindando el producto de una unidad de negocio a otra.

Marco Teórico

En el presente apartado, se comenzará analizando el concepto de planificación estratégica, su objetivo, su importancia y los pasos para que la misma sea efectuada. Luego, se procederá con la definición de estrategia y se contemplarán los distintos niveles que existen, profundizando, en el corporativo, en la estrategia de crecimiento y, dentro de ésta, en la de concentración, debido a que es la que se optó llevar adelante para el caso en cuestión.

Para Chiavenato y Sapiro (2016), la planificación estratégica es un proceso esencial en las organizaciones, encargado de trazar los objetivos por lograr y las directrices para definir los planes de acción que sirvan para alcanzarlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Tiene como objetivo sentar las bases necesarias para las tácticas que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto en el que se encuentran inmersas, las que son cada vez más adversas e imprevisibles. Es por ello que es tan crucial que se realice una buena planeación estratégica, ya que las organizaciones sobrevivientes en este mundo moderno serán aquellas que sepan adaptarse, anticiparse proactivamente y crear las condiciones de cambio que repercuten en el entorno y en las otras organizaciones.

En el libro *Administración Estratégica*, Hill, Jones y Schilling (2015), enumeran los cinco pasos que se deben seguir para la planeación estratégica:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas

principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2014), definen estrategia como los planes que decretan cómo logrará la organización su fin comercial, cómo competirá con éxito y cómo va a atraer y satisfacer a sus clientes para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones emplean tres tipos de estrategias (corporativas, competitivas y funcionales), las cuales recaen, según su magnitud, bajo la responsabilidad de los distintos niveles organizacionales.

Ilustración 1: Tipos de estrategias



Fuente: Robbins y Coulter (2014), p. 245.

Robbins y Coulter (2014), conceptualizan a la estrategia corporativa como aquella que determina en qué líneas de negocio opera o desearía operar la firma y qué aspira a lograr en ellas. Dentro de este tipo de estrategias, hay tres: crecimiento, estabilidad y renovación.

La estrategia de crecimiento es aquella que se emplea cuando una organización quiere ampliar el número de mercados que atiende o de los productos que brinda, ya sea a través de su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s). Entre este tipo de estrategias, se encuentra la de concentración, la cual consiste en enfocarse en la principal división e incrementar la cantidad de productos que ofrece o buscar atender más mercados con ella (Robbins y Coulter, 2014).

Robbins y Coulter (2014), puntualizan, también, los otros niveles de estrategia. Enuncian a la estrategia competitiva como aquella que determina cómo va a competir la compañía en su(s) línea(s) de negocio; y, citan a Porter, para aludir a las tres estrategias competitivas genéricas, que son: diferenciación (competir con base en distinguirse como la firma que brinda productos únicos y muy valorados por los clientes), liderazgo en costos (competir con base en destacarse como la empresa que tiene los costos más bajos) y enfoque (competir en un segmento específico, mediante una ventaja de costos o de diferenciación). Por

último, hacen referencia a la estrategia funcional como aquella utilizada por los diferentes departamentos funcionales de la organización para respaldar la estrategia competitiva.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis interno y externo para la unidad de negocio Cervezas Argentinas S.A.S., se detectó la oportunidad de que la empresa lleve a cabo una estrategia de concentración, aprovechando la posición de mercado que ya dispone, con el objetivo de acrecentar su rentabilidad. Esta estrategia corporativa de crecimiento, consiste en ofrecer el consumo de cerveza artesanal tirada en eventos particulares, mediante el traslado de choperas al domicilio de los mismos. Esta estrategia corporativa implicará la determinación de una estrategia competitiva de enfoque en un nicho de mercado específico, que lleva a involucrar, en un nivel funcional, a los procesos internos de la empresa y a las tareas de *marketing*.

Si bien al bar se le presenta la oportunidad de un nuevo negocio, no se encuentra aislado el hecho de que la situación del macro entrono muestra síntomas de deterioro, principalmente, por la situación socio-económica del país. En la actualidad, el poder adquisitivo de los consumidores se ve perjudicado por los altos niveles de inflación, lo que genera una mayor presión sobre las decisiones de consumo. Por lo tanto, este nuevo negocio que se esboza para Casa Negra, ofrecería una alternativa más asequible que la consumición en el local, sumado a la circunstancia que, dentro de las bebidas alcohólicas, la cerveza es una de las más económicas.

En el marco de un entorno extremadamente cambiante y desafiante, con una rivalidad en la industria alta y repleta de competidores, que cada vez van adquiriendo más posicionamiento, se propone, como una forma de aprovechar las fortalezas de la empresa, llevar a cabo una estrategia de crecimiento basada en la concentración. Particularmente, este tipo de táctica corporativa será relacionada a su actividad principal y se efectuará por medio de nuevos negocios internos que tendrán un impacto en el rendimiento de la firma, por el hecho de encontrar una nueva forma de comercializar el producto.

