

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final de Grado
Innovación estratégica mediante franquicias

Sol Novillo
DNI: 45003340
Tutora: Paola Pedano
Legajo: VADM036794

2025

Resumen

El presente reporte de caso desarrolla una planificación estratégica sobre el Grupo Meta, con especial enfoque en su unidad de negocio Brewing SAS. Se analizó el macroentorno y microentorno para determinar el mejor curso de acción ante el nuevo proyecto de apertura de un bar en la ciudad de Córdoba.

Inicialmente se evaluó la posibilidad de abrir el negocio con el mismo formato que ya posee el grupo, un bar centrado en la oferta de cerveza artesanal. Sin embargo, el análisis de mercado reveló que este sector alcanzó su pico en 2018 y actualmente se encuentra saturado. Además las preferencias del público cambiaron ante diversas ofertas en el sector gastronómico, lo que representa un desafío y la necesidad de reinventarse para mantener competitividad.

Ante este panorama, se propone una estrategia de crecimiento basada en la diversificación relacionada, a través de la adquisición de una franquicia de un bar ya reconocido en el mercado, The Hole. Este establecimiento que se encuentra en la provincia de Buenos Aires, representa un negocio innovador, el cual combina una experiencia inmersiva y culinaria ambientado en la prisión de Alcatraz de San Francisco.

Esta alianza no solo facilita la inserción y posicionamiento del nuevo bar, también contribuye al reconocimiento del grupo a través de la venta de cerveza checa dentro del establecimiento. Además, permite la adaptación de la marca a las demandas actuales del mercado.

Desde la perspectiva financiera se realizó un análisis de sensibilidad para determinar la viabilidad del proyecto en tres escenarios: optimista, medio y pesimista. A partir del mismo se recomienda mantener una ocupación mínima del 52% para generar rentabilidad, lo cual se considera realista debido al posicionamiento de The Hole.

Palabras clave: Planificación estratégica - Diversificación - Franquicia - Análisis de sensibilidad- Perspectiva financiera

Abstract

This case report presents a strategic planning process for Grupo Meta, with a particular focus on its business unit Brewing SAS. The macro and microenvironment were analyzed to determine the best course of action regarding a new project to open a bar in the city of Córdoba.

Initially, the possibility of opening a new location using the same format already implemented by the group—a bar focused on craft beer—was evaluated. However, market analysis revealed that this sector peaked in 2018 and is currently saturated. Furthermore, customer preferences have shifted due to the wide range of gastronomic offerings, presenting a challenge and the need to reinvent in order to remain competitive.

In response to this situation, a growth strategy based on related diversification is proposed, through the acquisition of a franchise of an already well-established bar, The Hole. This business, located in the province of Buenos Aires, offers an innovative concept that combines an immersive and culinary experience inspired by the Alcatraz prison in San Francisco.

This strategic alliance not only facilitates the market entry and positioning of the new bar, but also contributes to brand recognition by featuring the sale of Czech beer produced by the group. In addition, it enables the brand to adapt to the current demands of the market.

From a financial perspective, a sensitivity analysis was conducted to assess the viability of the project under three scenarios: optimistic, moderate, and pessimistic. Based on the results, it is recommended to maintain a minimum occupancy rate of 52% in order to achieve profitability—a goal considered realistic due to the strong positioning of The Hole.

Keywords: Strategic planning – Diversification – Franchise – Sensitivity analysis – Financial perspective

Introducción.....	4
Análisis situacional.....	6
Análisis de macroentorno: PESTEL.....	6
Análisis de microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	9
Análisis de mercado.....	11
Análisis interno: Cadena de valor.....	12
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y conclusiones.....	17
Plan de implementación.....	18
Propuesta.....	18
Bases estratégicas.....	19
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance.....	22
Plan de acción.....	22
Diagrama de Gantt.....	24
Presupuesto.....	25
Análisis Financiero.....	25
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30

Introducción

En el presente trabajo, realizado en el marco de la licenciatura en administración de la Universidad Siglo 21 y presentado como un informe de caso, se busca analizar el Grupo Meta, con especial énfasis en la unidad de negocio Brewing SAS.

Se propone una planificación estratégica que permita implementar un modelo de crecimiento a través de la apertura de un nuevo bar, con el objetivo de fortalecer la reputación del grupo. Para ello se propone una estrategia de diversificación relacionada, basada en la adquisición de la franquicia de un bar ya posicionado, The Hole. Esto permite mantenerse en el mismo mercado con un formato y concepto diferente, además al poseer un valor de marca ya existente se reducen los riesgos y desafíos que posee la apertura de un nuevo negocio.

La historia de Grupo Meta inició en 2019, sus fundadores fueron Paula, Jose y Juan Cruz, quienes buscaron unir sus distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los represente como grupo.

Desde sus inicios, el grupo persigue tres objetivos clave: crear nuevos proyectos en distintos rubros, construir equipos de trabajo sólidos y funcionar como una gran familia empresaria. La capacidad de innovar, liderar, adaptarse y tomar decisiones estratégicas ha sido el sello de sus fundadores.

El Grupo Meta se encuentra en un proceso de expansión y actualmente gestiona cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A., que abarca el tambo y la agricultura en Sacanta; Brewing S.A.S., en proceso de apertura; Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital; y Sauco S.A., que integra la cervecería Checa con el restaurante La Jirafa en Bariloche. La visión del grupo es convertirse en una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar para la familia y la comunidad, mientras que su misión es crear y gestionar inversiones de manera profesional, basándose en equipos de trabajo positivos que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Entre los hitos más importantes del grupo se destacan la recuperación del fondo de comercio de La Jirafa y el lanzamiento desde cero de la cervecería Checa, que avanza hacia la certificación con normas de calidad. Sin embargo, también atravesaron momentos críticos,

especialmente durante la pandemia, que afectó severamente a las unidades no esenciales. A pesar de ello, lograron sostenerse gracias a la continuidad de actividades esenciales como la agricultura y el tambo en La Tregua, manteniendo su visión de generar bienestar para la familia y la comunidad.

Actualmente están desarrollando una nueva unidad de negocio, Brewing SAS, un bar el cual se encuentra en proceso de apertura.

Luego de un análisis realizado al grupo, se observaron varias problemáticas que complican el crecimiento de este proyecto. La principal limitación es la falta de prestigio y reputación, lo que reduce su capacidad para atraer nuevos clientes y posicionarse en un mercado competitivo.

Por este motivo, en este trabajo se propone una estrategia para consolidar su presencia en el rubro. Esta propuesta incluye un plan de crecimiento, el establecimiento de una alianza estratégica y la implementación de marketing intensivo. Estas medidas buscan crear lealtad con los clientes, generar sinergias con empresas complementarias y lograr un mejor posicionamiento general, para mejorar su visibilidad y atraer más consumidores.

Un caso argentino exitoso dentro del rubro cervecero es el de Cervecería Antares. Fundada en Mar del Plata en 1998 por tres socios, comenzó como un pequeño bar con producción propia y una propuesta artesanal diferenciada, en un contexto ampliamente dominado por cervezas industriales. A través de una fuerte identidad de marca, precios competitivos, experiencias atractivas para el cliente y una propuesta gastronómica cuidada, Antares logró captar a un público joven-adulto amante de la cerveza artesanal.

Su estrategia de expansión incluyó la apertura de nuevos locales y el desarrollo de un sistema de franquicias, permitiendo una rápida penetración en distintas ciudades del país, como Buenos Aires, Rosario y Córdoba, sin asumir todos los costos de expansión directa. Esta decisión estratégica fue acompañada por campañas de marketing efectivas, promociones en bares y una narrativa cercana que fortaleció el vínculo con sus clientes. Así, Antares no solo aumentó su participación de mercado, sino que construyó una comunidad fiel alrededor de su marca.

Con el tiempo, reformuló su propuesta de negocio para seguir atrayendo público, adaptándose a nuevas demandas del mercado. Renovó la experiencia en sus locales, amplió

su menú e implementó una estética distinta con actividades en cada franquicia. Además diversificó su modelo desarrollando una planta de producción embotellada, lo que le permitió ingresar en supermercados y tiendas especializadas, accediendo a nuevos canales sin perder su identidad artesanal. Esto demuestra cómo una empresa puede comenzar con una unidad gastronómica sólida y luego sumar otras dentro del mismo ecosistema.

La experiencia de Antares es totalmente aplicable a propuestas como la del Grupo Meta, que ya cuenta con otras unidades activas y busca consolidar una nueva: Brewing S.A.S. Iniciar con un bar propio asociado a una marca ya posicionada, permite al grupo ingresar en un mercado competitivo reduciendo riesgos y apoyándose en una identidad construida. En definitiva, Antares valida que una estrategia innovadora de franquicias, combinada con capacidad de adaptación, puede ser la base para el crecimiento sostenido, incluso en industrias altamente competitivas.

Análisis situacional

Análisis de macroentorno: PESTEL

Factores políticos:

Argentina adopta un sistema de gobierno representativo, republicano y federal, como establece la Constitución Nacional (Art.1). En este marco en 2023 asumió el gobierno el presidente Javier Milei, con una propuesta centrada en defender la vida, libertad y propiedad privada de los argentinos.

