



Trabajo final de grado

“Planificación estratégica para nueva unidad de negocio de Sauco S.A”

Carrera: Licenciatura en Administración de empresas

Nombre y apellido: Taborda, Ramon

DNI: 40.246.994

Profesora: Barron, Patricia

Córdoba, Argentina, 2023

Resumen

El siguiente reporte de caso presenta la planeación estratégica de la cervecería artesanal Checa en Sacanta, Córdoba. Su propósito es mejorar las oportunidades encontradas durante el análisis de negocios. Para ello, se definió el proceso de planificación con estrategias de crecimiento de integración vertical hacia delante, orientadas a ofrecer la cerveza producida a nuevos mercados.

Planteamos un objetivo general, aumentar las ventas en un 30 % a través de la apertura de un nuevo bar durante un período de cinco años que comienza a principios de 2023 y finaliza a finales de 2026; y tres planes de acción, que son: incrementar los litros de cerveza vendidos en un 25%, fidelizar a los clientes en un 75% y capacitar al personal en un 100%.

Palabras clave: Planificación estratégica - Desarrollo de nuevos mercados - Bar Cervecerero Aumento de ventas - Cerveza Artesanal.

Abstract

The following case report presents the strategic planning of the Checa craft brewery in Sacanta, Córdoba. Its purpose is to improve the opportunities found during the business analysis. To this end, the planning process was defined with forward vertical integration growth strategies, aimed at offering the beer produced to new markets.

We set a general goal, to increase sales by 30% through the opening of a new bar during a period of five years beginning in early 2023 and ending in late 2026; and three action plans, which are: increase the liters of beer sold by 25%, build customer loyalty by 75%, and train staff by 100%.

Keywords: Strategic planning - Development of new markets - Beer Bar Sales increase - Craft Beer.

Índice

Resumen	1
Introduccion.....	4
<i>Macroentorno</i>	5
<i>Analisis PESTEL</i>	6
<i>Micro entorno</i>	8
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	8
<i>Analisis de mercado</i>	12
<i>Analisis interno</i>	14
<i>Actividades primarias</i>	14
<i>Actividades de apoyo</i>	15
<i>Infraestructura de la empresa</i>	15
<i>Dirección de Recursos Humanos</i>	15
<i>Tecnología & Departamento de I+D</i>	15
<i>Compras y aprovisionamientos</i>	16
Marco teórico	18
Propuesta de aplicacion.....	21
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos especificos</i>	23
1. Aumentar un 25% de ventas de litros de cerveza producida por Checa para fines del año 2027.....	23
<i>Plan de acccion</i>	23
<i>Plan N° 1: Apertura de un bar propio con la marca “Checa”</i>	23
<i>Plan N° 2: Fidelización de los clientes.</i>	25
<i>Plan N° 3: Capacitar al capital humano.</i>	26
Presupuesto.....	29
Anexos.....	34
<i>Anexo N° 1: Valor del alquiler en Nueva Córdoba.</i>	34

<i>Anexo N° 2: Valor de los utensilios de cocina.</i>	<i>34</i>
<i>Anexo N° 3: Valor de la equipación de sonido del bar.</i>	<i>35</i>
<i>Anexo N° 4: Valor del contrato de Wi-Fi.</i>	<i>36</i>
<i>Anexo N° 5: Sueldo de un Lic. de RRHH.</i>	<i>36</i>
<i>Anexo N° 6: Sueldos del personal del bar.</i>	<i>37</i>
<i>Anexo N° 7: Cursos de Bartender y Chef.</i>	<i>37</i>

Introducción

Grupo Meta fue creado en el año 2019 por Paula Fernández, José Fernández y Juan Cruz Fernández, tres hermanos que unieron convicciones para lograr lo que hoy es el grupo. Los mismos, buscaban fusionar las distintas unidades económicas (La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y Brewing S.A.S.) para que ellas tengan un mismo nombre que los representara. El objetivo de este trabajo es el desarrollo de una estrategia que permita el posicionamiento de una de las unidades de negocio a incorporar recientemente: la cervecería abierta al público.

La oficina central de la empresa se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta. Una pequeña localidad ubicada sobre la Ruta Provincial N° 13 en el Departamento San Justo, Provincia de Córdoba, a 130 km de la ciudad capital, ahí se administra y se centraliza toda la actividad económica, legal, contable y comercial de todas las unidades económicas. Respecto a cada una de las unidades de negocio, cada rubro también tiene sus espacios y equipamientos destinados a las tareas de cada una. La oficina se encuentra sobre el Bv. Mitre 331 de la localidad mencionada más arriba. Se accede desde la ciudad de Córdoba por la ruta provincial N.º 13 y por la ruta e-52 que conecta la ciudad de Arroyito con nuestra localidad.

La primera unidad de negocio de la empresa fue La Tregua S.A., creada por Tecilio Fernández, abuelo de los creadores de Grupo Meta. El mismo fue el que incentivó a sus nietos para llevar adelante la creación de la empresa. Hoy en día son cuatro las unidades de negocio que forman parte de Grupo Meta, La Tregua S.A. que integra tambo y agro; Cervezas Argentinas S.A.S. que incluye el bar Casa Negra; Sauco S.A. que incluye La Jirafa (restaurante de Bariloche) y la Cervecería Checa (Sacanta); y Brewing S.A.S. que está en proceso de la apertura de un bar propio de Checa.

A continuación, se llevará a cabo una planificación estratégica en la unidad de negocio SaucoS.A., buscando la apertura de un bar propio de la Cervecería Checa, ya que dicha cervecería se dedica únicamente a la producción y a proveer a clientes (bares), por ende, entraríamos a un nuevo mercado.

La fábrica, una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con la más avanzada tecnología, está preparada para una producción mensual de 10.000 litros, y se tiene previsto incrementarla a 30.000 para Septiembre próximo; sus productos

tienen presencia hoy en bares multimarca de la ciudad de Córdoba, Villa Carlos Paz, Las Varillas y Arroyito entre otros, con una planificación de desarrollo comercial que incluye la expansión a nivel provincial y nacional”. (Mundo Cerveza, 2017)

La cerveza que se fabrica, actualmente la calidad de la cerveza es muy buena según los consumidores, la mayoría de las personas que la consumen la recomiendan. Hay diferentes clases de cervezas, y en el mercado, tienen buenas referencias, gracias a esto, realiza su comercialización en bares y/o restaurantes enfocados a la juventud. Considerando esto, es una muy buena oportunidad la apertura de un bar propio.

Algunos antecedentes que podemos mencionar de cervecerías que hayan abierto su propio bar son Peñón del águila y cervecería Patagonia. En el caso de Peñón del águila comenzaron siendo fabricantes de cervezas artesanales, siendo proveedores de un bar. Luego de algunos años y con diferentes socios, crecieron fuertemente en el mercado de la cerveza artesanal, pudiendo así abrir sus propios bares. Hoy en día Peñón del águila tiene bares en todo el territorio argentino, con una fábrica ejemplar en Malagueño con equipos de cocción de 3500 litros por lote, pudiendo así cubrir la creciente demanda de un mercado en plena expansión. (Peñón del águila, 2022)

Otro caso más conocido, es el de “Patagonia” que comenzó con la producción de cerveza artesanal en un garage y en el año 2006 empezó a comercializarse en la ciudad de Buenos Aires. En la actualidad, es uno de los patios cerveceros más conocidos de nuestro país. (Cerveza Patagonia, 2021)

Analisis de la situacion

Macroentorno

Para realizar el análisis del macro entorno, se implementa la herramienta PESTEL como herramienta, este análisis consiste en estudiar los factores del entorno general de una organización para evaluar su potencial y su situación del mercado.

Analisis PESTEL

Politico: La crisis política en Argentina de 2022 se refiere a un período de inestabilidad suscitada en el seno del Poder Ejecutivo Nacional, presidido por la coalición Frente de Todos, que gobierna el país desde 2019.