Esta nueva metodología para comercializar el producto, implica que, dentro de la estructura organizacional del bar, se incluya este nuevo negocio con un responsable del mismo, quien debe establecer los circuitos de compra, pago, venta, cobranza y distribución de la cerveza. En sí, este comercio novedoso otorgará una modificación de la estrategia corporativa del grupo, formando parte de las decisiones de ocio de los clientes, tanto dentro como fuera del local.

Así, a través de la planeación estratégica y tomando como base que la empresa puede llevar a cabo una estrategia de concentración para proyectarse en el mediano plazo, se va a lograr que Cervezas Argentinas S.A.S. mejore su rentabilidad con un nuevo negocio. Este, como se aludió anteriormente, implicará el diseño de una experiencia innovadora con cambios en varios procesos internos, los que permitirán proyectar la atracción de nuevos clientes, que van a impactar, de manera directa, en la facturación de la organización.

Plan de Implementación

A continuación, se expone la propuesta pensada para aprovechar la oportunidad de concentración detectada para Casa Negra, la cual se concreta en este plan de implementación. El presente plan, a través de la inclusión de los objetivos (general y específicos), del alcance (a nivel de contenido, espacial y temporal), de las acciones específicas a desarrollar, de los recursos involucrados, del estudio económico y financiero, del marco de tiempo para la implementación y de las propuestas de medición o evaluación de acciones, describe y fundamenta la propuesta e indica los resultados esperados, aún no conocidos, de esta intervención.

Revisión de las bases estratégicas

Para comenzar, se analizará la misión, visión y valores de la organización. Ante la carencia de la expresa determinación de los mismos para Casa Negra, se recomiendan los siguientes, que se consideran pertinentes para el actual Reporte de Caso:

-Misión: Ser una alternativa para el entretenimiento con productos y servicios de calidad, haciendo que los clientes tengan una experiencia tan agradable que en el futuro vuelvan a elegir Casa Negra.

-Visión: Lograr alcanzar un excelente reconocimiento a nivel local, tanto por parte de los clientes como de los potenciales clientes, posicionando la marca en la mente de los mismos para que ésta sea priorizada al momento de decidir qué productos consumir y cómo consumirlos en las salidas de ocio.

-Valores: Para la definición de los valores se toman los que se decretaron para Grupo Meta; éstos son: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Una vez establecidos estos lineamientos organizacionales, se procederá, en primer lugar, con la instauración de los objetivos que persigue el plan de implementación y, luego, con la definición de los distintos tipos de alcance y la limitación que el presente plan posee.

Objetivo general

Alcanzar un incremento de la rentabilidad corporativa del bar Casa Negra en un 12% anual para el 2025, a través de la comercialización de choperas de alquiler para eventos privados, en un período de tres años.

Justificación: Se seleccionó como estrategia corporativa de crecimiento basada en la concentración, que Casa Negra incorpore, como nueva dirección de su negocio, la comercialización de un nuevo producto/servicio para sus clientes. El valor objetivo del 12% anual resulta de un supuesto moderado de proyección para el nuevo producto/servicio. Si bien en la actualidad existen pocos competidores directos en el mercado, como por ejemplo Cassaro, no es una modalidad usual el alquiler de choperas para eventos privados, por lo que se supone que, en los inicios de esta nueva modalidad, el crecimiento va a ser más lento para luego acelerarse.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Incrementar las ventas un 3,5% anual, a través de la estrategia corporativa de concentración para el alquiler de choperas desde sus proveedores hasta llegar a los clientes, en el bar Casa Negra, para el 2023.

Justificación: La planificación de un nuevo modo de comercializar un producto para una organización, se entiende como una estrategia corporativa de crecimiento basada en la concentración. Este tipo de estrategia plantea la posibilidad de incorporar el mismo producto de la empresa en una nueva forma de presentarlo al cliente, concentrando sus esfuerzos en detectar oportunidades del mercado. Todo nuevo negocio interno que se incorpore supone la implementación de una estrategia competitiva de enfoque sobre un nicho de mercado, como lo es el de los jóvenes que buscan consumir *chops* en eventos particulares, lo que implicará el diseño de los nuevos procesos internos que precisa la empresa. En particular, el nuevo producto/servicio que brindará Casa Negra, conlleva a que se identifique un responsable del mismo y se le facilite los circuitos esenciales para llevarlo adelante. Las nuevas ventas realizadas con este negocio sólo serán posibles si los circuitos se encuentran bien definidos, por lo que serán los responsables del crecimiento del 3,5% anual.

Objetivo específico 2: Diseñar el nuevo negocio interno de Casa Negra para incrementar las ventas en un 5% anual, para el 2024, a través del alquiler de choperas para eventos privados.

Justificación: El nuevo negocio requiere de determinar el rol de los Recursos Humanos existentes y de los nuevos para el alquiler de choperas, la carga y distribución de las mismas, en todos sus sabores, para eventos privados, con el fin de identificar cuál será el nuevo proceso de comercialización. Disponer de un personal capacitado para la comercialización de este producto/servicio, suscitará la posibilidad de que cada venta realizada sea lo más efectiva posible y se proyecte un crecimiento moderado del 5% anual.