Actualmente Argentina se encuentra en estado de emergencia pública, económica, fiscal, financiera, administrativa, sanitaria, previsional, tarifaria y social, basado en el Decreto de Necesidad y Urgencia N70/2023. Esta medida dio inicio al programa de estabilización de shock, con el objetivo de controlar la inflación, alcanzar el equilibrio fiscal y realizar reformas estructurales. (Gobierno Argentino, 2024)

En enero de 2024 se logró en tan solo un mes y por primera vez desde 2008, el superávit financiero. A partir de este hito, el gobierno prevé como próxima medida la reducción gradual de los impuestos e incentivo a la inversión privada, bajo la condición del continuo crecimiento económico. (Gobierno Argentino, 2024)

Factores económicos:

La economía Argentina se encuentra afectada en gran medida por indicadores como la inflación. Según los datos del Instituto de Estadística y Censos (Indec), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un alza mensual de 1,5% en Mayo de 2025, la más baja obtenida en dos años y acumuló en el año una variación de 13,3%. Lo que demuestra una economía en proceso de estabilización.(INDEC, 2025)

Por otra parte, el Producto Bruto Interno (PBI) del país se contrajo un 1,7% en 2024, afectada por la caída del consumo y la inversión, sumado a la contracción de los principales sectores económicos. A pesar de esto, a fines de ese año hubo una recuperación, por lo que en 2025 la OCDE estimó un crecimiento de 5,2% y 4,3% en 2026, basado en la recuperación del consumo privado, inversión, mejora laboral y condiciones financieras favorables

Al mismo tiempo, el Fondo Monetario Internacional aprobó un acuerdo de facilidades extendidas (EFF) de 48 meses por USD20 millones. Con el objetivo de mantener la estabilidad macroeconómica, fortalecer la sostenibilidad externa y profundizar las reformas estructurales, ayudando a crear una economía abierta y orientada al mercado.

Factores Sociales:

La secretaria de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, informó un crecimiento de los ingresos de los trabajadores desde diciembre de 2023. Debido a aumentos salariales, más horas trabajadas y un repunte en la actividad económica. (Gobierno Argentino, 2025)

Acompañado de esto, en el segundo semestre de 2024 la pobreza alcanzó un 38,1%, lo que representa la disminución más significativa de los últimos 20 años. Más de 4.3 millones de personas salieron de la pobreza por la implementación de las políticas económicas, que incluyeron medidas para reducir la inflación y las transferencias de beneficios sociales por el Ministerio de Capital Humano hacia los sectores más vulnerables. (Gobierno Argentino, 2025)

Estas medidas impactan directamente en forma positiva en la sociedad, promoviendo una mayor calidad de vida y bienestar, lo que repercute en un aumento del poder adquisitivo y mayor consumo por parte de la población.

Factores tecnológicos:

La tecnología forma parte activa de la vida cotidiana de la población argentina, y representa una herramienta fundamental para potenciar el desarrollo de nuevos negocios. Integrarla de manera estratégica permite acceder a múltiples beneficios, que van desde la optimización de procesos hasta la mejora en la relación con los clientes. (LaVoz, 2021)

En particular, el Gobierno argentino implementó el decreto 731/2024, para restaurantes, bares y hoteles, quienes están obligados a ofrecer a los clientes la posibilidad de pagar propinas por medios electrónicos. Las cuales no se consideran parte de la remuneración y se deben transferir dentro de las 24hs. (Gobierno Argentino, 2024)

Por otro lado, el marketing digital se ha vuelto esencial. No solo permite visibilidad en redes sociales y creación de una identidad de marca sólida, sino que también facilita la segmentación de audiencias, el análisis de datos de consumo y comportamiento, y la implementación de campañas personalizadas. Herramientas como Google Ads, Meta Business y plataformas de email marketing ayudan a llegar a más personas con menor inversión. Además, los programas de fidelización digitales (como apps con puntos o beneficios por recompra) son clave para construir una clientela recurrente. (LaVoz, 2021)

Factores ecológicos

Debido a la creciente conciencia ambiental de las sociedades, las empresas y países se vieron obligados a tomar medidas en cuanto a responsabilidad y conciencia ambiental, para reducir su impacto negativo en el planeta.

Desde 2016 Argentina se encuentra comprometida con los objetivos de desarrollo sostenible, cuando adoptó la agenda 2030. Esto implica implementar los 17 ODS al país en todos sus ámbitos. Específicamente desde el ministerio de ambiente y desarrollo se trabaja la ODS 12, garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. (Naciones Unidas, 2015)

En Argentina, cada vez más emprendimientos del sector están incorporando prácticas para cuidar al medioambiente, como restaurantes zero waste, que buscan reducir al mínimo el desperdicio de los alimentos y apuntan a ahorrar tanto recursos como dinero. También destaca la cocina de kilómetro cero, la cual promueve el uso de productos de la propia granja o de producción local, ambas propuestas contribuyen al desarrollo de un modelo más ecológico y responsable. (Municipalidad Patagonia Argentina, 2025)

Factores legales

Entre las regulaciones más importantes en Argentina, se encuentran las leyes laborales que regulan las condiciones de trabajo del personal, incluyendo jornadas, descansos, salario mínimo y contribuciones sociales. También es relevante la legislación impositiva, que impone obligaciones fiscales como el IVA, ingresos brutos y otras cargas tributarias que deben ser cumplidas por los establecimientos. Además, en algunas jurisdicciones existen normativas específicas sobre sostenibilidad ambiental y gestión de residuos, que buscan reducir el impacto ecológico de la actividad. El cumplimiento de estos marcos no solo es esencial para el funcionamiento legal de los negocios, sino que también contribuyen a garantizar la seguridad del consumidor, proteger los derechos laborales y promover un desarrollo más sustentable del sector. (Gobierno Argentino, 2025)

Además, ciertos sectores como el alimentario y gastronómico están sujetos a normas específicas de higiene y seguridad alimentaria, reguladas por el Código Alimentario Argentino (CAA), que establece estándares estrictos en la manipulación, conservación y comercialización de alimentos. Aunque recientemente se implementaron diversas medidas que eliminaron barreras del código alimentario, beneficiando directamente a las pymes, entre ellas la simplificación de importaciones de alimentos. (Gobierno Argentino, 2016)

Análisis de microentorno: 5 fuerzas de Porter, industria gastronómica

Rivalidad entre competidores:

Existen gran cantidad de bares y restaurantes en la zona de Córdoba, sobre todo en las zonas del Cerro, Nueva Córdoba y Güemes. Es decir, que hay gran oferta, lo que genera alta rivalidad competitiva, ya que la mayoría apunta a el mismo público objetivo y posee precios

similares. Es por esto que hay gran cantidad de competencia, a parte de la baja barrera de entrada y demanda estable, que lo hace atractivo para nuevos competidores.

Es por esto, que es crucial mantener una estrategia de diferenciación, que permita distinguirse de la competencia y logre la fidelización del público.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos en cuanto a bares y restaurantes es alta, debido a que el consumo de alimentos y bebidas no está limitado al bar, el cliente lo puede consumir donde prefiera, por eso deliverys, food trucks y ferias de comida son sustitutos, ya sea para que el público consuma en su casa o llevarlo a cualquier reunión social. Además, se vuelven sustitutos indirectos todo tipo de entretenimientos, como el cine, conciertos y boliches.

Por esto los bares deben ofrecer una experiencia única, difícil de replicar en otros ambientes, para que el público objetivo desee consumir dentro del bar y no simplemente quedarse en la comodidad de su casa.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Aunque la inversión inicial para un bar no es tan alta como lo es para un restaurante, para ambos es una barrera de entrada que hay gran cantidad de competidores existentes, por lo que son muchos los requisitos para iniciar y diferenciarse. Se busca poseer buena ubicación, un producto de calidad y habilitaciones municipales en orden, para poder funcionar y captar la atención del público.

Poder de negociación de los clientes:

En la ciudad de Córdoba, existe una amplia oferta de cervecerías, bares y restaurantes, esta alta competencia otorga a los clientes un elevado poder de elección. Contar con múltiples alternativas en el mercado incrementa su poder de negociación, ya que buscan experiencias únicas y distintivas que los lleve a elegir un lugar sobre otro. Como resultado, el sector se ve obligado a diferenciarse y mantener estándares de calidad para atraer y fidelizar a su público.

Además, actualmente las redes sociales e influencers impactan en gran medida en la decisión que toman los clientes. Factores como la cantidad de seguidores, comentarios y

calidad del contenido, son determinantes en el momento en que el cliente decide dónde comer o beber.

Poder de negociación de proveedores:

En general, el poder de los proveedores del sector gastronómico en Córdoba es medio, ya que hay gran cantidad de oferentes de alimentos y bebidas. Esto permite a los establecimientos negociar mejores condiciones. Aparte, factores como precio competitivo, volumen de compra y exclusividad pueden variar según la relación con el proveedor.

A pesar de esto, existe la excepción de productos artesanales o premium, donde los proveedores tienen alto poder de negociación, ya que los productos que ofrecen son limitados y la oferta es menor.

En los casos en los que los bares poseen integración vertical, se vuelve una gran ventaja. Pudiendo proporcionar de forma más eficiente y con más control la logística, tiempo, costos y precio. Lo que se vuelve un factor estratégico clave y mejora el margen de ganancia.