La crisis política, junto con la crisis económica y social (marcada por los efectos de la pandemia de COVID-19), se agravó con la renuncia del ministro de Economía Martín Guzmán el 2 de julio de 2022, decisión criticada por la propia coalición. (Wikipedia)

En Argentina, el mercado gastronómico es afectado por decisiones políticas, como durante la pandemia por covid 19, en las restricciones de aforo en los bares.

Economico: En Argentina, la inflación es el mayor problema económico para los habitantes, la inflación de marzo 2022 fue del 7.7% y de un 104.3% anual.

Hoy en día el sector gastronómico está atravesando una fuerte crisis, Marcelo Boer, dueño de un bar y representante de la agrupación Sillas Al Revés, le puso números a la crisis “Estamos un 40% abajo de la facturación promedio previa a la covid. Con eso, más la deuda generada durante la pandemia, el que no cerró está por cerrar”. Los empresarios gastronómicos les piden a los gobiernos rebajas impositivas para surfear la crisis: desde el IVA a la administración nacional hasta Ingresos Brutos a las subnacionales. "Tuvimos poco apoyo del Gobierno al pasar del ATP al “Repro II”, que es por un monto menor", sostuvo. "Hoy el 20% de la gastronomía cerró, son más de 10.000 locales, y se perdieron más de 100.000 empleos" (Letra P, 2021)

Sin embargo en el año 2022, con las regulaciones por la pandemia ya casi nulas, el sector gastronómico empezó a elevar su facturación a estándares “normales”, Pero todavía no pudiendo recuperarse de la gigantesca crisis que dejó la pandemia.

Sociales: Gracias a las diferentes universidades de calidad que tenemos en Cordoba capital, esta es una de las ciudades con mas jóvenes de la argentina. Los jóvenes vinieron de todo el interior del país a estudiar a la ciudad.

El 80 % de las personas que asisten a los bares cerveceros en la ciudad de cordoba tienen entre 18 y 30 años. Los bares son un centro de reunión entre los jóvenes universitarios y allí pasan los tiempos libres.

Tecnologicos: Hoy en día la tecnología juega un rol fundamental en todo tipo de empresa, en una era en la que prima todo tipo de dispositivos con acceso a Internet, es muy fácil para la mayoría conectarse a las plataformas online, como la de “PedidosYa.com.ar”, para encontrar lo que buscan, desde productos gastronómicos hasta artículos de farmacia de venta libre.

Estas plataformas logran acercar más a los bares/restaurantes con los consumidores, al ofrecer delivery. También tienen la ventaja de permitirles a los negocios hacer promociones y utilizar otros formatos de venta que suelen propulsar a través de sus redes sociales.

A su vez, hay nuevos medios de pago a través de escaneos de códigos QR que nos permiten pagar mediante nuestros dispositivos celulares cargando nuestras tarjetas tradicionales o con los mismos monederos virtuales. Hay muchos bares que están utilizando este medio para que los clientes hagan sus pagos directamente desde las mesas.

También, hay distintos tipos de software y plataformas de reservas que ayudan a aquellos que quieren ir a los bares/restaurantes a hacer las reservas de sus mesas, eligiendo los horarios y ubicaciones de las mesas sin tener que realizar un llamado o acercarse hasta el local.

Las redes sociales son de gran importancia para este tipo de comercios, ya que nos ayuda a darnos a conocer en el público y nos ayuda a crecer. Son plataformas ideales para ofrecer promociones, señalar los horarios de atención y hasta generar retroalimentación con los clientes, ofreciéndoles descuentos especiales si suben las fotos de los platos que consumen de ese restaurante. (Tribuna Económica, 2021)

Ecologico: Gran cantidad de los materiales que se usan a diario en estos establecimientos pueden ser recuperados o reciclados, es decir, puede extenderse su vida útil al recuperar el valor remanente mediante su re inserción en otros procesos productivos o el poder calorífico de dichos materiales, bajo criterios de responsabilidad compartida, manejo integral y eficiencia ambiental, tecnológica y económica. El primer paso entonces será conocer qué se genera, en qué condiciones y qué se puede hacer en pos de este objetivo. (Secretaria de Ambiente y Desarrollo Saludable, 2021)

Legal: Existen algunas leyes que los bares deben tener en cuenta a la hora de vender bebidas alcohólicas, como la ley nacional de lucha contra el alcoholismo 24.788. Que dice que esta prohibida la venta de alcohol a menores de edad, así también como el incentivo al consumo de bebida alcohólicas; entre otras cosas.

Conclusión del análisis PESTEL

Para destacar las conclusiones más importantes del entorno que afectan de manera directa a la empresa, es importante decir que, si bien la economía y la situación política del país continua siendo crítica, sobre todo en periodos previos a elecciones, el sector de la gastronomía y el ocio se ve bastante recuperado.

Específicamente en la ciudad de Córdoba, que cuenta con gran cantidad de población joven, las cervecerías no sufren al 100% el impacto de las crisis económicas, por lo que se prevee una aceptación positiva para el ingreso al mercado.

En términos de tecnología, lo más importante a destacar es la posibilidad de usar las redes sociales como herramienta comercial y de difusión. Es una de las principales herramientas que van a desarrollarse en la estrategia.

Micro entorno

Para realizar el análisis del microentorno, se utilizará como herramienta el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizando el entorno competitivo de la industria cervecera.

El análisis del microentorno de la empresa Saucó S.A. implica examinar los factores y las fuerzas que afectan directamente a la empresa en su entorno más cercano. Estos factores incluyen a los clientes, proveedores, competidores, intermediarios y otros actores relevantes en su industria. A continuación, se presentan algunos aspectos clave a considerar en el análisis del microentorno de la empresa:

Las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: Este tipo de amenaza depende de las diferentes barreras de entrada que enfrentan las empresas al intentar ingresar al

mercado. En el caso de Sauco S.A., es importante considerar las barreras específicas que podrían dificultar la entrada de nuevos competidores en su sector.

Una de las principales barreras de entrada para las empresas en este sector es el requerimiento de capital. El establecimiento de nuevos locales o la expansión de la infraestructura existente puede requerir una inversión significativa. Esto incluye el costo de adquirir o alquilar instalaciones, comprar equipos y maquinarias, así como cubrir los gastos operativos iniciales. El acceso a suficiente capital puede ser un desafío para las empresas que desean ingresar al mercado y competir con Sauco S.A.

Además de las barreras de capital, otras posibles barreras de entrada podrían incluir:

1. Experiencia y conocimiento del mercado: Sauco S.A. puede tener una ventaja competitiva debido a su experiencia y conocimiento adquirido a lo largo del tiempo. Esto les permite entender las necesidades de los clientes, establecer relaciones con proveedores confiables y aplicar estrategias efectivas de marketing y ventas. Los nuevos competidores tendrían que superar esta curva de aprendizaje y adquirir experiencia para competir de manera efectiva.
2. Economías de escala: Sauco S.A. puede beneficiarse de las economías de escala al producir y vender sus productos en grandes volúmenes. Esto les permite reducir costos y ofrecer precios competitivos. Los nuevos competidores podrían tener dificultades para alcanzar el mismo nivel de eficiencia y rentabilidad, especialmente si tienen que comenzar con volúmenes de producción más bajos.
3. Acceso a canales de distribución: Sauco S.A. puede tener acuerdos establecidos con distribuidores, minoristas u otros socios comerciales que les brinden acceso a una amplia red de distribución. Esto les otorga una ventaja al llegar a los clientes y asegurar la disponibilidad de sus productos en el mercado. Los nuevos competidores deberían establecer relaciones similares o encontrar formas alternativas de distribución para competir efectivamente.

Rivalidad entre competidores:

El mercado de la cerveza en Argentina, específicamente de la cerveza artesanal, es particularmente pujante. Los consumidores buscan alternativas de calidad junto con una experiencia de compra y de consumo satisfactoria. Los canales se han extendido a no solo los bares y establecimientos gastronómicos, para trasladarse también a tiendas de alimentos, supermercados y tiendas de alimentos gourmet o regionales.

También debemos decir que es un mercado que disfruta de precios competitivos pero principalmente de una excelente calidad y singularidad.