Objetivo específico 3: Analizar la aplicación de un plan de *marketing* para la captación de clientes del nuevo negocio de Casa Negra, que genere un incremento de las ventas del 3,5% anual, para el 2025.

Justificación: La estrategia funcional que se deriva de los niveles anteriores, lleva a que la firma involucre acciones de comunicación sobre este nuevo proyecto de Casa Negra, lo que significa la incorporación del activo uso de redes sociales como tendencia de mercado, a la vez que se planifique una forma de mostrar la novedosa modalidad de negocio a clientes que ya asisten a los locales. La adhesión del nuevo negocio acarrea el desafío de ampliar los esfuerzos de comunicación de Casa Negra para que se vuelva visible, no solo el bar, sino esta nueva alternativa de consumo en eventos privados, creciendo este último rubro, gracias a la difusión, un 3,5% anual.

Alcance

-De contenido: La herramienta de intervención es la planificación estratégica, a través del diseño de planes de acción para la concentración y mejora de la rentabilidad. Los planes de acción serán:

1. Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos.
2. Plan de Acción de Recursos Humanos para el Producto/Servicio.
3. Plan de Acción de *Marketing* del Nuevo Negocio.

-Geográfico: La propuesta tendrá relevancia a nivel local, es decir, en la ciudad de Córdoba porque la misma se llevará a cabo, tomando como punto de referencia para el nuevo negocio, los dos bares que ya posee la marca (el de Güemes y el de Nueva Córdoba).

-Temporal: Para ejecutar este plan de implementación se contempla un periodo de tres años; el inicio será en el 2023 y concluirá en el 2025.

-Limitación: El plan de implementación no proyecta los impactos impositivos del nuevo negocio.

Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos

Para que la propuesta sea llevada a la práctica de manera adecuada, es crucial la correcta delimitación de los nuevos procesos internos que son requeridos para la realización de la misma. Esta primera instancia, se desarrollará durante el año 2023, y se hará mediante la ejecución de las siguientes acciones concretas:

1. Incorporar el profesional del nuevo negocio al bar, el cual debe tener una formación de Licenciado en Marketing, para que se pueda incorporar a la empresa en un rol acorde a sus conocimientos. Este nuevo profesional tiene a su cargo todos los procesos de alquiler, pago, venta, cobranza y distribución. La selección del mismo será realizada por la Dirección de Grupo Meta, para evitar grandes erogaciones de dinero del plan.
2. Búsqueda de presupuesto para el alquiler de las choperas. Las choperas pueden ser de 12, 18, 25, 30 y 50 litros. La selección del proveedor óptimo tendrá en cuenta, no solo el precio, sino también la calidad para que, de esta forma, se logre una buena mantención del sabor de la cerveza. El pago a este proveedor se hará en función de un acuerdo comercial, en el que se estipula un descuento por cantidad de choperas alquiladas en el mes.
3. Planificar los mecanismos de venta del nuevo negocio. Existen dos alternativas de comercialización de este nuevo producto: uno es vía *online*, a través de *WhatsApp* o mensajería de *Instagram*, y el otro es presencial, solicitándolo en el mismo local.
4. En cuanto a la acción para la política de cobranzas a los clientes, se especifica que el alquiler de las choperas será bajo consignación, es decir, el cobro al cliente será en función de los litros consumidos. La forma de pago de este alquiler será en efectivo o vía transferencia a una cuenta del bar Casa Negra. La delimitación de esta política debe estar coordinada con las decisiones de venta y de pago a proveedores para optimizar el ciclo operativo del bar.
5. La modalidad de distribución de las choperas es de dos tipos; una consiste en el retiro de estas por el local y, la segunda, se trata de una distribución propia, a través de un flete a cargo del cliente. El radio de distribución propia será dentro de la ciudad de Córdoba. La devolución de las choperas tendrá la misma modalidad que el retiro.

A partir de las tareas recién mencionadas y teniendo en cuenta la necesidad de incorporar un nuevo profesional, es que se proyecta la siguiente tabla que contiene el marco temporal y el presupuesto de dicho plan.

Tabla 1: Presupuesto Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos

Actividades	Marco Temporal		Recursos Involucrados		Controlado por	Presupuesto	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Incorporar al Lic. en Marketing	ene-23	feb-23	Dirección de Grupo Meta	Computadoras, Internet, planillas, teléfono móvil	Dirección de Grupo Meta		\$ 140.000 mensuales
Búsqueda de presupuesto y selección	feb-23	abr-23	Lic. en Marketing				
Planificación de ventas	abr-23	jul-23					
Política de cobranzas	jul-23	sept-23					
Modalidad de distribución	sept-23	dic-23					

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción de Recursos Humanos para el Producto/Servicio

En segundo lugar, se procederá con la especificación de las tareas que deben desempeñar los colaboradores de la organización, ya sean estos integrantes antiguos en el bar o nuevos miembros, contratados como consecuencia de este nuevo proyecto. Este plan de acción debe ser efectuado en el año 2024. Las acciones para cumplimentar son:

1. El Lic. en Marketing tendrá como rol el de supervisar el cumplimiento de las acciones de alquiler, pago, ventas y cobranzas, como así también la distribución. La supervisión la realizará sobre los mismos mozos del local, quienes harán la entrega de las choperas a los clientes o a los fletes, que llevarán a cabo la distribución propia. Los mozos, además, efectuarán las cobranzas, una vez que los clientes devuelvan las choperas al local. Por otra parte, las ventas *online* y el alquiler de las choperas estarán bajo la responsabilidad del nuevo profesional. La precisión de estos roles tendrá lugar por medio de la contratación de una consultora de Recursos Humanos, que los diseñará, comunicará y evaluará de manera constante. La evaluación integral de este recurso estará a cargo de la Dirección de Grupo Meta, teniendo en consideración el objetivo por el cual se contrató a la consultora.
2. A partir de este negocio novedoso para Casa Negra, los mozos tendrán que asumir algunos cometidos, diferentes a los originales, que deberán llevar a la práctica. Para ello, deberán ser capacitados por parte del nuevo profesional y una consultora de Recursos Humanos y, posteriormente, evaluados en su cumplimiento, actividad que también llevará a cabo la consultora de Recursos Humanos.
3. La jornada de capacitación a los mozos estará a cargo del Lic. en Marketing junto con una consultora de Recursos Humanos, la cual diseñará los roles y funciones de este nuevo negocio, de manera didáctica.

4. La evaluación del cumplimiento de estos roles y funciones será responsabilidad de la consultora de Recursos Humanos, para lo que se aplicarán evaluaciones de desempeño sobre los nuevos roles involucrados.

En función de las acciones detalladas, a continuación, se presenta la tabla en la que se puede visualizar los tiempos y los gastos que se tendrán en esta segunda instancia de la propuesta.

Tabla 2: Presupuesto Plan de Acción de RR.HH. para el Producto/Servicio

Actividades	Marco Temporal		Recursos Involucrados		Controlado por	Presupuesto Valor
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Contratación consultora de RR.HH.	ene-24	feb-24	Consultora de RR.HH.	Computadoras, Internet, planillas, teléfono móvil	Dirección de Grupo Meta	\$100.000 mensuales
Definición del rol del Lic. en Marketing	feb-24	mar-24				
Definición del rol de mozos	mar-24	abr-24				
Jornada de capacitación	abr-24	may-24				
Diseño y aplicación de evaluación de desempeño	may-24	dic-24				

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción de Marketing del Nuevo Negocio

Por último, para concluir con la ejecución de la propuesta concerniente, se deben llevar adelante las correspondientes acciones de *marketing*, que permitan dar a conocer y comunicar esta innovadora modalidad para consumir la misma cerveza artesanal Checa que se puede tomar dentro de los bares Casa Negra. Esta comunicación se realizará de manera más intensa durante el 2025 y, luego, se seguirá efectuando, pero no con la misma energía y vigor que requiere un proyecto en sus comienzos. Las acciones a precisar son:

1. Contratar un *Community Manager* que se encargue de mantener activas las redes sociales, promoviendo el nuevo proyecto de Casa Negra, de forma tal que el nicho al que apunta esta iniciativa, sepa de la existencia de este nuevo modo de consumir cerveza y las ventajas que ello implica. Este *manager* no formará parte de la estructura organizacional, sino que será tercerizado. Su contratación la hará el mismo Lic. en Marketing que se mencionó con anterioridad; y tendrá como principales responsabilidades las de: publicar contenido en las diversas plataformas, manteniendo siempre activa la interacción con el público, evaluar cuál es el medio más efectivo para la concreción de ventas, contestar los mensajes de *Instagram* y del resto de las redes sociales y, luego, comunicarle las consultas

al Lic. en Marketing. Por su labor, al *Community Manager* se le pagará mensualmente \$70.000 (Glassdoor, 2022).

2. Invertir dinero en publicidad de redes, en la contratación eventual de *influencers*, ya sea a través del pago en dinero a los mismos o mediante canje, y en la impresión de folletería que esté presente en los locales. Esto tendrá un presupuesto anual de \$150.000.

3. En los bares, los mozos deben promover el nuevo negocio, mediante folletería, a las personas que asisten, es decir, a los que ya son clientes de Casa Negra para que éstos, también, tengan presente a la marca, en caso de realizar un evento privado. Para que esta difusión dentro de los locales sea eficaz, los mozos serán capacitados por el Lic. en Marketing y la consultora de Recursos Humanos en conjunto.

En base a las acciones recién especificadas, se exhibe la siguiente tabla con los tiempos y el presupuesto que este plan de *marketing* significa.