Análisis de mercado

Córdoba es una de las provincias con mayor desarrollo de la industria de bares en Argentina, con un fuerte enfoque en la cerveza artesanal. Zonas como Güemes, Nueva Córdoba y Cerro de las Rosas, son centros claves con ofertas que apuntan a un público joven, especialmente universitarios. Con más de 80 fabricantes y más de 500 bares de cerveza en la ciudad, Córdoba vivió un auge significativo en 2018, cuando se duplicó la cantidad de cervecerías artesanales, y cervezas como la 'IPA' se volvieron protagonistas.

Sin embargo, la rápida expansión del rubro generó un mercado altamente competitivo y saturado. La cámara de cerveceros artesanales de Argentina (CCAA) indicó que el sector enfrenta una competencia intensa debido al desarrollo de emprendimientos en todo el país. Esta presión, junto con el cambio de hábitos de consumo, derivó en una disminución de la cantidad de público en muchos bares, por lo que muchos negocios debieron repensar su modelo.

En este escenario, la gastronomía cordobesa tuvo que inclinarse hacia la adaptación e innovación para sostenerse. Varios comercios combinaron la venta de cerveza con otros comercios como cafetería o hamburguesería, mientras que otros implementaron nuevas

estrategias como el envasado de sus productos para comercializar en supermercados o venta online.

En conclusión, lo que se veía como una gran oportunidad para nuevos negocios como Brewing SAS, hoy representa un escenario complejo y desafiante, donde la supervivencia depende de la capacidad de diferenciarse.

Análisis interno: Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: será importante llevar a cabo una correcta recepción y almacenamiento de los productos, principalmente la cerveza traída de la fábrica y productos que requieren refrigeración. Esto implica verificar tanto la cantidad como la calidad al momento de la entrega, colocar cada producto donde corresponda (refrigerador, bodega, almacén seco) y tener en cuenta que primero se debe utilizar los productos más antiguos para evitar vencimientos.

Por otro lado, debe haber un control de inventario, que incluya un registro del stock, ventas, robos y pérdidas.

Además, es crucial el orden interno entre el personal, es decir, roles definidos, tareas específicas para cada puesto de trabajo, organizar los turnos para que se cubran todas las horas sin sobrecargar al equipo, y constante capacitación que permita brindar un servicio de calidad.

Operaciones: El proceso en el bar iniciará con una hora de preparación antes de la apertura, para hacer foco en la limpieza, verificar que las máquinas estén funcionando correctamente, y revisar tareas pendientes del día anterior.

Al momento de la apertura, los clientes serán recibidos por el personal vestido por la temática carcelaria y guiados a la mesas a través de un recorrido que incluye la historia del lugar, para crear un ambiente inmersivo.

Luego se tomará la orden en la mesa. Esta se deriva a la barra o cocina y se prepara el pedido, el cual es entregado por un mesero con uniforme temático. Al finalizar el consumo,

se consulta al cliente si quiere ordenar algo más, si no es el caso se retira la vajilla. Una vez que el cliente se levanta, se procede a limpiar y preparar la mesa para el próximo consumidor.

Logística externa: La logística se va a centrar en optimizar el servicio brindado al cliente, las estrategias de marketing, las relaciones públicas y la gestión de servicios externos contratados.

El servicio es fundamental para crear una experiencia memorable para el cliente. El mesero debe saber sobre el producto que ofrece el bar, incluyendo la historia de la prisión de Alcatraz característica del bar y las variedades que ofrece la carta para consumir, tanto bebidas como comida. A su vez debe brindar una atención dinámica, coherente con la temática y estar constantemente atento a las necesidades de los clientes, ya que de este equilibrio entre la creación del ambiente y una atención eficiente dependerá que deseen volver.

Actualmente el grupo posee una única alianza, con la Universidad Siglo 21. Con la apertura del nuevo bar se podrá crear una nueva alianza estratégica con el bar The Hole, a través del modelo de franquicia, lo que permitirá fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de Meta como una empresa innovadora en el sector gastronómico.

En cuanto a los servicios externos, es infaltable hoy en día contar con un sistema de delivery, como Ubereats o Pedidos ya.

Marketing: Es esencial la creación de un área de marketing creativa y estratégica, con el objetivo principal de dar a conocer el nuevo bar al público objetivo y fortalecer la imagen del grupo como un conjunto, no como unidades separadas.

Esta área deberá trabajar en acciones de comunicación que reflejen la temática innovadora de la experiencia Meta en The Hole: un servicio inmersivo y profesional, una propuesta cervecera de calidad, y un ambiente que combina una temática carcelaria con una atención personalizada.

Será clave generar contenido atractivo y constante en redes sociales, que muestre la estética del bar. También se buscará colaborar con influencers locales y aprovechar alianzas estratégicas existentes, como la actual con la Universidad Siglo 21, para ampliar el alcance.

De esta manera se busca dar visibilidad al bar, reforzar la inmersión a la temática y fidelizar al público.

Servicio: El servicio postventa será inmediato al finalizar la experiencia. Antes de pagar aparecerá en el posnet una forma simple de calificación, un pulgar para arriba y otro hacia abajo, si se abona en efectivo se le dará al cliente un código qr para escanear. Esto permite que el feedback sea en el momento y con mayor tasa de respuesta, a diferencia de los links o encuestas que suelen no ser respondidas. Además permite obtener un desempeño específico de cada empleado y la percepción general del ambiente.

En caso de recibir un pulgar para abajo, los gerentes recibirán una alarma automática, por lo que podrán identificar cuando el rendimiento no sea el deseado, acercarse a la mesa y tomar medidas correctivas en el momento y posteriores.

Actividades de apoyo

Infraestructura: Actualmente se cuenta con la fabrica propia checa. En cuanto a el nuevo bar deberá tener una ubicación estratégica, con alto flujo de público objetivo y fácil accesibilidad. El espacio debe tener un diseño acorde a la temática carcelaria, que permita transmitir la experiencia inmersiva y distintiva, sin descuidar la comodidad del cliente.

También deberá tener un espacio determinado para el almacenamiento, que permita abastecer la demanda y la correcta manipulación del producto.

Recursos humanos: En la planta fabril checa, los responsables son Jose (fundador) y Luis (licenciado químico), él maneja la parte productiva, los empleados y la elaboración de la cerveza. También se encuentran tres jóvenes encargados de la coordinación de la producción, quienes reciben constante capacitación.

Para la nueva unidad de negocio, Paula debería ser responsable del área administrativa y Juan cruz del área comercial, para mantener la forma de trabajo mancomunada. Se deberá contar con dos nuevos miembros del personal, una persona encargada de los recursos humanos del bar y un responsable por el área de marketing, con el objetivo de darle mayor visualización y reconocimiento al grupo como conjunto.

Tecnologías: Cervecería checa cuenta con equipamiento completo para el proceso productivo, incluyendo macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador,

enlatadora, filtrador, y todas las instalaciones correspondientes para su correcto funcionamiento, así como un correcto abastecimiento a The Hole.

A partir de esto, la nueva unidad debe disponer de equipamiento esencial para el área de cocina y para la atención. Incluyendo hornos, mobiliario, utensilios de cocina y de piso, cámaras de frío, lavavajillas, sistema de ventilación e iluminación.

Compras: El bar recibirá la cerveza de cervecería checa, lo que garantiza un suministro constante, altos estándares de calidad, reducción de costos logísticos y a tiempo. Al tener una fábrica propia, permite optimizar la planificación de compras.

En cuanto a los otros productos, se establecerán acuerdos con proveedores locales, priorizando aquellos que ofrezcan rapidez en la entrega, buena relación precio- calidad y cumplimiento de normas sanitarias.

Marco Teórico

Dentro del ámbito de la administración, Robbins y Coulter (2014) indican que la administración estratégica abarca las principales funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar. A través de este proceso, los gerentes desarrollan las estrategias de la organización. Su propósito principal es optimizar el desempeño institucional, facilitando el análisis del entorno, la toma de decisiones en escenarios cambiantes y la alineación de todos los niveles organizativos hacia metas comunes. Este proceso se estructura en una serie de etapas definidas (Robbins y Coulter, 2014):

Paso 1: Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales

La misión define el propósito fundamental de la organización y su razón de ser. Establece los objetivos, analiza las estrategias existentes y proporciona una base desde la cual iniciar el proceso estratégico.

Paso 2: Análisis externo

Consiste en examinar el entorno en el que opera la organización, incluyendo a los competidores, tendencias del mercado, regulaciones y condiciones laborales. A partir de este análisis se identifican oportunidades, es decir condiciones favorables del entorno, y amenazas que son factores externos que pueden afectar negativamente.

Paso 3: Análisis interno

Se evalúan los recursos disponibles, es decir los activos con los que cuenta la organización, y sus capacidades para ejecutar actividades clave. Por un lado se obtendrán las fortalezas, que son ventajas internas que la organización posee, y por el otro se encontrarán debilidades, que representan limitaciones o carencias. La combinación del análisis interno y externo da lugar al diagnóstico FODA.

Paso 4: Formulación de estrategias

A partir del análisis FODA, se diseñan estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, y minimizar o enfrentar las debilidades y amenazas. Existen tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales.