Debe leerse en este caso que se trata de un mercado que potencialmente puede ser mucho más grande con la ayuda de una buena estrategia de comunicación y marketing, considerando la posibilidad de personas que estarían dispuestas a consumir este tipo de productos si fueran de mas fácil acceso o estuvieran disponibles en tiendas de proximidad.

Las alternativas que pueden considerarse como competidores directos, aunque no ofrecen un producto idéntico ya que los formatos no son idénticos son:

- Cervecería Antares: es una de las mejor posicionadas en el mercado a nivel nacional. Ofrece sus productos no solo en sus bares, sino en tiendas de proximidad y especialidad y hasta en algunos supermercados. Sus presentaciones para venta fuera de los bares son latas de 355 ml y 473 ml, botellas de 500 ml y botellones de 1 litro (Cervecería Antares, 2020).
- Cervecería Berlina: tiene un sistema de distribución similar al de la anterior. Cuenta con bares propios en los que ofrece sus cervezas tiradas y también puede encontrarse en tiendas de proximidad y especialidad y hasta en algunos supermercados. Sus presentaciones para venta fuera de los bares son botellas de 355 ml y latas de 473 ml (Cerveza Berlina, 2020)
- Buller: se trata de una compañía bien posicionada en Buenos Aires. Cuenta con un sistema de franquicias disponibles también por lo que cuenta con bares donde vende sus productos y además comercializa sus latas de 473 ml en tiendas de proximidad (Buller Brewing Company, 2020).
- Cervecería Patagonia: originaria del sur de argentina, cuenta con una red de distribución de bares propios que se extiende a lo largo del país. Además su estrategia de paradores permite tener puntos de venta de distintos tamaños que se adaptan a distintas locaciones o eventos. Su distribución se da además mediante la venta de botellas y latas en puntos de venta de consumo masivo como supermercados o kioscos
- Cervecería Temple: la estrategia y presencia de esta marca se asemeja a la del caso anterior. Sus versiones para venta en canales de consumo masivo recientemente se han masificado, mejorando el posicionamiento de la marca. Además suele participar de eventos en los que se puede consumir varios productos artesanales como ferias.

Existen muchos casos similares, sobre todo se deben considerar los miembros de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (C.C.A.A.), iniciada en el año 2017 actualmente cuenta con más de 60 asociados pertenecientes a 13 provincias del país (Mundo Cerveza, 2020).

La variedad y novedades en los formatos de presentación se han acrecentado con la pandemia, lo que hace que sean estos, objeto de estudio en la mayoría de los jugadores del mercado.

En el caso que se analiza debe decirse que el poder de negociación de los competidores actuales es intermedio, más en pleno crecimiento.

La alta cantidad de competidores en este sector crea un entorno altamente competitivo, donde los precios de los productos se mantienen equilibrados. Cualquier diferencia significativa en los precios corre el riesgo de perder clientes. Por lo tanto, las empresas deben estar atentas y ajustar estratégicamente sus precios para mantenerse competitivas y retener su cuota de mercado. En resumen, la competencia feroz en el sector requiere un enfoque constante en mantener precios equilibrados para evitar la pérdida de clientes.

Poder de negociación de los compradores:

En el sector de los bares, los clientes desempeñan un papel fundamental en la supervivencia de las empresas. Su exigencia de un bar que satisfaga sus necesidades y les brinde comodidad es crucial. Los clientes tienen una gran influencia en la competencia entre las empresas de este sector, ya que demandan calidad en los productos, servicios, precios competitivos y promociones atractivas. La presencia de múltiples marcas compitiendo en este mercado hace que el poder de negociación de los compradores sea bajo. En resumen, la importancia de los clientes en este sector impulsa la competencia entre las empresas, generando una dinámica en la que se busca constantemente satisfacer las demandas de los consumidores y mantenerse a la vanguardia de sus preferencias.

Poder de negociación de los proveedores: Al analizar los proveedores en el contexto de un bar cervecero, es importante destacar el rol fundamental que desempeñan los proveedores de cerveza. Si la empresa comercializa su propia marca de cerveza, se elimina la necesidad de negociar con proveedores externos en esta área específica. Sin embargo, en lo que respecta a otros productos necesarios para nuestra marca, existen

numerosos proveedores disponibles, lo que nos otorga un mayor poder de negociación con ellos. La diversidad de opciones nos brinda la posibilidad de buscar las mejores condiciones y precios en la adquisición de dichos productos. En resumen, contar con una marca de cerveza propia reduce nuestra dependencia de proveedores externos en ese aspecto, mientras que en otros productos nos brinda una ventaja negociadora

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos: La presencia de productos sustitutos es una amenaza significativa para la industria, ya que los clientes constantemente comparan la calidad, el precio y el rendimiento esperado frente a los costos en constante cambio. En nuestro caso, como un bar exclusivamente cervecero, existe el riesgo de que surjan nuevas bebidas que se conviertan en las preferidas de nuestros consumidores. La amplia variedad de productos sustitutos en nuestro sector aumenta la probabilidad de que los ingresos se vean afectados. Es crucial estar atentos a las tendencias y preferencias del mercado, así como ofrecer propuestas de valor únicas para mantener a nuestros clientes satisfechos y evitar que busquen alternativas.

Analisis de mercado

El mercado de los bares de cerveza artesanal está mayormente orientado a los jóvenes de ambos sexos en un rango de edad que va de los 18 a 35 años, ya que en este rango es donde mayor se consume cerveza. A medida de que la edad va aumentando, aparecen otras bebidas, como el vino, que empieza a ser de mayor preferencia en las personas. El vínculo de los jóvenes con la cerveza es muy fuerte: la mitad de los consumidores de cerveza tienen menos de 35 años. (Bolsa de Comercio de Mendoza, 2017).

En primera instancia se buscará un local en la misma provincia donde está ubicada la fábrica, la Provincia de Córdoba, para poder absorber algunos Según una investigación que realizó la cátedra de Inteligencia Comercial de la Universidad Blas Pascal (UBP), el 80 por ciento de los cordobeses toma de manera social y habitual alguna bebida alcohólica. Dentro de ese grupo mayoritario, el 85 por ciento toma cervezas, y entre estos el 37 por ciento prefiere las artesanales; el 32 las industriales; mientras que para el 31 por ciento restante es indistinta la elección.

“Pudimos identificar tres perfiles de tomadores de cervezas artesanales en Córdoba. Por un lado, los que dimos en llamar ‘sibaritas expertos’, aquellos que prefieren las

artesanales por sobre cualquier otra cerveza; los ‘sibaritas aficionados’, que les gusta tomar este tipo de cervezas, pero lo hacen de manera esporádica y no conocen mucho del tema; y los ‘rústicos’, que habiendo probado alguna vez una cerveza artesanal, siguen prefiriendo las marcas industriales”, explica Alejandra Garbino, docente de la cátedra que llevó a cabo la investigación.

Los “sibaritas expertos” fueron caracterizados como los tomadores gourmet de cervezas en Córdoba. Se trata básicamente de varones adultos, de entre 30 y 45 años, y de un nivel socioeconómico medio-alto. Ellos aseguran saber distinguir entre una cerveza artesanal y una industrial, y son capaces de regresar a un bar determinado para consumir una cerveza que les haya gustado. “Son consumidores que también valoran el contexto en el que toman la cerveza, destacando el lugar, la música y la compañía”, expresa Garbino. Por lo general, prefieren las cervezas rojas.

Los tomadores del segundo grupo, los “sibaritas aficionados”, están conformados por varones y mujeres, un poco más jóvenes, de entre 25 y 35 años, y de un nivel socioeconómico medio. Muchos de ellos son estudiantes universitarios, y consumen tanto cervezas artesanales como industriales. “Valoran una cerveza artesanal cuando salen y se juntan con amigos, pero no rechazan las marcas más tradicionales de cervezas industriales”, apunta la docente a cargo del estudio.