Tabla 3: Presupuesto Plan de Acción de Marketing del Nuevo Negocio

Actividades	Marco Temporal		Recursos Involucrados		Controlado por	Presupuesto	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Contratación de Community Manager	ene-25	feb-25	Lic. en Marketing	Computadoras, Internet, planillas, teléfono móvil	Lic. en Marketing	\$ 70.000 mensuales	
Publicidad en redes sociales e impresión de folletería	feb-25	dic-25	Community Manager		Dirección de Grupo Meta	\$ 150.000 Única vez	
Entrenamiento de los mozos para la difusión del nuevo negocio	feb-25	dic-25	Lic. en Marketing y consultora de RR.HH.		Dirección de Grupo Meta	Incluido en el presupuesto de la consultora de RR.HH.	

Fuente: Elaboración propia.

Recursos

La implementación de los planes de acción se lleva a cabo sobre la base de la contratación de diferentes recursos que ya fueron explicitados anteriormente. En la siguiente tabla, se presenta la información resumida de cada uno de dichos planes, teniendo en cuenta los recursos involucrados.

Tabla 4: Recursos Involucrados Totales

Planes de Acción	Frecuencia	Recursos	Valor económico
Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos	Mensual	Lic. en Marketing	\$ 140.000
Plan de Acción de Recursos Humanos para el Producto/Servicio	Mensual	Consultora de RR.HH.	\$ 100.000
Plan de Acción de Marketing del Nuevo Negocio	Mensual	Community Manager	\$ 70.000
Plan de Acción de Marketing del Nuevo Negocio	Única vez	Publicidad y difusión	\$ 150.000
Total Anual			\$ 4.080.000

Fuente: Elaboración propia.

Estudio económico y financiero

El análisis económico y financiero de la propuesta comienza con la determinación del valor de la inversión inicial, que se requiere para llevar a cabo los planes de acción antes mencionados. En primer lugar, se encuentra que la misma se compone del valor mensual a abonar para el Lic. en Marketing en el primer mes, al igual que la consultora de Recursos Humanos y el *Community Manager*, más el gasto en folletería y difusión presentado en el plan de *marketing*, lo que arroja un valor de \$460.000. A partir de este valor, se requirió la estimación de los ingresos, teniendo en cuenta cada uno de los diferentes objetivos específicos que se plantearon para los tres planes de acción. En este caso, el valor de dichos ingresos se encuentra estipulado en la siguiente tabla. Los mismos se proyectaron en base al último valor de ingresos del año 2021 de \$40.362.143, sobre el cual se aplicó una inflación del 60%, proyectada para el año 2023 en el Proyecto de Presupuesto, que se encuentra trabajando el Congreso de la Nación y valores del 50% y 40% de inflación para los años 2024 y 2025 respectivamente. El cálculo de estos dos últimos valores se realizó bajo un supuesto optimista de gestión de inflación que permitiría bajar la misma en 10 puntos porcentuales por año.

Tabla 5: Ingresos del proyecto

Conceptos/Años	1	2	3
Ingresos Plan de Acción Nuevos Procesos Internos	\$ 2.260.280	\$ 3.390.420	\$ 4.746.588
Ingresos Plan de Acción de RR.HH.	\$ 3.228.971	\$ 4.843.457	\$ 6.780.840
Ingresos Plan de Acción de Marketing	\$ 2.260.280	\$ 3.390.420	\$ 4.746.588
Total de Ingresos	\$ 7.749.531	\$ 11.624.297	\$ 16.274.016

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el caso de la tabla anterior, para realizar la estimación correspondiente de los costos, se procedió a llevar a cabo la diferenciación de éstos en función del plan de acción referido. A su vez, se incorporó el valor de un costo adicional, que correspondería al del alquiler de las choperas. Este último se estimó en base a un estudio por Internet del valor de este servicio, estableciendo la siguiente tabla 6. La cantidad de choperas estimadas alcanza un total de 16 barriles por mes. Al igual que los ingresos, los costos fueron estimados bajo el supuesto de aumento por inflación que se mencionó anteriormente.

Tabla 6: Costo del alquiler de las choperas

Cantidad	Precio
5	\$ 2.250
10	\$ 1.913
15	\$ 1.800

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Estimación de la estructura de costos

Conceptos/Años	1	2	3
Costos del Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos	\$ 2.912.000	\$ 4.368.000	\$ 6.115.200
Costo del alquiler de las choperas	\$ 552.960	\$ 829.440	\$ 1.161.216
Costo del Plan de Acción de RR.HH.	\$ 1.920.000	\$ 2.880.000	\$ 4.032.000
Costos del Plan de Acción de Marketing	\$ 1.456.000	\$ 2.184.000	\$ 3.057.600
Total de Costos	\$ 6.840.960	\$ 10.261.440	\$ 14.366.016

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentados ambos conceptos, el cálculo del valor neto descontado de fondos se realizó sobre la base de una tasa de descuento equivalente al valor que otorga un plazo fijo a 30 días en los principales bancos comerciales del país, del 75%. El desarrollo del flujo de fondos se encuentra en el Anexo I de la presente investigación, mientras que en la tabla a continuación se resumen los indicadores que reflejan que el plan de implementación resulta rentable para el período de tiempo estipulado.