Paso 5: Implementación de estrategias

Una vez formuladas, las estrategias deben convertirse en acciones concretas. Esta etapa implica distribuir recursos, establecer estructuras adecuadas y comunicar claramente los objetivos para asegurar su correcta ejecución. El desempeño se verá totalmente perjudicado si las estrategias no se implementan de forma correcta.

Paso 6: Evaluación de resultados

Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos. Esta revisión permite detectar desviaciones, realizar ajustes y mejorar continuamente los procesos estratégicos.

(Adaptado de Robbins y Coulter, 2014)

Es importante tener en cuenta que estos pasos son fundamentales para las empresas principalmente por tres motivos: puede hacer la diferencia en que tan bien se desenvuelve una organización al llevarla a niveles de desempeño más altos, facilita la adaptación en un entorno cambiante e incierto, y contribuye a coordinar cada parte de la organización para el logro de los objetivos.

Como se mencionó anteriormente, existen tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales. Se pondrá énfasis en las corporativas, ya que determina en cuáles negocios se desea entrar y qué hacer con dichos negocios. Esta se basa en la misión, los objetivos de la organización y las funciones a desempeñar. Posee tres tipos de estrategias:

- 1) De crecimiento: consiste en expandir el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante el negocio actual o uno nuevo. Esta logra aumentar los ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Se puede dar a través de la concentración, integración vertical o horizontal y diversificación.
- 2) De estabilidad: aquí la organización mantiene lo que hace, ofreciendo atención a los mismos clientes con el mismo producto. Así el negocio no crece, pero tampoco decae, simplemente se continúan con las mismas operaciones.
- 3) De Renovación: esta busca detener la caída del desempeño. Existen estrategias de reducción para problemas menores y estrategias de recuperación para situaciones más complicadas. Ambas llevan a cabo operaciones de reducción de costos y reestructuración de la organización. (Robbins y Coulter, 2014)

Diagnóstico y conclusiones

A partir del análisis interno y externo del mercado gastronómico, con un enfoque específico en el Grupo Meta, particularmente en su unidad de negocio Brewing SAS, se recomienda aplicar una estrategia de crecimiento que contemple un enfoque innovador en cuanto a la apertura del bar.

Si bien Brewing cuenta con la fortaleza de poseer una fábrica propia de cerveza, el mercado de bares de cerveza artesanal actualmente está altamente saturado, con una gran cantidad de oferta que supera la demanda. Lo que dificulta la apertura de un nuevo bar, el cual necesita posicionarse, mayor reconocimiento, y gran inversión de tiempo y recursos para lograrlo.

Es por eso que se recomienda realizar una alianza estratégica con una marca ya posicionada en el mercado como The Hole, un bar reconocido de Buenos Aires que no se limita únicamente a la venta de cerveza. El objetivo es introducir la marca en Córdoba mediante un modelo de franquicia, aprovechando su reconocimiento para captar al público de manera más efectiva.

Esta alianza no solo facilitará la inserción y posicionamiento en el mercado, sino que también permitirá vender la cerveza producida por el grupo en el bar, lo que representa una innovadora fusión de fortalezas con una marca externa . A pesar de la saturación del mercado, sigue existiendo la tendencia por los productos artesanales, lo que representa una oportunidad para esta propuesta.

Para ello, se debe fortalecer la actividad de marketing dentro de la cadena de valor. Es por eso, que un componente clave en el plan es la creación de un área de marketing, con el principal objetivo de posicionar al nuevo bar en Cordoba.

Es importante mencionar que a nivel interno la falta de avances en tecnología representa un problema. La nueva unidad podría adoptar otro tipo de tecnología complementario, orientado a mejorar la experiencia del cliente. Como una página web, donde se incluyan promociones, carta, ubicación, imágenes de la fábrica y el bar, datos de contacto e incluso servicio postventa.

La propuesta de la alianza con The Hole acompaña la apertura del nuevo bar para que esta sea exitosa, y busca el beneficio de todo el grupo. Esta estrategia permite no solo el crecimiento del grupo, también adaptación al cliente en un mundo actual, para lograr el fortalecimiento y visibilidad del producto que realizan.

Plan de implementación

Propuesta

Tras el diagnóstico realizado anteriormente, se puede observar que el mercado gastronómico es altamente competitivo y la tendencia de cerveza artesanal ya no representa una oportunidad para tener éxito. Por lo que es esencial diferenciarse y mejorar tanto el marketing como la infraestructura tecnológica para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Es por esto que se recomienda realizar una alianza estratégica con The Hole, un bar temático ubicado en Buenos Aires, inspirado en la prisión de Alcatraz. El objetivo es fortalecer la presencia del Grupo a través de una franquicia, en la que The Hole otorgue a Brewing S.A.S el derecho de operar un negocio utilizando su marca a cambio de una inversión inicial y compensaciones periódicas. Este acuerdo permitirá al grupo beneficiarse de un modelo ya probado y reconocido, reduciendo riesgos y aprovechando el Know-how del franquiciante.

La propuesta es inaugurar un bar que ofrezca al cliente una experiencia única e innovadora en Cordoba. Se recreará una ambientación carcelaria de los años 30, personal vestidos como guardias y un entorno visual atractivo para redes sociales. Este proyecto incluye la venta de cerveza de la fábrica propia en el bar y se acompañará de la creación de un área de marketing para fortalecer la imagen de la marca. Este enfoque busca atraer no solo a los amantes de la cerveza artesanal, sino que busca brindar una experiencia inmersiva única.

Bases estratégicas

Misión: Crear y gestionar de manera profesional las inversiones del grupo, sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo. (Grupo Meta, 2019)

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad. (Grupo Meta, 2019)

Valores:

- Positivismo: Actitud realista y práctica de una persona ante la vida, fuerza que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: Actitud de valorar a otra persona.
- Confianza: Seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: Dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, 2019)

La propuesta de realizar una franquicia de un bar reconocido para la apertura del nuevo establecimiento, se alinea perfectamente con la misión visión y valores. Reflejando tanto coherencia estratégica como cultural con el Grupo Meta.

En primer lugar, se cumple lo que tanto enfatiza la misión, de gestionar de manera profesional las inversiones del grupo. Ya que esta iniciativa representa una oportunidad concreta de expansión, minimizando el riesgo al utilizar un bar ya posicionado en el mercado.

También, la estrategia permitirá el crecimiento y generará bienestar en la comunidad mencionado en la visión, creando nuevos puestos de trabajo y ofreciendo la posibilidad de disfrutar un nuevo espacio de ocio.

Objetivo general

Alcanzar en el primer año una ocupación promedio de 42% de la capacidad mensual, para lograr el punto de equilibrio.

Justificación: Según la proyección de costos fijos y variables, y la amortización de la inversión inicial, se estima que el bar deberá cubrir un costo fijo mensual de \$20.533.333, y un costo variable de \$15.00 por ticket por persona. (Ver Anexo 1)

Para alcanzar el punto de equilibrio donde los ingresos serán igual a los egresos, y no hay ni pérdida ni ganancia, se necesita una facturación mensual equivalente a una ocupación promedio del 43% de la capacidad total del local. (Ver Anexo 2)

Este porcentaje representa aproximadamente 808 personas por mes sobre una capacidad de ocupación máxima de 1.920 personas. Esta capacidad se determina debido a que el bar posee 24 mesas para dos personas, con dos turnos diarios por la tarde y por la noche, con apertura de 5 días por semana, durante un mes de 4 semanas.

A partir de ese nivel de ocupación, con un ticket promedio estimado de \$40.000 por cliente, el bar podrá cubrir todos sus costos operativos y comenzar a generar rentabilidad.

Objetivos específicos

Objetivo 1: Mantener durante el primer año un 90% en el nivel de satisfacción del cliente mediante encuestas digitales en la página web.

Justificación: El servicio postventa se podrá hacer en el momento, a través de un sistema de calificación en el postnet o por códigos QR en caso de abonar en efectivo. El método de evaluación es simple y rápido, pulgar arriba en caso de estar satisfecho o pulgar abajo en caso de estar insatisfecho.

Esta devolución garantiza obtener la respuesta del cliente, además permite obtener un desempeño específico de cada empleado, la percepción del ambiente y experiencia general. De esta forma, los gerentes recibirán una alarma cuando el rendimiento no sea el deseado y les permitirá tomar medidas correctivas en el momento, asegurando así que los clientes estén satisfechos.

Objetivo 2: Asegurar antes de la apertura que el 100% de los equipos, procesos operativos y regulaciones estén validados mediante listas de chequeo.

Justificación: Antes del día de la apertura los equipos y electrodomésticos tienen que funcionar de manera correcta, se debe cumplir con todas las normas legales y sanitarias, y el personal debe estar capacitado en procesos estándares de higiene, atención y cocina. Estas pautas se verificarán mediante listas de chequeo y pruebas de funcionamiento por un responsable designado. Así se minimizan errores iniciales y se previenen riesgos sanitarios y legales.

Objetivo 3: Garantizar que el 100% del personal comprenda los estándares de servicio, la historia de alcatraz y los elementos de la carta antes de la apertura.

Justificación: Es importante que todo el personal esté capacitado sobre el ambiente que ofrece el bar, ya que su valor reside en ofrecer una experiencia inmersiva y única en Córdoba. Para eso es clave establecer un programa de formación que incluya estándares de servicio, historia sobre la prisión de alcatraz en la que está basada el ambiente y detalles de la carta.