Finalmente, los tomadores “rústicos” prefieren explícitamente la cerveza industrial por sobre la artesanal. De hecho, se declaran incapaces de distinguir a ciencia cierta entre una y otra. Suelen ser tomadores de niveles socioeconómicos medios-bajos, y son por lo general jóvenes de 18 a 25 años que no están dispuestos (o no pueden) a pagar de más por una botella de cerveza. “Es el típico caso del grupo de amigos que se junta a tomar algo después de un partido de fútbol o antes de ir a bailar”, señala Garbino. En base a la investigación repasada, se puede ver que la mayoría de los consumidores de cerveza artesanal, son las personas que tienen un rango de edad de entre 25 y 45 se elige la ciudad de Córdoba Capital, específicamente en el barrio de Nueva Córdoba, donde jóvenes de todo el país eligen ir a vivir para arrancar los estudios en las universidades que se encuentran en las cercanías. (La Voz, 2018).

Los competidores directos que tiene la cerveza artesanal, son las principales marcas de cerveza que se comercializan en Argentina, como, Quilmes, Brahma, entre otras, y distintos productores de cervezas artesanales como Patagonia, Berlina y otros productores conocidos a nivel nacional. En cuanto a los bares cerveceros, compiten con

cualquier marca que forme parte del mercado gastronómico. gastos de distribución, en base a esto se hará un estudio de mercado para elegir en qué ciudad será más factible abrir un bar.

Análisis interno

Luego de haber realizado el análisis externo, se considera importante hacer un análisis interno de la compañía, el mismo se realizará a través de la Cadena de Valor.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

Esta área se encargará de la recepción de la materia prima y del correcto almacenamiento de la misma, para así evitar la descomposición y/o pérdidas de ellas. Para esto habrá una sala de almacenamiento amplia en donde entren todas las materias primas y con la temperatura adecuada. Es sumamente importante el buen manejo de los insumos, ya que mientras más aprovechamos de ellos, no habrá pérdidas de costos. Además, habrá una cámara frigorífica en donde se almacenará la cerveza y así se la serviremos a nuestros clientes a la temperatura adecuada.

Producción

La producción comenzará desde la fábrica de cerveza Checa, donde luego será enviada a los distintos bares de la marca.

También se tendrán en cuenta las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Donde nuestros chef realizarán los pedidos que nuestros clientes hagan, buscando satisfacer las necesidades de los mismos.

Logística externa

Habrará varios mozos preparados para tomar los pedidos y una vez que estén listos, serán repartidos por ellos a los clientes. Una vez que los clientes ya hayan terminado con su pedido, se llamará al mozo para pedir la cuenta, o bien, se podrán acercar los mismos a abonar en la caja.

Marketing y ventas

La función de marketing incrementa el valor que perciben los clientes en el contenido del producto de nuestro bar, por ende se hará uso de las redes sociales para hacer publicidades de nuestro bar, ya que es el medio en donde más se puede llegar al público en el que estamos interesados, ahí publicaremos nuestros servicios, precios, productos y distintas promociones que se irán haciendo.

Servicio post venta

Una vez finalizada la atención de nuestros clientes, se les tomarán los datos, para que, si ellos están de acuerdo, ir manteniéndonos en contacto y así mantenerlos informados de diferentes promociones exclusivas que obtendrán por ser clientes de nuestro bar. Además, se reclutarán datos de lo consumido en su tiempo en el bar, para así poder estudiar con más precisión al consumidor. Se le pedirá recomendaciones de los servicios que podemos mejorar y en base a estas, se podrá analizar de realizar cambios en el servicio que brindamos.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

La fábrica de cerveza Checa se encuentra ubicada en Sacanta, una localidad cordobesa, aquí será producida la cerveza para luego ser distribuida a los distintos bares de la marca. La fábrica cuenta con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

Dirección de Recursos Humanos

La dirección del Bar Checa, estará a cargo de José, uno de los fundadores y directivos del grupo y Luis que manejará la parte de empleados y la elaboración de la cerveza.

Para la apertura de los bares, se buscará a personal especializado en cada una de las tareas que quedan por cubrir. Este paso será llevado a cabo por José. Se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades.

Tecnología & Departamento de I+D

El bar contará con el sistema operativo Mr Comanda, que permite controlar las ventas, compras e inventarios, y los informes de gestión. (Mr Comanda, 2021) Además nos manejaremos a través de las redes sociales y por aplicaciones como las de PedidosYa.

Compras y aprovisionamientos

El aprovisionamiento de cerveza será llevado a cabo a medida de que haya faltante de la misma en los bares, ahí se mandará un pedido a la fábrica en donde se mandará lo que se solicite.

En cuanto al aprovisionamiento de otros productos, será llevado a cabo por los proveedores elegidos habiendo los elegidos tras la evaluación de distintos puntos de cada uno de ellos, como precios, cumplimiento de entrega, entre otros.

Estructura organizacional

La dirección del grupo en general la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Los mismos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de brindar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. Se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. También, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

Cervecería Checa, tiene como responsables a José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

Luis y los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción.

Análisis del estado de resultados

El último estado de resultados disponible indica una pérdida y en los ratios abajo puede analizarse un poco las causas o conclusiones de lo mismo.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.		2020	2019
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

El margen bruto sobre ventas es negativo por lo que la estrategia a aplicar debe tender al aumento de los ingresos en relación con los costos directos e indirectos, para mantener el negocio saludable.

El ratio EBITDA/ventas demuestra que la rentabilidad operativa, antes de pagar los costos financieros, es también negativo pero porque básicamente no se consiguió rentabilidad operativa suficiente para cubrir los gastos de funcionamiento del negocio. El aumento de este indicador con los años indicará una mejora en la eficiencia y productividad en las actividades.

El ROS indica la rentabilidad final de las ventas, luego de haber afrontado gastos financieros. Este valor también es negativo, aunque muestra una tendencia creciente,

dado que no se planea contraer nueva deuda en el período analizado. Se plantea conseguir la liquidez suficiente para afrontar los costos financieros del préstamo inicial.

P&G ratios	2019	2020
Crecimiento de las ventas		-57%
Margen en %	39%	39%
EBITDA/Ventas	1%	-59%
ROS, rendimiento de las ventas	1%	-59%

Marco teórico

El marco teórico del presente “Reporte de Caso”, se realizará a través de la herramienta “Planificación Estratégica”, seguido a la estrategia a utilizar, “Estrategia de Crecimiento” y, por lo tanto, utilizando técnicas en “Estrategias de Integración” buscando cumplir con el objetivo de la “integración vertical hacia adelante”, los cuales serán explicados por distintos autores a continuación.

Planificación estratégica

La planificación estratégica consta de tres etapas: 1º Identificar la misión y los objetivos. 2º Analizar el entorno externo (oportunidades y amenazas) y el entorno interno (fortalezas y debilidades), y para finalizar 3º Formular las estrategias. (Mochón, Mochón, Sáez, 2014).

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta sólo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

Dentro de la planificación estratégica, existen varias estrategias que se pueden llevar a cabo para cumplir con el objetivo, en la que nos vamos a centrar es la Estrategia de Crecimiento, la cual es un grupo de estrategias que explican y permiten desarrollar la dimensión empresarial referida no solo a la abarcabilidad en el mercado, sino también en el tamaño mismo de la organización.

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su línea de negocio actual o poniendo en marcha otra nueva. Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. (Robbins & Coulter, 2014)

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una compañía es fortalecer su modelo de negocios para que le proporcione la base necesaria para sobrevivir al despliegue siguiente. Por ello, la estrategia de inversión apropiada es la de crecimiento. En esta fase la meta es mantener la posición competitiva relativa en un mercado que se

expande rápidamente y, de ser posible, acrecentarla; en otras palabras, crecer al ritmo de la expansión del mercado. (Hill & Jones, 2015).

Estrategia de integración

Cuando una organización está obteniendo buenos resultados en su negocio, los directivos suelen considerar nuevas oportunidades de crear valor produciendo sus propios inputs (factores o recursos que se requieren para realizar esa producción) o distribuyendo sus propios outputs (producto que sale de una empresa o industria). En este sentido, la integración vertical puede definirse como aquella estrategia a través de la cual una organización se implica en la de sus propios inputs, integración vertical hacia atrás o en la distribución de y venta de sus propios productos, integración vertical hacia adelante. (Mochón, Mochón, Sáez, 2014).