Tabla 8: Estimación de los indicadores financieros

VAN	\$ 860.210
TIR	87%
ROI	13%

Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo para la implementación

A los fines de plasmar los tiempos necesarios para la implementación de cada una de las actividades de los tres planes de acción que se presentaron anteriormente, se presenta el Diagrama de Gantt en el Anexo II.

Medición o evaluación de acciones

La evaluación y medición de las acciones llevadas a cabo en los diferentes planes, se presentan en el Anexo III.

Conclusión y Recomendaciones

El armado del plan de implementación tuvo como fin último el objetivo que persigue toda organización con fines de lucro, que es maximizar beneficios, incrementando ingresos o minimizando costos. El desarrollo de la propuesta se realizó en función de una oportunidad detectada en el mercado y la misma consiste en una modalidad novedosa para vender la cerveza que se comercializa en Casa Negra. Ésta se dirige tanto al público juvenil que ya asiste a los locales como a los potenciales clientes, que pueden estar interesados en este nuevo negocio.

La elección de esta alternativa, como horizonte de mejora de las unidades de negocio, se encontró en el análisis de situación. Este estudio arrojó que el entorno en el que se desarrollaba la empresa, no sólo resultaba dinámico y en constante cambio, sino que también requería de incrementar los ingresos para que el crecimiento resultara factible.

A lo largo del análisis de situación, también, se pudo observar que Casa Negra solo vende cerveza tirada dentro de sus bares y que, además, el negocio de los *chops* para eventos privados se encuentra muy poco desarrollado en Córdoba, debido a la escasa cuantía de contrincantes que hay. Esto que se acaba de mencionar, más la circunstancia de brindar un producto/servicio económico en un país que se encuentra en una permanente recesión económica, hace que este nuevo negocio sea muy oportuno para la firma y le otorgará un ingreso extra, que permitirá acrecentar la rentabilidad corporativa. Así, el objetivo general que se buscó con la ejecución del plan fue, para finales del 2025, incrementar la rentabilidad corporativa en un 12%.

El cumplimiento de este objetivo en base a la herramienta de gestión, que es la planificación estratégica, implicó la selección de una estrategia para llevar a cabo. Así una estrategia corporativa de crecimiento basada en la concentración, sería el punto inicial para proyectar que, en términos de una estrategia competitiva, la elegida resultó ser la de enfoque, con implicancia en las diferentes estrategias funcionales de los procesos que llevan a cabo las unidades de negocio. La selección de la estrategia delimitó la propuesta de tres planes de acción para el cumplimiento del objetivo; un plan de nuevos procesos internos, un plan de Recursos Humanos y uno de *marketing*.

El desarrollo de este plan generó la determinación del valor de la inversión necesaria para llevarla a cabo, la temporalidad del mismo en tres años y los recursos involucrados. El costo de llevar a cabo el plan para los años 2023, 2024 y 2025 resultó ser de \$31.468.416, mientras que el total de ingresos resultó ser de \$35.647.845, así, el ROI del proyecto arrojó un porcentaje del 13%. En complemento, se obtuvieron los valores de los indicadores económicos de VAN y TIR, \$860.210 y 87% respectivamente, que refuerzan la rentabilidad del proyecto. En términos específicos la tasa de descuento, que demostró una TIR que permitiese afirmar la rentabilidad, fue del 75%, mostrando que si la organización invierte en el proyecto obtendría una rentabilidad superior a la observada de un plazo fijo.

El desarrollo de la propuesta, también, implicó la incorporación de nuevos recursos dentro de los bares con roles, funciones y comunicación interna, que tuvieron como objetivo principal ser el soporte, sostén y guía para que el plan de implementación surtiese efecto dentro de la rentabilidad corporativa del bar. En este punto, es posible encontrar una futura

recomendación para la organización y es que ésta efectúe una revisión de los planes de incentivo que dispone dentro de la estructura interna del bar. Al agregarse para los diferentes referentes una nueva actividad, resulta recomendable rever cuáles son las variables involucradas en los incentivos que se otorgan por ventas a los mozos y personal involucrado. En caso de que el bar no disponga de un plan de incentivos, se propone específicamente su incorporación, teniendo en cuenta esta nueva actividad.

A su vez otra posible recomendación que se propone para las unidades de negocio, es que revean la posibilidad de que, en un futuro, ante un posible crecimiento del negocio interno planteado, se disponga de un espacio físico diferente al del bar para que se lleven a cabo las tareas de despacho y entrega de los productos. Este punto, si bien no se proyectó como indispensable para el plan de implementación, si es una recomendación a futuro que debe tenerse en cuenta.

Por último, cabe mencionar como una limitación del trabajo y recomendación a futuro, que el mismo se realizó sobre información de carácter histórico, pues las unidades de negocio sobre las que se basó el mismo sufrieron modificaciones en cuanto a las sucursales disponibles. Esta situación, no solo demuestra lo dinámico del entorno en que se desarrolla la unidad de negocio, sino que también el mismo es recomendable de ser aplicado para nuevas aperturas del Grupo Meta como una estrategia para potenciar la rentabilidad de estos.