Estas capacitaciones incluyen material de lectura, cursos virtuales sobre sanidad y manejo de la comida y evaluaciones en el restaurante. El objetivo es que el servicio sea coherente al ofrecido en Buenos Aires para que se transmita de forma correcta la propuesta de valor.

Alcance

En este reporte de caso se presenta una planificación estratégica orientada a implementar un modelo de expansión mediante la creación de una franquicia . El objetivo es abrir un nuevo bar, “The Hole”, en la ciudad de Córdoba como nueva unidad perteneciente al Grupo Meta. Este proyecto busca fortalecer la reputación del grupo a través de un bar con una marca ya posicionada en el mercado, el cual además incluirá la venta de cerveza artesanal propia de la fábrica Meta.

La planificación está proyectada para un periodo de un año y medio, empezando en Julio 2025 con la preparación para la apertura y terminando en Diciembre 2026. Para ese momento se espera haber alcanzado todos los objetivos propuestos y que la apertura del bar se haya desarrollado con éxito.

Plan de acción

Plan de acción 1- Objetivo específico 1:

Descripción	Tiempo		RRHH	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	inicio	fin	Área				
Buscar y alquilar un local	01/08/2025	10/08/2025	Administración	Local disponible		\$1,500 (gestoría, señas, traslados)	Importante que la zona sea con alto tránsito peatonal, y el local de tamaño mediano
Firmar contrato de franquicia	11/08/2025	13/08/2025	Dirección	Documentación legal	Escribano	\$500 (honorarios legales)	Incluir descripción del modelo de negocio
Ambientación carcelaria	14/08/2025	20/08/2025	Marketing	Mobiliario y decoración	Diseñador	\$3,000 (decoración, mobiliario, sonido)	Debe ser coherente con el local original
Compra de equipamiento de cocina	14/08/2025	20/08/2025	Administración	Equipamiento de cocina		\$10,000 (equipamiento)	Cocina industrial, extractor y refrigeradores
Contratar personal	21/08/2025	27/08/2025	Recursos Humanos	Espacio para entrevistas		\$0 (interno)	considerar experiencia previa en el rubro
Capacitación del personal	28/08/2025	03/09/2025	Recursos Humanos	Manual virtual		Incluido en obj 3	incluir importancia de la temática carcelaria
Integrar el sistema digital de encuestas	04/09/2025	10/09/2025	Marketing	Sistema POS con app		\$400 (software, licencias)	La encuesta debe estar antes de finalizar el pago
Desarrollar página web y QR	11/09/2025	17/09/2025	Marketing	Página Web y QR físico	Diseñador web	\$600 (programación, diseño)	Debe ser rapido y facil de usar
Configurar alerta a gerentes	18/09/2025	20/09/2025	Marketing	celulares con la app		\$0	Alertas en tiempo real, para tomar medidas correctivas
Monitoreo semanal de encuestas	21/09/2025	31/12/2025	Administración	computadoras con la app		\$0	Analizar por turno y por empleado
Reuniones mensuales con el equipo	01/10/2025	31/12/2025	Recursos Humanos	Espacio para las reuniones		\$100 (materiales, presentaciones)	Promover la mejora continua y la participación

Plan de acción 2- Objetivo específico 2:

Descripción	Tiempo		RRHH	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	inicio	fin	Área				
Elaboración de listas de chequeo para equipos, procesos y normativas	01/08/2025	03/08/2025	Administración	Listas en formato digital		\$0 (recurso interno)	Se usarán formatos estándar adaptados al negocio
Pruebas de funcionamiento de equipos (cocina, refrigeración, electricidad)	04/08/2025	09/08/2025	Administración	Equipos de cocina y herramientas	Técnicos	\$1,000 (servicio técnico, repuestos menores)	Registrar fallos y reparaciones necesarias
Validación de cumplimiento normativo (salud, seguridad, bomberos, permisos)	10/08/2025	15/08/2025	Administración	Oficinas administrativas y documentos legales	Asesor legal	\$800 (tasas administrativas y legales)	Verificar certificados vigentes y registros
Aplicación de listas de chequeo por áreas responsables	16/08/2025	18/08/2025	Jefes de cada área	Listas digitales con acceso a cada área		\$0 (recurso interno)	Entregar resultados a coordinación general
Corrección de observaciones detectadas y revalidación	19/08/2025	22/08/2025	Todos los departamentos	Herramientas, insumos de limpieza y mantenimiento		\$300 (ajustes menores, señalización, insumos)	Las no conformidades deben resolverse antes del 30/08
Asignación de responsables por área para validación (cocina, atención, higiene)	28/08/2025	30/08/2025	Recursos Humanos	Oficinas, computadoras, hojas de asignación		\$0 (recurso interno)	Personal con experiencia y conocimiento
Capacitación del personal en procedimientos operativos y normas sanitarias	28/08/2025	03/09/2025	Recursos Humanos	Sala de reuniones, proyector, sillas, manuales digitales		Incluido en obj 3	Incluir simulacros de operación y manejo higiénico
Validación final y aprobación para apertura	04/09/2025	05/09/2025	Dirección general	Acta de validación, documentos legales, espacios físicos para inspección		\$0 (recurso interno)	Emitir acta de validación completa para documentación oficial

Plan de acción 3- Objetivo específico 3:

Descripción	Tiempo		RRHH	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	inicio	fin	Área				
Diseño del programa de capacitación (temas, secuencia, evaluaciones)	01/08/2025	03/08/2025	Recursos Humanos	Oficina, computadora, acceso a documentación previa		\$0 (recurso interno)	Basado en experiencias del local de Buenos Aires
Elaboración y/o recopilación de materiales (historia, carta, protocolo)	04/08/2025	06/08/2025	Marketing	Computadora, software de diseño	Diseñador gráfico	\$300 (diseño gráfico, impresión, material audiovisual)	Incluir storytelling atractivo de Alcatraz
Contratación o asignación de formadores y facilitadores	07/08/2025	09/08/2025	Recursos Humanos	Sala de reuniones, formularios		\$700 (honorarios de formador)	Buscar perfil con experiencia en capacitación y el sector gastronómico
Formación en historia de Alcatraz y ambientación temática (obj 1)	09/09/2025	11/09/2025	Recursos Humanos	Sala ambientada, proyector, elementos decorativos		Incluido en acción 3	Enfocada en inmersión, narrativa y experiencia
Formación sobre carta ofrecida (obj 1)	12/09/2025	14/09/2025	Chef y Bartender	Cocina equipada, insumos, utensilios, barra		Incluido en acción 3	Degustaciones y explicaciones detalladas
Formación sobre estándares de servicio y experiencia esperada (obj 2)	15/09/2025	17/09/2025	Recursos Humanos	Salón montado, mesas, sillas, uniformes		Incluido en acción 3	Simulaciones de atención y feedback grupal
Cursos virtuales de sanidad y manipulación de alimentos (obj 2)	18/09/2025	20/09/2025	Recursos Humanos	Computadora o celular, conexión a internet		\$400 (licencias y certificaciones online)	Cursos obligatorios para el correcto manejo de la comida en cocina y salón
Evaluaciones escritas y prácticas al personal	21/09/2025	22/09/2025	Recursos Humanos	Hojas de evaluación, espacio para role-play, cronómetro		\$0	Evaluación tipo role-play y cuestionarios
Reentrenamiento y refuerzo a quienes no aprueben	23/09/2025	24/09/2025	Recursos Humanos	Sala de capacitación, materiales impresos		\$200 (material extra y tutorías)	Criterio mínimo: 80% de cumplimiento para validar
Cierre y validación del 100% de personal capacitado	25/09/2025	25/09/2025	Dirección general	Acta, listado impreso, firma digital o física		\$0	Se deja constancia en acta con resultados y listado de aprobados

Presupuesto

PRESUPUESTO					
Concepto	Medida	Cantidad	Valor	Total anual	Observaciones
Plan de acción 1					
Alquiler del local	Mensual	12	2500	30000	Pago mensual por locación
Firma de contrato	Única	1	500	500	Pago a escribano por documentación legal
Ambientación carcelaria	Única	1	3000	3000	Decoración, mobiliario y sonido
Compra de equipamiento de cocina	Única	1	10000	10000	Cocina industrial, extractor y refrigeradores
integrar software de encuestas	Única	1	400	400	Compra de software e instalación
Desarrollar página web	Única	1	600	600	Diseño de la página
Reuniones mensuales	Mensual	12	100	1200	Materiales y presentaciones
Plan de acción 2					
Pruebas de funcionamiento	Única	1	1000	1000	Servicio técnico y reparaciones
Validación de sanidad	Única	1	800	800	tasas administrativas y legales
Corrección de observaciones	Única	1	300	300	herramientas e insumos
Capacitación operativa	Única	1	50	50	proyecciones y manuales
Plan de acción 3					
Elaboración de materiales	Única	1	300	300	honorarios de diseñador gráfico
Contratación de formadores	Única	1	700	700	honorarios de formador
Cursos de sanidad	Única	1	400	400	licencias y certificaciones
Reentrenamiento	Única	1	200	200	material extra y tutoría
Total presupuestado				49450	

(Ver Anexo 4, 5, 6, 7 y 8)

Análisis Financiero

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se construyó un flujo de caja alineado con el objetivo general, con un horizonte temporal de evaluación de un año.