Una compañía que aplica una estrategia de integración vertical amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (integración vertical hacia atrás) o hacia adelante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (integración vertical hacia adelante). (Hill & Jones, 2015).

En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción. Por ejemplo, Apple distribuye sus productos en las más de 360 tiendas minoristas de su propiedad en todo el mundo. (Robbins & Coulter, 2014).

Conclusiones diagnosticas

Una vez concluido los análisis internos y externos se puede decir que la unidad de negocio Sauco S.A. de la empresa Grupo Meta, se detecta la posibilidad de la apertura de un nuevo bar con el nombre de la cerveza artesanal producida por la misma y así expandirse a un nuevo mercado.

Como diagnóstico de lo observado, se puede detectar que la cerveza Checa se encuentra en una buena posición competitiva, dado a la gran referencia positiva que dan sus clientes, esto permite que se dé a conocer más la marca y que sea más la cantidad de clientes potenciales, la cual permite tener un negocio con potencial de crecimiento alto. Además de esto, el nuevo Bar Checa, a comparación de muchos de sus competidores, tendrá su propia producción de cerveza, logrando reducir algunos costos. Se buscará

abrir sucursales de Bar Checa en distintos puntos del país en donde la cerveza tiene altos niveles de consumo, esto hará que el bar y la propia cerveza producida adquieran mayor poder de renombre, ayudando a crecer la marca con mayor velocidad.

En cuanto a la competencia que existe en determinado sector, es una verdadera amenaza, ya que es elevado el número de bares que ofrecen los productos que serán ofrecidos por Bar Checa, por ende, el poder de negociación que se tendrá con los clientes será bajo, ya que los mismos comparan precios, calidad, productos ofrecidos, entre otros factores, para elegir donde ir.

La pandemia también trajo consecuencias económicas, muchos bares y comercios gastronómicos tuvieron que cerrar sus puertas, lo dicho, puede jugar en contra para que cualquier empresa no llegue a cumplir los objetivos que se han planteado. El gobierno argentino, brindó una pequeña ayuda a algunos comercios del sector económico, buscando que los comercios no lleguen al punto de cerrar sus puertas. A pesar de esto, los bares están volviendo a tomar fuerza en el público.

En cuanto a lo económico, se necesitará una gran suma de capital, para poder abrir los bares con la infraestructura necesaria que requiere el mismo y así poder ofrecer los mejores productos y brindarle un servicio de alta calidad a los futuros clientes. Se utilizará la estrategia de crecimiento siguiendo la técnica de integración vertical hacia adelante, ya que se buscará comercializar la cerveza propia de Checa en un bar propio del mismo, en donde se combinara una cerveza de excelente calidad con comidas que irán de la mano con la misma, ya que los bares cerveceros ofrecen comidas como hamburguesas, pizzas, papas, entre otras, para acompañar con las cervezas artesanales.

Propuesta de aplicación

A continuación, se presenta el plan de implementación compuesto por un objetivo general y varios objetivos específicos, con los cuales, se propondrán tácticas de acción que nos ayudarán a llevar a cabo la propuesta presentada y analizada a lo largo del trabajo empezando a desarrollarse en enero del 2023 por cuestiones de simplicidad y organización en cuanto a fechas.

Antes de presentar las tácticas, se plantea la misión y visión con la que debería contar Bar Checa, se plantean los siguientes:

Misión: “Ofrecerles a los clientes un lugar cálido y divertido en donde puedan degustar de una excelente cerveza y comidas que van de la mano con la misma, logrando así una combinación perfecta para que nos vuelvan a elegir”

Visión: “Ser unos de los bares cerveceros con mayor aceptación en las principales ciudades donde estemos ubicados”

Valores:

- Compromiso
- Calidad
- Honestidad
- Positivismo
- Respeto
- Confianza

Una vez planteadas la misión y la visión, se puede decir que van de la mano con los lineamientos actuales y con los cuales buscaremos concretar con el trabajo.

Objetivo general

Alcanzar un aumento de venta del 40% a fines del año 2026 con respecto al año 2020 mediante un plan estratégico de desarrollo de un nuevo mercado.

Justificación

Se propone un aumento del 40% de las ventas para fines del año 2026, ya que se ha detectado una oportunidad de negocio en las ciudad Capital de Córdoba, en el barrio Nueva Córdoba, una ciudad en donde el consumo de cerveza artesanal es elevado y hay muchos bares que se dedican a la comercialización de la misma. En el barrio nombrado, hay un elevado número de habitantes que son jóvenes, los mismos son los que tienen un mayor porcentaje de consumo de cerveza artesanal. De esta manera se buscará una nueva posición en el mercado buscando así llegar al público de una manera diferente.

Objetivos específicos

1. Aumentar un 25% de ventas de litros de cerveza producida por Checa para fines del año 2027
2. Lograr fidelizar un 75% de los clientes que visiten nuestro local para el año 2027
3. Capacitar el capital humano de la empresa un 100% para un mejor desempeño de las operaciones diarias e internas con repercusión en el cliente para principios del año 2023.

Alcance

La realización del presente Reporte de Caso tendrá como eje central al nuevo “Bar Checa” que inaugurará su primera sede en la Ciudad Capital de Córdoba, en el barrio Nueva Córdoba. Se realizará una Planificación Estratégica que permita cubrir inicialmente la ciudad en la que estará ubicado el primer bar, abriendo oportunidades de expandirse geográficamente en otras ciudades de Córdoba u otras provincias . Para ello, se plantea un horizonte temporal de 5 (cinco) años para la realización de este Plan de Implementación, comenzando el 01/01/2023 y finalizando el 31/12/2027. La metodología a utilizar será mixta, ya que se tendrán en cuenta datos cuantitativos y cualitativos de la organización para un mejor análisis.

Plan de acción

Planes a desarrollar

Una vez definidos el objetivo general y los objetivos específicos, se proponen las tácticas que veremos a continuación para lograr las oportunidades que hemos detectado.

Plan N° 1: Apertura de un bar propio con la marca “Checa”.

Descripción:

Para lograr este primer objetivo, lo principal que se propondrá, es abrir un bar propio de Checa (Bar Checa) en la ciudad de Córdoba como primer instancia, y dependiendo de la aceptación del público en esta ciudades, se buscará expandir el bar a otros lugares. Se ha elegido esta ciudad, ya que el consumo de cerveza artesanal es alto..

El bar contará con espacios amplios y cómodos para poder brindarle la mayor comodidad posible a los clientes, además estará preparado con inmobiliaria adecuada a la situación. Estará ubicado en un punto estratégico de la ciudad, para llegar con más facilidad al público.

Se abrirán redes sociales como Instagram y Facebook, orientadas al bar, en estas, se darán a conocer promociones (Happy Hours, 2x1, Descuentos, etc.) y se harán sorteos para poder atraer a la mayor cantidad de clientela posible. En las mismas, usaremos las herramientas que tienen las mismas para crear publicidades y así llegar a más gente.

Se utilizaran los portales de TripAdvisor y Google My Business para que la gente que nunca ha visitado el bar, pueda ver las opiniones de los que si ya lo han hecho, además, estos nos ayudara para ver qué es lo que se hace bien y que es en lo que tenemos que mejorar.

Pasos a desarrollar:

Tabla 1, pasos a desarrollar plan 1

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Tercerización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
1. Búsqueda de locales en alquiler en Nueva Cordoba	10/1/2023	29/5/2023		Responsable general		Computadoras, telefonos sitios web	\$ 250.000,00	Anexo 1
2. Adquisición de utensillos necesarios	16/2/2023	15/6/2023		Responsable general		Bazars	\$ 213.450,00	Anexo 2
3. Apertura de redes sociales	30/6/2023	31/12/2027		Responsable general		Celulares, computadoras	\$ 0,00	
4. Apertura de nuevo bar	21/7/2023	31/12/2027		Responsable general		Local comercial	\$ 0,00	
5. Realización de sorteos y promociones	21/7/2025	31/12/2027		Responsable general			\$ 0,00	
6. Suscribirnos en Tripadvisor y Google my bussines	1/8/2023	31/12/2027		Responsable general		Computadoras, telefonos sitios web	\$ 0,00	

Fuente: elaboración propia

Plan N° 2: Fidelización de los clientes.