Bibliografía

Libros

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Tercera edición. Ed. Mc Graw Hill Education.

Hill, C. Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y Casos. Un Enfoque Integral*. Onceava Edición. Ed. Cengage Learning.

Robbins, S. y Coulter, C. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. Ed Pearson.

Páginas web

5 Fuerzas de Porter (2022). *Ejemplos de las 5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 04/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/QNqiD2s>

Blanco Gómez, D. (20/06/2022). *Franquicias: cuáles son los rubros que más crecen y las distintas opciones para invertir*. Diario Infobae. Recuperado el 05/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/vNqi5Vy>

Blog de MBA (20/05/2019). *¿Cuáles son las barreras de entrada para ingresar en un mercado?* Portal Digital IMF. Recuperado el 05/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/uNqobUo>

Boettner, M. (15/09/2022). *Presupuesto 2023: el Gobierno planea baja la inflación de 95% a 60% y eliminar beneficios impositivos para reducir el déficit*. Diario Infobae Digital. Recuperado el 09/11/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/zMw97tX>

Calim (2022). *167 impuestos en Argentina. Lista completa 2022*. Portal Digital Calculo Mis Impuestos. Recuperado el 28/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/INquVkm>

Cansler, R. (20/03/2022). *Polución, smog, calentamiento global y efecto invernadero: la contaminación aérea también puede enfermar*. Diario Infobae. Recuperado el 01/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/6NquYLG>

Casa Rosada (2022). *Organización. Forma de Gobierno*. Recuperado el 26/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/XNqytyu>

Castello, G. (29/01/2022). *La seguridad jurídica y el trabajo*. Diario Infobae. Recuperado el 29/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/aNqiczg>

Cba24n.com.ar (24/02/2022). *No quedan departamentos para alquilar en Nueva Córdoba*. Portal Digital Cba24n.com.ar. Recuperado el 30/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/FNqy4Cj>

- Christ, S. (01/02/2018). *Barreras de entrada a la industria de los restaurantes*. Portal Digital Cuida Tu Dinero. Recuperado el 05/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/RNqoiVq>
- Circuito Gastronómico (26/02/2018). *Casa Negra desembarca en Güemes junto a Checa Cerveza Artesanal*. Recuperado el (fecha), extraído del URL: <https://cutt.ly/kNqrN0E>
- Circuito Gastronómico (27/05/2022). *Los mejores lugares para conocer Barrio Güemes en Córdoba*. Portal Digital Circuito Gastronómico. Recuperado el 07/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/ENqo4Vk>
- Córdoba Turismo. *Barrio Güemes y Paseo de las Artes*. Recuperado el 07/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/kNqoPwU>
- Datosmacro.com (06/2022). *IPC de USA*. Recuperado el 25/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/zNqtgng>
- Duclos, M. (22/04/2022). *Inseguridad extrema en Argentina y la espeluznante degradación social*. Diario Panam Post. Recuperado el 28/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/3NqyuUW>
- En la Cocina Magazine (29/12/2021). *Tendencias de tecnología para restaurantes en 2022*. Portal Digital En la Cocina Magazine. Recuperado el 30/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/5B51K9R>
- Escobar, S. (18/07/2022). *Pobres con trabajo: la amenaza que acecha a la clase media argentina*. Diario Perfil. Recuperado el 25/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/5B51K9R>
- Forbes Argentina (03/09/2021). *La Argentina ya está entre los veinte países con mayor tasa de delincuencia del mundo*. Portal Digital Forbes Argentina. Recuperado el 28/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/0NqyEYY>
- Glassdoor (10/2022). *Sueldos para Community Manager*. Portal Digital Glassdoor. Recuperado el 20/10/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/GNqsjTj>
- Infobae (25/10/2020). *Presión tributaria: ¿cuánto pagan de impuestos los argentinos cada vez que van a un bar o un restaurante?* Diario Infobae. Recuperado el 29/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/2NqiejK>
- Martínez, G. (11/06/2022). *Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022*. Diario Perfil. Recuperado el 29/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/oNqtLkc>
- Miguel, L. S. (05/05/2022). *Guerra Rusia-Ucrania. La crisis energética agravada por la guerra, ¿una oportunidad para la transición a las energías limpias*. Diario La Nación. Recuperado el 30/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/FNquHni>

Rivas Molina, F. (11/08/2022). *La inflación en Argentina sube hasta el 71% anual y profundiza el malestar social*. Diario El País. Recuperado el 26/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/6NqtmUe>

Rivera, E. (01/2022). *Poder de negociación de los proveedores: qué es y cómo funciona*. Portal Digital Tienda Nube Blog. Recuperado el 04/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/jNqiNqN>

Rocha, L. (26/06/2022). *La Argentina entró ayer en default ambiental: qué significa y cómo nos ubicamos en el mundo*. Diario Infobae. Recuperado el 01/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/sNqulrl>