La proyección realizada incorpora el efecto de la inflación, utilizando como referencia la tasa estimada por el Banco Central de la República Argentina, que indica una inflación de 25.9% anual, equivalente a 1.94% mensual. Este ajuste se aplica tanto a los ingresos como los costos fijos y variables, permitiendo una estimación más realista de las finanzas del negocio.

También se tuvo en cuenta la carga tributaria, se consideró una alícuota de 35% teniendo en cuenta el tamaño del negocio y el nivel de ganancias.

La inversión se definió a partir de los tres planes de acción y el fee de franquicia, con un mayor desembolso inicial, ya que los planes están orientados a acciones pre apertura del bar y menores egresos mensuales. Los montos fueron convertidos a pesos argentinos utilizando como referencia el tipo de cambio dolar MEP \$1.180.

Además, se estimó el capital de trabajo como un porcentaje del costo variable mensual, dado que la principal necesidad proviene del inventario. Se utilizó un valor equivalente al 20%, optando por una postura moderada, ya que la mayor parte de ventas se cobran al momento y el negocio posee un ciclo operativo corto, por lo que no se requiere gran cantidad de capital inmovilizado.

Una vez elaborado el flujo de caja bajo el escenario optimista, se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de los distintos niveles de ocupación en los resultados financieros. Este análisis permitió identificar la viabilidad económica, anticipar escenarios de riesgo y verificar si se cumplía el objetivo general: alcanzar el punto de equilibrio, definido como una ocupación del 43%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes :

Escenario	Personas	Ocupación	Resultado
Pesimista	800	41.7%	Pérdidas, VAN y TIR negativos
Medio	1000	52.1%	Rentabilidad marginal, VAN y TIR positivos
Optimista	1300	67.7%	Alta rentabilidad, VAN y TIR positivos

(Ver anexo 3)

También se calcularon los indicadores financieros VAN, TIR y ROI. Para el cálculo del van se utilizó como tasa de descuento una referencia de mercado, la tasa de política monetaria anual de las Leliq (28%), convertida a su equivalente mensual del 2.08%. Esta tasa refleja el costo de oportunidad del capital en el contexto económico actual.

Luego del análisis, se llegó a la conclusión de que el negocio es muy sensible al nivel de ocupación, ya que la variación de 100 personas mensuales cambia completamente el resultado anual.

Por otro lado, en el caso de incurrir en el escenario pesimista se proponen diversas estrategias como reducir la inversión inicial, ajustar los costos fijos o planificar una recuperación gradual del capital de trabajo en vez de concentrarla al final del periodo.

Desde el punto de vista operativo el punto de equilibrio del negocio, evaluado en un escenario con variación de costos e ingresos, se alcanza con una ocupación cercana al 43% del objetivo propuesto. Pero en términos financieros dicho nivel no cubre la inversión y el proyecto no es rentable el primer año, para que $VAN=0$ se debe alcanzar una ocupación de 978 personas.

En este contexto, considerando que la inversión inicial es alta, se recomienda apuntar a un mayor flujo de personas, el cual sigue siendo alcanzable debido a la ocupación máxima del local de 1920 personas y por el posicionamiento de la marca The Hole.

Estos resultados permiten no solo confirmar la viabilidad financiera del proyecto en escenarios realistas, sino también orientar la toma de decisiones estratégicas en relación con la inversión inicial, la estructura de costos y la gestión del capital de trabajo.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un análisis externo e interno de la empresa Grupo Meta, se concluyó que ante la falta de prestigio y reputación, sumado a la poca capacidad de atraer nuevos clientes, sería adecuado aplicar una estrategia de diversificación relacionada. Ya que adquirir la franquicia de un bar ya posicionado, facilita el reconocimiento y amplía la oferta de la cerveza checa.

Actualmente el contexto socioeconómico argentino prevé un escenario favorable para nuevos negocios. Por un lado el FMI aprobó un acuerdo de facilidades que apunta a mantener la estabilidad macroeconómica, lo que fomenta el empleo y bienestar general. Esto a su vez, permite a la población gastar cada vez más en sectores como el gastronómico. Por otro lado, el sector posee una alta rivalidad y gran cantidad de sustitutos de entretenimiento, lo que obliga a diferenciarse y ofrecer experiencias únicas, también los clientes tienen elevado poder de elección.

El grupo posee la ventaja competitiva de tener una fábrica propia de cerveza, lo que hace el suministro más eficiente en cuanto a la bebida, aunque se deberán buscar proveedores con buena relación precio-calidad para el resto de insumos de bebidas y comida. El beneficio es que al realizar una franquicia ya se poseen los contactos y costos de la otra sucursal.

Teniendo en cuenta que el mercado cervecero tuvo su pico en 2018, luego hubo una saturación del mercado y los bares se vieron obligados a reinventarse para atraer público, por lo que no se recomienda abrir otro bar caracterizado por la venta de cerveza artesanal. Es por esto que el objetivo es innovar a través de una alianza estratégica, que permita adaptarse al cliente y dar mayor visibilidad.

Concretamente se propone ofrecer una experiencia inmersiva e innovadora en Córdoba. Un bar con temática en la prisión Alcatraz, que incluya la venta de la cerveza propia del grupo, posicionándose como una alternativa diferenciadora en el mercado local.

Desde la perspectiva financiera, el proyecto requiere gran inversión inicial, por lo que se realizó un análisis de sensibilidad con tres escenarios: optimista, medio y pesimista, con el objetivo de evaluar la viabilidad bajo distintos niveles de ocupación mensual.

Se determinó que el escenario optimista, con una ocupación de 1.300 personas mensuales, es alcanzable y rentable según los indicadores calculados. Se obtuvo un VAN positivo de \$59.709.889 con un retorno importante, que cubre la inversión inicial y genera ganancias. Además, la TIR es de 22.53%, superior a la tasa de descuento, lo que demuestra que el proyecto es viable. Y por último el ROI de 242% confirma que por cada unidad monetaria invertida si se obtendrá un retorno.

Por otro lado, si sucede el escenario medio, el proyecto sigue siendo viable, aunque con menor rentabilidad. En este caso, se recomienda implementar estrategias para mantener mínimo un 52% de ocupación, el cual evita caer en pérdidas y garantizar sostenerse a largo plazo.

Como recomendación se sugiere realizar un cuadro de mando integral, para hacer un seguimiento del desempeño del bar sobre cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Esto permitirá al grupo en la toma de decisiones y en el control después de la apertura, para mantener el proyecto a largo plazo.

Bibliografía

Gobierno de Argentina. (2024, Junio 06). Javier Milei por el equilibrio fiscal. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-vamos-vetar-todo-lo-que-vaya-contras-el-equilibrio-fiscal-voy-bajar-el-gasto>

Gobierno de Argentina. (2024, Abril 22). Javier Milei sobre el superávit financiero. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/milei-anuncio-superavit-financiero-en-el-primer-trimestre>

INDEC. (2025, Mayo). Índice de precios al consumidor. Recuperado de: [INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina](https://www.indec.gub.ar/indicadores/indice-de-precios-al-consumidor)

Data Portuaria. (2025, Marzo 20). Análisis de PBI en 2024. Recuperado de: <https://dataportuaria.ar/nota/21299/el-pib-argentino-crecio-2-1-en-el-cuarto-trimestre-pero-cerro-2024-con-una-contraccion-del-1-7>

FMI. (2025, Abril 11). Acuerdo de facilidades extendidas. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/04/12/pr25101-argentina-imf-executive-board-approves-48-month-usd20-billion-extended-arrangement>

Gobierno de Argentina. (2025, Junio 04). Aumento del salario real de los trabajadores. Recuperado de: [Capital Humano registró un crecimiento real del 19,2% en los ingresos de los trabajadores desde diciembre de 2023 | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/noticias/capital-humano-registro-un-crecimiento-real-del-19-2-en-los-ingresos-de-los-trabajadores-desde-diciembre-de-2023)

Gobierno de Argentina. (2025, Marzo 31). Reducción de la pobreza. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-el-segundo-semester-de-2024-la-pobreza-alcanzo-un-381-lo-que-representa-la-disminucion>

Gobierno de Argentina. (2024, Agosto, 13). Propinas digitales. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-731-2024-402820/texto>

Naciones Unidas.(2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de: [Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible](https://www.un.org/es/sustainabledevelopment/objetivos-y-metas-de-desarrollo-sostenible)

Municipalidad Patagonia Argentina. (2025). Casos de triple impacto en Argentina. Recuperado de: <https://patagoniambiental.com.ar/info/restaurantes-zero-waste-la-tendencia-mundial-para-no-desperdiciar-comida-y-cuidar-el-ambiente>

Gobierno de Argentina .(2016). Código Alimentario Argentino. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-32-2016-257607/texto>

Comercio y justicia. (2016, Noviembre 7). Caso de la cervecería Antares. Recuperado de: <https://comercioyjusticia.info/negocios/la-cerveceria-artesanal-es-boom-en-cordoba>