Descripción:

Para lograr que el público nos vuelva a elegir, brindaremos un espacio en donde los mismos disfruten de la gran variedad de cervezas, las comidas y del ambiente en sí, para esto, el bar les brindara a los clientes la comodidad adecuada y estará ambientado con música. En el mismo, se ofrecerá un servicio atento, rápido y amable con los clientes para incrementar la probabilidad de que nos vuelvan a elegir. El bar contará con servicios como redes wifi.

Se aceptaran las críticas que dejaran los clientes, porque estas son fundamentales para que podamos ver lo que hay por mejorar y así poder brindar el servicio que todo el público busca.

Se les ofrecerá a los clientes hacerse socios del “Club Checa”, que les dará la posibilidad de acceder a merchandising oficial del bar (vasos, remeras, entre otros) y a promociones exclusivas. Buscando así fidelizar a los clientes y además, que esta táctica logre atraer a nuevos clientes, ya que al consumir en nuestro bar, tendrá beneficios exclusivos que no los conseguirá en otros lados.

Pasos a desarrollar:

Tabla 2, pasos a desarrollar plan N°2

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
1. Organización del bar para la apertura	01/07/2023	20/07/2023		Gerente General	.		\$000	.
2. Adquisición del equipo de sonido	01/07/2023	15/07/2023		Gerente General	.	Computadora Parlante	5.226,00000	Anexo 3
2. Contratación de servicio wifi	19/07/2023	31/12/2027		Gerente General	.	Router	SI, \$00.00	Anexo 4
3. Atención al cliente	21/07/2023	31/12/2027		Gerente General	.	Librela Lapicera	\$0.00	.
4. Opiniones de los clientes	21/07/2023	31/12/2027			TripAdvisor / GoogleMy		\$0.00	.
5. Revisión de las opiniones	21/08/2023	31/12/2027	Recursos Humanos	Gerente RRHH RR.HH	.	Computadora Celular	\$0.00	-
6. Adquisición del merchandising	21/06/2023	31/12/2027		Gerente General	.	Remeras Gorras Vasos	520,00000	.

Fuente: elaboración propia

Plan N° 3: Capacitar al capital humano.

Descripción:

Esta táctica va a comenzar con la selección del personal, para ello se contratará a un Lic. en Recursos Humanos para lograr una buena elección, en donde a los postulantes de los puestos se les comunica correctamente las competencias que el puesto requiere y los valores que se necesitan, y cómo deben ser transmitidos. Para así poder formar un equipo de trabajo.

Se contratará personal gastronómico que estarán encargados de todas las comidas, mozos que atienden al público, también personal encargado servirá las cervezas.

Con el correr del tiempo, se capacitará a dos de los integrantes del personal del bar para que se puedan ofrecer otros tipos de bebidas (bartender) y también poder agregar otros tipos de platos al menú (chef) y así poder lograr un aumento en las ventas.

Pasos a desarrollar:

Tabla 3, pasos a desarrollar plan N°3

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
1. Búsqueda de un Lic. en Recursos Humanos	01/04/2023	17/05/2023		Responsable General		Computadoras Telefonos Sitios Web	\$95,00000	Anexo 5
2. Búsqueda de personal	18/05/2023	20/07/2023	Recursos Humanos	Gerente de RRHH		CV Computadoras Telefonos	\$349,00000	Anexo 6
3. Curso de bartender	8/11/2023	08/01/2024		Bartender		Elementos para preparar tragos	\$25,000.00	Anexo 7
4. Curso de chef express	15/10/2023	15/12/2023		Cocinero		Elementos de cocina	\$20,200.00	Anexo 7

Fuente: elaboración propia

Diagrama de GANTT

Acciones	Inicio	Fin	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Apertura de una bar propio Checa			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Búsqueda de locales en alquiler en Nva. Cba.	10/1/2023	22/6/2023												
2. Adquisición de utensillos necesarios	16/2/2023	16/6/2023												
3. Apertura de redes sociales	30/6/2023	31/12/2027												
4. Apertura del nuevo bar	21/7/2023	31/12/2027												
5. Realización de sorteos y promociones	21/7/2023	31/12/2027												
6. Suscribimos a TripAdvisor y Google my bussines	1/8/2023	31/12/2027												
Fidelizacion de clientes														
1. Organización del bar para la apertura	1/7/2023	20/7/2023												
2. Adquisición de sonido	1/7/2023	16/7/2023												
3. Contratación servicio wifi	19/7/2023	31/12/2027												
4. Atención al cliente	21/7/2023	31/12/2027												
5. Opiniones de los clientes	21/7/2023	31/12/2027												
6. Revisión de las opiniones	21/8/2023	31/12/2027												
7. Adquisición del merchandising	21/6/2023	31/12/2027												
Capacitar al personal humano														
1. Búsqueda de un lic. En RRHH	1/4/2023	7/6/2023												
2. Búsqueda de personal	18/6/2023	20/7/2023												
3. Curso de bartender	8/11/2023	8/1/2024												
4. Curso de chef express	15/10/2023	15/12/2023												

Continuacion

Acciones	Inicio	Fin	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
Apertura de una bar propio Checa			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Búsqueda de locales en alquiler en Nva. Cba.	10/1/2023	22/6/2023												
2. Adquisición de utensillos necesarios	16/2/2023	16/6/2023												
3. Apertura de redes sociales	30/6/2023	31/12/2027												
4. Apertura del nuevo bar	21/7/2023	31/12/2027												
5. Realización de sorteos y promociones	21/7/2023	31/12/2027												
6. Suscribimos a TripAdvisor y Google my bussines	1/8/2023	31/12/2027												
Fidelizacion de clientes														
1. Organización del bar para la apertura	1/7/2023	20/7/2023												
2. Adquisición de sonido	1/7/2023	16/7/2023												
3. Contratación servicio wifi	19/7/2023	31/12/2027												
4. Atención al cliente	21/7/2023	31/12/2027												
5. Opiniones de los clientes	21/7/2023	31/12/2027												
6. Revisión de las opiniones	21/8/2023	31/12/2027												
7. Adquisición del merchandising	21/6/2023	31/12/2027												
Capacitar al personal humano														
1. Búsqueda de un lic. En RRHH	1/4/2023	7/6/2023												
2. Búsqueda de personal	18/6/2023	20/7/2023												
3. Curso de bartender	8/11/2023	8/1/2024												
4. Curso de chef express	15/10/2023	15/12/2023												

Continuacion

Fuente: Elaboración propia.

Inversión a realizar	-85,713,584.27
Flujo del periodo 1	\$ 30,143,862.01
Flujo del periodo 2	\$ 50,068,256.51
Flujo del periodo 3	\$ 72,100,182.90
Flujo del periodo 4	\$ 102,021,758.80
Flujo del periodo 5	\$ 145,891,115.08
VAN	\$62,934,214.95
TIR	60%

Fuente: Elaboración propia.

El ROI es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales. En este caso los ingresos son de \$480,987,606.68 y los costos son de \$85,713,584.27 entonces, el ROI es del 461.16%.

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. En este caso el VAN es de \$62,934,214.95, entonces se puede decir que es viable el proyecto.

Por ultimo la TIR es la tasa de descuento con la que el VAN se iguala a cero o, dicho de otra manera, la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos. En este caso nos da de un 60%, entonces el proyecto es aceptable.

Conclusion

En el presente trabajo, siguiendo la modalidad de Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Empresarial Siglo 21, tuvo como objeto desarrollar que la empresa Grupo Meta, Sauco S.A., tiene la posibilidad de iniciar una nueva unidad de negocio.