Romero, L (14/07/2022). *El gobierno se quedó sin tiempo y falta mucho*. Diario El Cronista. Recuperado el 25/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/LB51hRu>

Sistemas de información (2022). *Modelo Administrativo Michael Porter*. Recuperado el 04/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/mNqiWey>

The New York Times. (29/07/2022). *En el sector tecnológico, la palabra del año es incertidumbre*. Portal Digital TN. Recuperado el 02/09/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/0Nqppu>

Urien, P. (07/06/2022). *Por la necesidad de divisas, las barreras a las importaciones complican aún más la situación del país*. Diario La Nación. Recuperado el 28/08/2022, extraído del URL: <https://cutt.ly/nNqtA0j>

Planillas de Excel. URL: <https://cutt.ly/aMlbVET>

Anexos

Anexo I: Flujo de fondos

Tabla 9: Flujo de fondos

Conceptos/Años	0	1	2	3
Inversión inicial	-\$ 460.000			
Ingresos Plan de Acción Nuevos Procesos Internos		\$ 2.260.280	\$ 3.390.420	\$ 4.746.588
Ingresos Plan de Acción de RRHH		\$ 3.228.971	\$ 4.843.457	\$ 6.780.840
Ingresos Plan de Acción de Marketing		\$ 2.260.280	\$ 3.390.420	\$ 4.746.588
Total de ingresos		\$ 7.749.531	\$ 11.624.297	\$ 16.274.016
Costos del Plan de Acción de Nuevos Procesos Internos		\$ 2.912.000	\$ 4.368.000	\$ 6.115.200
Costo del alquiler de las chopperas		\$ 552.960	\$ 829.440	\$ 1.161.216
Costo del Plan de Acción de RRHH		\$ 1.920.000	\$ 2.880.000	\$ 4.032.000
Costos del Plan de Acción de Marketing		\$ 1.456.000	\$ 2.184.000	\$ 3.057.600
Total de costos		\$ 6.840.960	\$ 10.261.440	\$ 14.366.016
Resultado Neto	-\$ 460.000	\$ 908.571	\$ 1.362.857	\$ 1.908.000
Resultado Neto Descontado	-\$ 460.000	\$ 519.184	\$ 445.015	\$ 356.012
Resultado Neto Descontado Acumulado	-\$ 460.000	\$ 59.184	\$ 504.198	\$ 860.210

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III: Evaluación y medición

Tabla 11: Evaluación y medición

Actividades	Variable de Medición	Evaluación	Medidas Correctivas
Incorporar al Lic. en Marketing	Facturación	Si alcanza el crecimiento del 10% de la facturación involucrados en cada uno de los planes de acción.	En caso de no alcanzar el objetivo, el grupo debe revisar las herramientas con que cuenta el profesional y los objetivos planteados.
Búsqueda presupuesto y selección de proveedor	Resultado bruto (Ingresos por venta-Costo de alquiler)	Se desea que el grupo disponga de un precio por encima del 25% del costo de alquiler de las choperas.	En caso de no alcanzar el objetivo, el profesional del nuevo negocio deberá rever el proveedor contratado.
Planificación de ventas	Proyección de ventas	Se desea alcanzar un incremento de las ventas totales del bar por el alquiler de choperas en un 10%.	En caso de no cumplir con el objetivo planteado, se debe rever el objetivo, el <i>marketing</i> aplicado y las variables involucradas.
Política de cobranzas	Tiempo	Se desea que el pago del alquiler se realice como máximo a las 48 hs posteriores de la entrega del producto.	En caso de no cumplir con el objetivo, el profesional del nuevo negocio debe rever el tipo de cliente al que vende e implementar pago de reservas por adelantado.
Modalidad de distribución	Satisfacción del cliente	Se desea conocer el nivel de satisfacción del cliente al momento de la distribución, mediante una pequeña encuesta vía WhatsApp para evaluar cómo fue su experiencia en retiro en la tienda o con el flete.	En caso de no cumplir con el objetivo, el profesional deberá implementar estrategias para mejorar la satisfacción.
Contratación consultora de Recursos Humanos	Desempeño del personal	Se busca que el cliente obtenga la mayor satisfacción en las ventas, midiéndolo de manera conjunta entre las evaluaciones de desempeño y la encuesta anterior de satisfacción con una dimensión de evaluación de la atención.	En caso de que la atención no sea la adecuada, el profesional del nuevo negocio junto con la consultora de RR.HH. deberán diseñar diferentes capacitaciones para mejorar.
Definición del rol del Lic. en Marketing			
Definición del rol de los mozos			
Jornada de capacitación			
Diseño y aplicación de evaluación de desempeño			
Contratación de community manager	Publicaciones realizadas	Se desea que al menos dos veces a la semana se realicen publicaciones en las redes sociales del bar.	En caso de no alcanzar el objetivo, el grupo deberá revisar las acciones realizadas por el Community Manager y evaluar su continuidad.
Publicidad en redes sociales e impresión de folletería			
Entrenamiento de los mozos para la difusión			

Fuente: Elaboración propia.