Informes de expertos. (2025). Análisis del mercado de cerveza en Argentina. Recuperado de: [Mercado de Cerveza en Argentina, Tamaño, Informe 2025-2034](#)

Diario Córdoba. (2024, Mayo 17). Tendencias en el mercado cervecero de Córdoba. Recuperado de: <https://www.diariocordoba.com/feria-de-cordoba/2024/05/17/aumenta-consumo-alcohol-durante-feria-102525761.html>

El Cronista. (2025, Febrero 5). Tendencias y tipos de cervezas nuevas en el mercado. Recuperado de: <https://www.cronista.com/negocios/el-segmento-que-crece-45-a-contramano-de-la-fuerte-caida-del-mercado-de-cervezas>

Robbins y coulter .(2014). Marco teórico de administración. Recuperado de: [Administración-Robbins.pdf - Google Drive](#)

Banco central de la república argentina. (2024, Diciembre). Proyección de la inflación. Recuperado de: [Relevamiento de Expectativas de Mercado \(REM\)](#)

ARCA. (2025). Impuesto a las ganancias. Recuperado de: [Ganancias - Ganancias y bienes | ARCA](#)

La Nación. (2025, Junio). Valor de dolar MEP. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-hoy-dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-miercoles-5-de-marzo-nid05032025>

Banco central de la república argentina. (2025, Enero). Política monetaria. Recuperado de: [El BCRA dispuso una nueva baja de la tasa de política monetaria](#)

Centro Franchising. (2025). Referencia de presupuesto para franquicias. [Inicio - Centrofranchising - Encontrá tu franquicia](#)

Anexo

ANEXO 1: PROYECCIÓN DE COSTOS

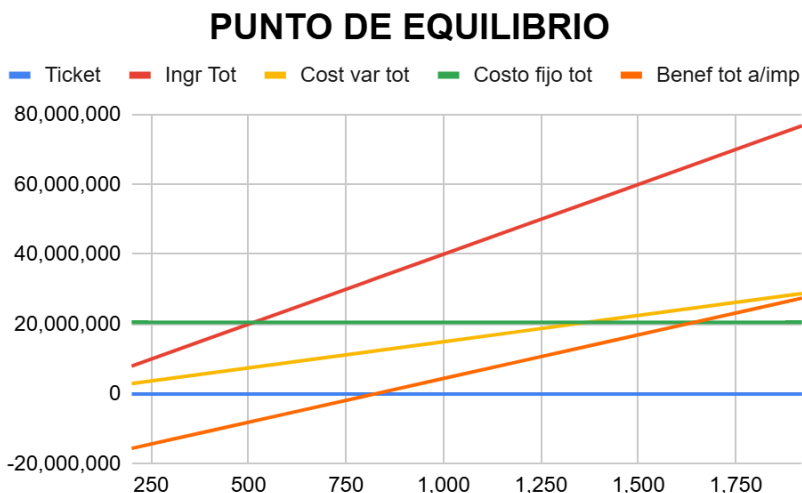
DATOS	
Cantidad de mesas	24.00
Personas por mesa	2.00
Ticket Promedio vta	40,000.00
Turnos	2.00
Dias de apertura	5.00
Semanas por mes	4.00
Capacidad max	1,920.00

COSTOS	
COSTOS FIJOS	20,200,000.00
Alquiler	3,000,000.00
Sueldos	13,500,000.00
Servicios	1,200,000.00
Marketing	2,000,000.00
Amortizacion de inv	500,000.00
COSTOS VARIABLES	15,000.00
Insumos prom xTicket	13,000.00
5% franquicia	2,000.00

CALCULOS	
AMORTIZACION	500,000.00
Inversion inicial franquicia	6,000,000.00
Ticket promedio de compra	13,000.00
Plato principal (ojo de bife con papas)	10,000.00
Trago (gin tonic)	3,000.00

INGR TOT MAX CAP	76,800,000.00	FORMULA DE PUNTO DE EQ	
COST TOT MAX CAP	49,000,000.00	MRG BRUTO	25,000.00
		COS FIJO	20,200,000.00
		PUNTO DE EQ X TICK	808
PUNTO DE EQ	808		
OCUPACION	42%		

ANEXO 2: Gráfico punto de equilibrio



ANEXO 3: Flujo de caja **Novillo Sol_Flujo de caja**

Escenario optimista

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio		40,000	40,775	41,565	42,371	43,192	44,029	44,882	45,752	46,638	47,542	48,463	49,403
Cantidad		1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Ventas		52,000,000	53,007,683	54,034,893	55,082,010	56,149,417	57,237,510	58,346,688	59,477,360	60,629,944	61,804,862	63,002,549	64,223,445
Costo variable		19,500,000	19,877,881	20,263,085	20,655,754	21,056,031	21,464,066	21,880,008	22,304,010	22,736,229	23,176,823	23,625,956	24,083,792
Margen bruto		32,500,000	33,129,802	33,771,808	34,426,256	35,093,386	35,773,444	36,466,680	37,173,350	37,893,715	38,628,039	39,376,593	40,139,653
Alquiler		3,000,000	3,058,136	3,117,398	3,177,808	3,239,389	3,302,164	3,366,155	3,431,386	3,497,881	3,565,665	3,634,762	3,705,199
Sueldos		13,500,000	13,761,610	14,028,290	14,300,137	14,577,253	14,859,738	15,147,698	15,441,238	15,740,466	16,045,493	16,356,431	16,673,394
Servicios		1,200,000	1,223,254	1,246,959	1,271,123	1,295,756	1,320,866	1,346,462	1,372,554	1,399,153	1,426,266	1,453,905	1,482,079
Marketing		2,000,000	2,038,757	2,078,265	2,118,539	2,159,593	2,201,443	2,244,103	2,287,591	2,331,921	2,377,110	2,423,175	2,470,132
Amortizacion de inv		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Costo Fijo tot		20,200,000	20,581,757	20,970,912	21,367,607	21,771,991	22,184,210	22,604,418	23,032,769	23,469,421	23,914,534	24,368,273	24,830,805
Gastos totales		39,700,000	40,459,638	41,233,997	42,023,361	42,828,022	43,648,277	44,484,426	45,336,779	46,205,650	47,091,358	47,994,229	48,914,597
ut antes de imp		12,300,000	12,548,045	12,800,897	13,058,649	13,321,395	13,589,233	13,862,262	14,140,581	14,424,294	14,713,504	15,008,320	15,308,848
impuestos		4,305,000	4,391,816	4,480,314	4,570,527	4,662,488	4,756,232	4,851,792	4,949,203	5,048,503	5,149,727	5,252,912	5,358,097
Ut neta		7,995,000	8,156,229	8,320,583	8,488,122	8,658,907	8,833,002	9,010,470	9,191,378	9,375,791	9,563,778	9,755,408	9,950,751
Plan 1	-20,178,000.00	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000
Plan 2	-2,537,000.00												
Plan 3	-1,888,000.00												
Fee de franquicia	-6,000,000.00												
Inversion	-30,603,000.00	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000
Capital de trabajo	-3900000												3,900,000
Flujo de caja	-34,503,000.00	7,877,000	8,038,229	8,202,583	8,370,122	8,540,907	8,715,002	8,892,470	9,073,378	9,257,791	9,445,778	9,637,408	13,732,751
Flujo de caja ac	-34,503,000.00	-26,626,000	-18,587,771	-10,385,188	-2,015,066	6,525,841	15,240,842	24,133,312	33,206,690	42,464,481	51,910,259	61,547,667	75,280,418

VAN	\$59,709,889
TIR	22.53%
ROI	242.87%
Beneficios	109,783,418
inversion	32,019,000.00

Escenario neutro

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio		40,000	40,775	41,565	42,371	43,192	44,029	44,882	45,752	46,638	47,542	48,463	49,403
Cantidad		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ventas		40,000,000	40,775,141	41,565,303	42,370,777	43,191,859	44,028,854	44,882,068	45,751,816	46,638,418	47,542,202	48,463,499	49,402,650
Costo variable		15,000,000	15,290,678	15,586,988	15,889,041	16,196,947	16,510,820	16,830,775	17,156,931	17,489,407	17,828,326	18,173,812	18,525,994
Margen bruto		25,000,000	25,484,463	25,978,314	26,481,735	26,994,912	27,518,034	28,051,292	28,594,885	29,149,011	29,713,876	30,289,687	30,876,656
Alquiler		3,000,000	3,058,136	3,117,398	3,177,808	3,239,389	3,302,164	3,366,155	3,431,386	3,497,881	3,565,665	3,634,762	3,705,199
Sueldos		13,500,000	13,761,610	14,028,290	14,300,137	14,577,253	14,859,738	15,147,698	15,441,238	15,740,466	16,045,493	16,356,431	16,673,394
Servicios		1,200,000	1,223,254	1,246,959	1,271,123	1,295,756	1,320,866	1,346,462	1,372,554	1,399,153	1,426,266	1,453,905	1,482,079
Marketing		2,000,000	2,038,757	2,078,265	2,118,539	2,159,593	2,201,443	2,244,103	2,287,591	2,331,921	2,377,110	2,423,175	2,470,132
Amortizacion de inv		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Costo Fijo tot		20,200,000	20,581,757	20,970,912	21,367,607	21,771,991	22,184,210	22,604,418	23,032,769	23,469,421	23,914,534	24,368,273	24,830,805
Gastos totales		35,200,000	35,872,435	36,557,900	37,256,649	37,968,938	38,695,031	39,435,194	40,189,700	40,958,828	41,742,860	42,542,085	43,356,799
ut antes de imp		4,800,000	4,902,706	5,007,403	5,114,128	5,222,921	5,333,823	5,446,874	5,562,116	5,679,590	5,799,342	5,921,414	6,045,851
impuestos		1,680,000	1,715,947	1,752,591	1,789,945	1,828,022	1,866,838	1,906,406	1,946,740	1,987,857	2,029,770	2,072,495	2,116,048
Ut neta		3,120,000	3,186,759	3,254,812	3,324,183	3,394,899	3,466,985	3,540,468	3,615,375	3,691,734	3,769,572	3,848,919	3,929,803
Plan 1	-20,178,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000
Plan 2	-2,537,000												
Plan 3	-1,888,000												
Fee de franquicia	-6,000,000.00												
Inversion	-30,603,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000
Capital de trabajo	-3,000,000												3,000,000
Flujo de caja	-33,603,000	3,002,000	3,068,759	3,136,812	3,206,183	3,276,899	3,348,985	3,422,468	3,497,375	3,573,734	3,651,572	3,730,919	6,811,803
Flujo de caja ac	-33,603,000	-30,601,000	-27,532,241	-24,395,429	-21,189,246	-17,912,347	-14,563,362	-11,140,894	-7,643,519	-4,069,785	-418,213	3,312,706	10,124,509