Primero, analizamos el mercado para ver donde era más factible la apertura del nuevo bar, luego de haber realizado el estudio, concluimos que la ubicación sera Cordoba capital que es una de las ciudades más grandes del país y que cuenta con una

gran cantidad de habitantes, el bar se encontrara en Nueva Córdoba, un barrio donde la mayoría de los jóvenes vive por su cercanía a las diferentes universidades de la ciudad. En Córdoba Capital, se encuentra una gran variedad de bares que se dedican a la venta de cerveza artesanal, que los jóvenes optan para encontrarse y pasar tiempo con sus amigos. Además se eligió esta ciudad porque es una de las ciudades principales del país y la que más cerca está de la fábrica de cerveza, esto nos ayudará a reducir algunos costos.

Luego de hacer el estudio de mercado, se procedió a buscar locales que sean acordes para el uso de un espacio gastronómico y con la superficie suficiente para recibir a los clientes, para así poder ofrecerles, además de cerveza artesanal y diferentes comidas, un local cálido y divertido para que puedan sentirse cómodos. Una vez concluido esto, se utilizaran distintas tácticas para poder llegar a la gente y que el bar se haga más conocido, con el objetivo de atraer a más clientes al bar.

El objetivo es que el cliente siempre quiera volver cada vez que cruce la puerta, para ello este debe estar satisfecho con el servicio brindado, esto hará que recomiende el bar para que nuevas personas puedan disfrutarlo. Esta táctica se logra cuidándolos bien, recibiendo críticas constructivas y analizando qué se puede mejorar en ellos.

El grupo de trabajo es seleccionado por el Licenciado en Recursos Humanos para lograr una buena selección para el grupo de trabajo. Además, el objetivo es capacitar a dos empleados para ofrecer nuevos alimentos y bebidas, lo que permitirá que el bar siga desarrollándose.

La propuesta se desarrolló con el objetivo de aumentar los ingresos de la empresa durante seis años. Para ello se propusieron tres objetivos específicos. En primer lugar, se propone aumentar la cantidad de litros de cerveza vendidos mediante la apertura de un nuevo bar, lo que permitirá ofrecer cerveza en nuevos mercados. En segundo lugar, pretende retener a una gran proporción de los clientes que disfrutaron del bar brindándoles un excelente servicio y escuchándolos activamente. Y en tercer lugar, se pretende crear un excelente grupo de trabajo liderado por el Lic. Recursos de RRHH y formación en RRHH..

Para concretar esta propuesta, la empresa debe realizar una inversión total de \$85.713.58 ,27 y tiene una rentabilidad del 61,16% al cierre de 2027, lo que significa que por cada peso invertido se obtienen \$ 4,61, lo que demuestra que es totalmente

rentable y recomendable de implementar porque los ingresos son altos y la inversión no es alta.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2021, Abril 5). *Argentina: panorama general*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Bolsa de Comercio de Mendoza. (2017, Agosto 28). *Poco vino, mucho alcohol*. La Bolsa. https://www.bolsamza.com.ar/revistanew/content.php?id_contenido=823
- Cerveza Patagonia. (2021, Enero 1). *Nosotros*. Cerveza Patagonia. <https://www.cervezapatagonia.com.ar/nosotros/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos aplicaciones*. Mc Graw Hill Education.
- Contacto Las Higueras. (2020, Enero 22). *Inauguró esta noche en Las Higuera, Abriles "La Fábrica"*. Contacto Las Higueras. <https://contactoslashigueras.com/inauguro-esta-noche-en-las-higueras-abriles-la-fabrica/>
- El Cronista. (2021, Septiembre 27). *Mapa cervecero argentino: 5 destinos para los amantes de la birra artesanal*. El Cronista. <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Mapa-cervecero-argentino-5-destinos-para-los-aman-tes-de-la-birra-artesanal-20190116-0004.html>
- Gobierno de Córdoba. (2021, Agosto 30). *Continúan las medidas sanitarias en toda la provincia*. Noticias Gobierno de Córdoba. <https://prensa.cba.gov.ar/salud-2/continuan-las-medidas-sanitarias-en-toda-la-provincia-30-08-21/>
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Infobae. (2021, Junio 2). *Encuesta: 7 de cada 10 argentinos creen que están peor que hace un año y que el futuro es aún más desesperanzador*. Infobae. <https://www.infobae.com/sociedad/2021/06/03/encuesta-7-de-cada-10-argentinos-creenque-e>

stan-peor-que-hace-un-ano-y-que-el-futuro-es-aun-mas-desesperanzador-del-presente/ ●
 La Tercera. (2020, Julio 13). *Qué hace que bares y restaurantes sean potenciales focos de transmisión del Covid-19*. La Tercera.

<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/que-hace-que-bares-y-restaurantes-seanpotencial-es-focos-de-transmision-del-covid-19/5HCMD3FQEVHW5LEGBBJZPKAU4A/>

Letra P. (2021, Abril 7). *En la cornisa de la economía, hoteles, cines y bares piden no cerrar la noche*. Letra P.

<https://www.letrap.com.ar/nota/2021-4-7-14-22-0-en-la-cornisa-de-la-economiahoteles-cines>

-y-bares-piden-no-cerrar-la-noche

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021, Marzo 31). *LEY NACIONAL DE LUCHA CONTRA EL ALCOHOLISMO*. Presidencia de la Nación.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm>

Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración: Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. Alfaomega.

Letra P. (2021, Abril 7). *En la cornisa de la economía, hoteles, cines y bares piden no cerrar la noche*. Letra P.

<https://www.letrap.com.ar/nota/2021-4-7-14-22-0-en-la-cornisa-de-la-economiahoteles-cines>

-y-bares-piden-no-cerrar-la-noche

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021, Marzo 31). *LEY NACIONAL DE LUCHA CONTRA EL ALCOHOLISMO*. Presidencia de la Nación.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm>

Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración: Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. Alfaomega.

Mr Comanda. (2021, Enero 1). *Mr Comanda*. Mr Comanda.

<https://www.mrcomanda.com/web/index.php/producto/>

Mundo Cerveza. (2017, Marzo 31). *Córdoba: inauguraron la fábrica de Cerveza Artesanal Checa en Sacanta*. Mundo Cerveza.

<https://www.mundocerzeza.com/cordoba-inauguraron-la-fabrica-cerveza-artesanal-checa-sac-anta/>

Punto Convergente & Marengo, J. (2021, Mayo 17). *El sector gastronómico, uno de los más perjudicados por la pandemia*. Punto Convergente.

<https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-sector-gastronomico-uno-de-los-mas-perjudicados-enpandemia/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. PEARSON.

Secretaria de Ambiente y Desarrollo Saludable. (2021, Marzo 14). *Bares y Pubs*

Sustentables. Presidencia de la Nación.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_baressust_digital_1.pdf

Tribuna Económica. (2021, Octubre 3). *Restaurantes argentinos utilizan la tecnología para crecer*. Tribuna Económica.

Anexos

Anexo N° 1: Valor del alquiler en Nueva Córdoba.



\$ 250.000 **Bv Chacabuco 662**
 Nueva Córdoba, Córdoba
 600 m² 3 baños
Alq Exelente Local Av Chacabuco Apto Gastronomía (F)
 Grupo seis alquiler Local de 3 niveles total 565 m2 pb: ingreso con terraza fre...
 Grupo Sela   **Contactar**

Fuente: Zonaprop.

Anexo N° 2: Valor de los utensilios de cocina.

A continuación, se detallan los precios de los diferentes utensilios para poder equipar el bar y sus cantidades.

Utensillos	Presupuesto	Cantidades
Vaso Comun	\$19,700.00	x200
Vaso Cervezero	\$39,000.00	x600
Plato	\$44,750.00	x400
Bandeja para papas	\$60,000.00	x200
Pizzera	\$20,000.00	x50
Cubiertos	\$30,000.00	x200

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 3: Valor de la equipación de sonido del bar.

A continuación, se detalla los elementos necesarios para que el bar tenga un buen equipo de sonido y sus respectivos valores.



Nuevo

**Computadora Lenovo
Ideapad 5i 14 - Graphite
Grey**

★★★★★ 7 opiniones

\$ 115.000
en 12x \$ 16.307*

[Ver los medios de pago](#)

Llega entre el martes y el viernes 12 de noviembre por \$1.362*
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: Gris platino

¡Última disponible!