VAN	\$4,184,222
TIR	4%
ROI	36.57%
Beneficios	43,727,509
inversion	32,019,000.00

Escenario pesimista

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio		40,000	40,775	41,565	42,371	43,192	44,029	44,882	45,752	46,638	47,542	48,463	49,403
Cantidad		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Ventas		32,000,000	32,620,113	33,252,242	33,896,621	34,553,488	35,223,083	35,905,654	36,601,453	37,310,734	38,033,761	38,770,799	39,522,120
Costo variable		12,000,000	12,232,542	12,469,591	12,711,233	12,957,558	13,208,656	13,464,620	13,725,545	13,991,525	14,262,660	14,539,050	14,820,795
Margen bruto		20,000,000	20,387,570	20,782,651	21,185,388	21,595,930	22,014,427	22,441,034	22,875,908	23,319,209	23,771,101	24,231,750	24,701,325
Alquiler		3,000,000	3,058,136	3,117,398	3,177,808	3,239,389	3,302,164	3,366,155	3,431,386	3,497,881	3,565,665	3,634,762	3,705,199
Sueldos		13,500,000	13,761,610	14,028,290	14,300,137	14,577,253	14,859,738	15,147,698	15,441,238	15,740,466	16,045,493	16,356,431	16,673,394
Servicios		1,200,000	1,223,254	1,246,959	1,271,123	1,295,756	1,320,866	1,346,462	1,372,554	1,399,153	1,426,266	1,453,905	1,482,079
Marketing		2,000,000	2,038,757	2,078,265	2,118,539	2,159,593	2,201,443	2,244,103	2,287,591	2,331,921	2,377,110	2,423,175	2,470,132
Amortizacion de inv		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Costo Fijo tot		20,200,000	20,581,757	20,970,912	21,367,607	21,771,991	22,184,210	22,604,418	23,032,769	23,469,421	23,914,534	24,368,273	24,830,805
Gastos totales		32,200,000	32,814,299	33,440,502	34,078,840	34,729,549	35,392,867	36,069,039	36,758,314	37,460,946	38,177,195	38,907,323	39,651,600
ut antes de imp		-200,000	-194,186	-188,260	-182,219	-176,061	-169,784	-163,384	-156,861	-150,212	-143,433	-136,524	-129,480
impuestos		-70,000	-67,965	-65,891	-63,777	-61,621	-59,424	-57,185	-54,901	-52,574	-50,202	-47,783	-45,318
Ut neta		-130,000	-126,221	-122,369	-118,442	-114,440	-110,359	-106,200	-101,960	-97,638	-93,232	-88,740	-84,162
Plan 1	-20,178,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000
Plan 2	-2,537,000												
Plan 3	-1,888,000												
Fee de franquicia	-6,000,000.00												
Inversion	-30,603,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000	-118,000
Capital de trabajo	-2,400,000												2,400,000
Flujo de caja	-33,003,000	-248,000	-244,221	-240,369	-236,442	-232,440	-228,359	-224,200	-219,960	-215,638	-211,232	-206,740	2,197,838
Flujo de caja ac	-33,003,000	-33,251,000	-33,495,221	-33,735,590	-33,972,033	-34,204,472	-34,432,832	-34,657,032	-34,876,992	-35,092,629	-35,303,861	-35,510,602	-33,312,764

VAN	-\$32,832,890
TIR	-23%
ROI	-100.97%
Beneficios	-309,764
inversion	32,019,000.00

Anexo 4: Presupuesto por Centro Franchising



Detalles

M2:	30m ²	Recupero:	Entre 20 y 24 meses
Canon publicidad:	1%	Franquiciado:	Activo
Fee de Ingreso:	USD 7.500	Cantidad de Empleados:	1 a 5
Regalías:	5%		

Anexo 5: Entrevista con el dueño de Centrofranchising, Santiago Salcedo

Sol: ¿El costo de capacitación quien lo cubre?

Santiago: suele estar incluido en lo que se llama el fee de marca, allí se encuentra el costo de capacitar

Sol: ¿Pasa lo mismo con todo lo que es equipamiento del lugar?

Santiago: No, eso lo debe pagar el franquiciado, todos los elementos de la cocina y los de piso, como las mesas y las sillas

Sol: ¿Es necesario crear un sitio web para abrir el bar nuevo?

Santiago: No, por lo general se adopta la misma web del franquiciante, a no ser que quieran hacer algo local, pero las redes suelen ser las mismas

Sol: el porcentaje que se paga luego de el fee inicial, ¿de cuanto suele ser?

Santiago: suele ser entre el 3% y 6% de las ventas por mes

Sol: Al empezar un bar nuevo como en mi propuesta, ¿cómo definen los costos variables? Por ejemplo insumos

Santiago: siempre tomamos como referencia los costos del franquiciante, según los proveedores que ellos tienen, también se tiene en cuenta la ubicación y los metros cuadrados del local por la capacidad disponible.

Sol: Última pregunta, ustedes que manejan marcas reconocidas de cerveza como Antares y Temple, ¿que opinan sobre el crecimiento del mercado?

Santiago: Definitivamente el boom fue en 2019, ahora todos los bares de cerveza artesanal se están teniendo que reconvertir, no es que no haya público, pero si es menor que antes

Anexo 6: Claves para lograr el éxito de la franquicia de un bar, según Centro Franchising

Creamos un Sistema de Trabajo y Comunicación

10 Claves CASA ROSA

para ordenar y asegurar el éxito de nuestras franquicias

1 MARCA CASA ROSA	2 CONCEPTO Y EXPERIENCIA	3 ARQUITECTURA	4 EQUIPO Y PROCESOS	5 CONTROL Y AUDITORÍAS
6 CARTA DE COMIDAS	7 CARTA DE COCTELERÍA	8 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	9 FÁBRICA Y PRODUCTOS	10 INNOVACIÓN Y DIFERENCIALES

Anexo 7: Presupuesto de pagina web, Tempo Flow

⊕ Plan "ESENCIAL"

\$17.999 ARS /mes

- Ideal para tiendas en línea de tamaño pequeño a mediano. Ofrece funciones esenciales para gestionar productos, pedidos y clientes. Adecuado para negocios que están comenzando y desean una solución básica pero efectiva.

⊕ Plan "IMPULSO"

\$55.999 ARS /mes

- Recomendado para tiendas que requieren personalización y un mayor control sobre productos y stock. Ofrece características avanzadas, como gestión de inventario detallada y opciones de personalización. Adecuado para empresas que están experimentando un crecimiento considerable y necesitan funciones más avanzadas.

⊕ Plan "ESCALA"

\$159.999 ARS /mes

- Diseñado para tiendas en línea que necesitan gestionar múltiples accesos de usuarios, como vendedores. Incluye características avanzadas y estadísticas detalladas. Adecuado para empresas grandes con un alto volumen de transacciones y usuarios.






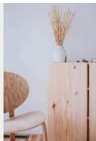

Contacto

www.tempoflow.com.ar

info@tempoflow.com.ar

Anexo 8: Presupuesto de mobiliario, Que Sillas



FECHA: 25/05/25
ASUNTO: Cotización
PROYECTO: Remodelación
CLIENTE: Brewing SAS

No.	Descripción	Cantidad	Precio	Total
1	Mesa madre nórdica	12	\$120.000	1.440.000
2	Silla Milán base madera	24	\$26.690	640.560

SUBTOTAL	2.080.560
TOTAL	2.080.560

Notas:

- Todo trabajo requiere el 50% de anticipo.
- Si requiere factura favor de enviar sus datos al correo: hola@sitioincreible.com

541136828510

ventas2@masquesillas.com.ar

masquesillas.com.ar

Av Malpu 1010, Vicente Lopez

Anexo 9: Presupuesto para capacitación, Marite Ponce