Nuevo

Equipo Musica Funcional
Mixer Potencia 4 Parlantes
Wild10



\$ 110.803⁰⁹

en 12x \$ 15.712⁸⁰

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el lunes

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

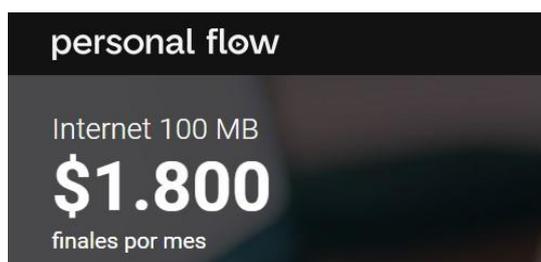
Color: Negro

¡Última disponible!

Fuente: Mercado Libre Argentina.

Anexo N° 4: Valor del contrato de Wi-Fi.

A continuación, se detalla el valor mensual del contrato de servicio Wi-Fi.



Fuente: Personal.

Anexo N° 5: Sueldo de un Lic. de RRHH.

A continuación, se expone el valor del sueldo de un Lic.en Recursos Humanos.

¿Cuánto gana un Licenciado En Recursos Humanos?

Confianza muy alta

\$ 94.611 /mes

Fuente: Glassdoor.

Anexo N° 6: Sueldos del personal del bar.

A continuación, se detallan los sueldos del personal que trabajara en el bar.

¿Cuánto gana un Mozo?

 **Confianza** muy alta

\$ 41.113 /mes

Sueldo base promedio

¿Cuánto gana un Cocinero?

 **Confianza** muy alta

\$ 43.051 /mes

Sueldo base promedio

¿Cuánto gana un Bartender?

 **Confianza** muy alta

\$ 45.350 /mes

¿Cuánto gana un Cajero Part Time?

 **Confianza** muy alta

\$ 49.759 /mes

Fuente: Glassdoor.

Anexo N° 7: Cursos de Bartender y Chef.

A continuación, se detalla el valor de los cursos que va a realizar el personal y se mostrará una descripción de los mismos.



COCINA AMATEUR
CURSO PRESENCIAL
Entradas, platos principales y postres.

Inicio:
15 de octubre

Duración:
8 clases

Horario:
Viernes
18 a 21:30 hs



Cocina Amateur

– Inicio: 15 de octubre

– Duración: 2 meses (8 clases) – viernes de 18 a 21:30 hs

– Contenidos: en cada clase se verá entrada, plato principal y postre. Algunas temáticas serán pastas, pizzas (focaccia, calzoni), cerdo, pechuga rellena agridulce, saltimboca, risotto, papillotte, goulash, etc.

– Profesor: Augusto Álvarez.

Inversión: Inscripción: \$3.800 ([click acá](#)) – Curso: 2 cuotas de \$8.200

Fuente: Azafrán.

Curso Bartender Profesional Inicio: Lunes 8 de Noviembre

¿Quieres trabajar como bartender alrededor del mundo? ¡Con la Academia Bartender puedes lograrlo! aprende todo lo que necesitas para trabajar en cualquier país del mundo detrás de las barras. Llévate todo el conocimiento que necesitas para estar en cualquier bar de coctelería, convertite en bartender profesional y certíficte con reconocimiento internacional en nuestra Academia Bartender.

¡No necesitas conocimientos previos!

- Duración total del curso: 2 meses
- 2 clases por semana
- 3 horas cada clase

Duración: 2 Meses - 16 clases | Seña: 5.000\$ | Costo: 25.000\$

Fuente: Academia Bartender.

Anexo N° 8: Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO: EMPRESA "SAUCO S.A."					
	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS					
Por Ventas de Mercaderías	\$45,895,718.56	\$63,795,048.80	\$91,864,870.28	\$129,988,791.44	\$185,883,971.76
Resultados Financieros	\$28,182,582.38	\$39,173,789.51	\$56,410,256.90	\$79,820,513.51	\$114,143,334.32
Resultado Ventas Bs. de Uso	\$290,895.93	\$404,345.35	\$582,257.30	\$823,894.08	\$1,178,168.53
Plan de acción 1	\$22,162,020.67	\$30,805,208.73	\$44,359,500.57	\$62,768,693.31	\$89,759,231.43
Plan de acción 2	\$11,081,010.33	\$15,402,604.37	\$22,179,750.29	\$31,384,346.66	\$44,879,615.72
Plan de acción 3		\$14,368,872.53	\$20,691,176.44	\$29,278,014.66	\$41,867,560.97
TOTAL DE INGRESOS	\$107,612,227.88	\$163,949,869.29	\$236,087,811.77	\$334,064,253.66	\$477,711,882.73
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	\$28,182,582.38	\$39,173,789.51	\$56,410,256.90	\$79,820,513.51	\$114,143,334.32
Gastos de Comercialización	\$21,450,074.76	\$29,815,603.92	\$42,934,469.64	\$60,752,274.54	\$86,875,752.60
Gastos Administrativos	\$5,182,079.31	\$7,203,090.25	\$10,372,449.96	\$14,677,016.69	\$20,988,133.86
Plan de acción 1	\$2,820,950.00	\$4,170,000.00	\$6,004,800.00	\$8,496,792.00	\$12,150,412.56
Plan de acción 2	\$274,574.00	\$71,446.00	\$102,882.24	\$145,578.37	\$208,177.07
Plan de acción 3	\$3,326,795.10	\$6,487,852.68	\$9,339,594.74	\$13,215,526.55	\$18,898,202.97
TOTAL DE EGRESOS	\$61,237,055.55	\$86,921,782.35	\$125,164,453.47	\$177,107,701.66	\$253,264,013.37
UTILIDAD BRUTA	\$ 46,375,172.33	\$ 77,028,086.93	\$ 110,923,358.30	\$ 156,956,552.00	\$ 224,447,869.36
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 16,231,310.31	\$ 26,959,830.43	\$ 38,823,175.41	\$ 54,934,793.20	\$ 78,556,754.28
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 30,143,862.01	\$ 50,068,256.51	\$ 72,100,182.89	\$ 102,021,758.80	\$ 145,891,115.08

Fuente: elaboración propia

	2023		2024		2025		2026		2027	
Tabla: inflación (REM)	49%	1	39%	1,39	44%	1,44	42%	1,42	43%	1,43
Impuesto a las ganancias	35%									
Tasa de referencia LELIQ	38%									

Fuente: elaboracion propia

Premisas generales										
1.El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.										
2.Al aumentar los ingresos el costode ventas aumentará un 50%										
3.Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla de inflación)										
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020										
5. Los ingresos y egresos ya incluyen el IVA										
Premisas planes de acción										
Todos los costos son calculados considerando las fechas de inicio y fin preestablecida para cada plan de acción.										
Objetivo general: Alcanzar un aumento de venta del 40% a fines de año 2027										
Plan de Acción 1: Aumentar 25% la cantidad de Lts. de cerveza vendida para 2027										
Los ingresos aumentan a razón de un 20% anual en base al ingreso del 2020 a través de la apertura del nuevo bar										
Plan de Acción 2: Lograr fidelizar un 75% para 2027										
Los ingresos aumentaran a partir de 2024 un 10% anual en base a 2020 por los beneficios y promociones que brindara el bar										
Plan de Acción 3: Perfeccionar el capital humano al 100% para principios de 2024										
Los ingresos aumentaran a razón de un 10% gracias al ofrecimiento de nuestros tragos y comidas										

Fuente: elaboracion propia

Justificación de las premisas:

Se estima que los ingresos crecerán en los porcentajes elegidos considerando la información de la empresa y en las circunstancias en las que se encuentra.

En el año 2020 la empresa tuvo una caída en sus ingresos respecto al año 2019, a causa de la pandemia que enfrentamos y el contexto que ha dejado, afectando así el consumo de los clientes por diferentes medidas que se han tomado.

Se proyecta un escenario positivo en términos de crecimiento, ya que ha aumentado en grandes valores el consumo de cerveza artesanal. Por ende, se espera que los ingresos de la empresa aumenten en base a la propuesta planteada.