

**Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración**  
**“Planificación Estratégica para Bar Casa Negra, Ciudad de Córdoba”**



**Universidad Siglo 21**

**Delprato, Milagros**

**DNI: 42107582**

**Legajo: ADM05260**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Profesora: Rinero, Sofia**

**Córdoba, 2021**

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso se llevó a cabo una planificación estratégica para el bar Casa Negra, ubicado en la localidad de Córdoba, con el fin de plantear soluciones a las distintas falencias que se lograron identificar. Entre las mismas, podemos destacar la falta de organización interna y estándares de trabajo dentro de dicho bar, lo cual repercute directamente en la satisfacción de los clientes. Es por esta razón, que se propone en el presente trabajo, la ejecución de un plan estratégico orientado a la diferenciación, a través de la implementación de una cultura empresarial centrada en la gestión de la calidad total. Este proceso, se llevará a cabo mediante la capacitación del personal, permitiéndole a la organización destacar frente a sus competidores, alcanzar la fidelización de sus clientes y lograr una mejora continua en todos sus procesos. Todo lo mencionado anteriormente, se buscó implementar con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa para fines del año 2024, por medio del cumplimiento de objetivos específicos, tales como, la implementación de indicadores de satisfacción al cliente, evaluación del personal y el aumento de ventas. Para concluir, luego del desarrollo e implementación de los planes de acción pudo evidenciarse la viabilidad económica que posee la estrategia planteada para la empresa en cuestión, logrando generar un retorno sobre la inversión del 595%, es decir, por cada peso invertido el establecimiento generará una ganancia de cinco pesos y noventa y cinco centavos en el plazo estipulado del proyecto.

### **Palabras claves:**

Planificación estratégica - Diferenciación - Industria gastronómica - Gestión de Calidad - Organización interna.

## **Abstract**

In the following case report a strategic planning was carried out for Casa Negra bar, located in Córdoba city, in order to propose solutions to the different shortcomings that were identified. Among them, we can highlight the lack of internal organization and work standards within that bar, which has a direct impact on customer satisfaction. For this reason, the execution of a strategic plan aimed at differentiation is proposed in this work, through the implementation of a business culture focused on total quality management. This process will be carried out through staff training, allowing the organization to stand out from its competitors, achieve customer loyalty and continuous improvement in all its processes. All the aforementioned, was sought to be implemented in order to increase the profitability of the company by the end of 2024, through the fulfillment of specific objectives, such as the implementation of customer satisfaction indicators, staff evaluation and the increase sales. To conclude, after the development and implementation of the action plans the economic viability of the proposed strategy for the company in question could be evidenced generating a return on investment of 595%, that is, for each peso invested in the establishment will generate a profit of five pesos and ninety-five cents in the stipulated term of the project.

### **Keywords:**

Strategic planning - Differentiation - Gastronomic industry - Quality Management - Internal organization.

# Índice de Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de situación</b> .....	2
<b>Análisis del Macroentorno: PESTEL</b> .....	3
<i>Factores políticos</i> .....	3
<i>Factores económicos</i> .....	3
<i>Factores sociales</i> .....	4
<i>Factores tecnológicos</i> .....	4
<i>Factores ecológicos</i> .....	5
<i>Factores legales</i> .....	5
<b>Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas</b> .....	6
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	6
<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	7
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	7
<i>Poder de negociación de los consumidores</i> .....	7
<i>Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos</i> .....	8
<b>Análisis interno: Cadena de valor</b> .....	8
<i>Actividades Primarias</i> .....	8
<i>Actividades de soporte</i> .....	9
<b>Marco Teórico</b> .....	10
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	12
<b>Plan de implementación</b> .....	14
<b>Alcance</b> .....	14
<b>Objetivo general</b> .....	15
<b>Objetivos específicos</b> .....	15
<i>Objetivo específico 1:</i> .....	15
<i>Objetivo específico 2:</i> .....	16
<i>Objetivo específico 3:</i> .....	17
<b>Planes de acción a desarrollar</b> .....	17
<i>Plan de acción n°1: “Implementación del indicador Net Promoter Score”</i> .....	17
<i>Plan de acción n°2: Programa de capacitación en torno a la gestión de calidad</i> .....	18
<i>Plan de acción n°3: Implementación de servicio de delivery.</i> .....	19
<b>Diagrama de Gantt</b> .....	20

<b>Presupuesto</b> .....	22
<b>Evaluación financiera</b> .....	22
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	23
<b>Referencias</b> .....	26
<b>Anexos</b> .....	29
<b>Anexo 1: Análisis de mercado</b> .....	29
<b>Anexo 2: Plan de acción n°1: “Implementación del indicador Net Promoter Score”</b> .....	29
<b>Anexo 3: Plan de acción n°2: Programa de capacitación en torno a la gestión de calidad</b> .....	30
<b>Anexo 4: Plan de acción n°3: Implementación de servicio de delivery</b> .....	31
<b>Anexo 5: Estado de Resultados SAUCO S.A.</b> .....	33
<b>Anexo 6: Flujo de Fondos 2022-2023-2024</b> .....	34

## Índice de tablas

<b>Tabla 1: Plan de acción n°1</b> .....	18
<b>Tabla 2: Plan de acción n°2</b> .....	19
<b>Tabla 3: Plan de acción n°3</b> .....	19
<b>Tabla 4: Diagrama de Gantt</b> .....	21
<b>Tabla 5: Presupuesto</b> .....	22

## **Introducción**

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará a la empresa Grupo Meta, haciendo foco en una de sus cuatro unidades de negocio actuales, Cervezas Argentinas S.A.S.

Grupo Meta es una empresa situada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Fue fundada en el año 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el objetivo de unir sus distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que las representara ante su comunidad.

Con respecto a sus unidades de negocio actuales podemos mencionar a, La Tregua S.A., dedicada al tambo y la agricultura. En segundo lugar, a Sauco S.A., que consiste en la integración de la gestión de Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa en Bariloche. En tercer lugar, a Brewing S.A.S., aún en proceso de apertura, el cual va a incorporar un bar propio Checa y, por último, a Cervezas Argentinas S.A.S., la cual incluye el bar Casa Negra. Esta última, abarca una participación del 50% por parte de Grupo Meta, y Juan Cruz Fernández, es quien se encarga de la administración y representación del lugar. En cuanto al servicio de contabilidad, este es tercerizado y se relaciona con la administración de impuestos nacionales, cargas de datos y análisis de gestión.

Cervezas Argentinas S.A.S., como se mencionó anteriormente, comprende el bar Casa Negra, ubicado en la zona de Güemes, localidad de Córdoba. El mismo, abrió sus puertas en febrero de 2018, y se caracteriza por ser un bar de tipo nocturno juvenil en donde se sirve comida rápida, cocteles y cerveza artesanal checa.

En el caso de Casa Negra, si bien su ubicación es estratégica, la competencia directa que lo rodea es muy numerosa. A pesar de mostrar un buen concepto, en cuanto a las calificaciones promedio en Google Maps y Facebook, se puede percibir una considerable cantidad de comentarios relacionados a 3 aspectos: falencias en la atención al cliente, precios altos y un descontento en cuanto a los platos servidos en el lugar. Por otro lado, podemos ver a través de sus redes sociales, falta de comunicación y llegada a sus clientes. Esto se debe a que, sus plataformas online, carecen de una estrategia de interacción que les permita conectar con su comunidad.

Una vez definido lo anterior y expuestos los puntos más débiles de la organización, se comenzará a buscar las tácticas a realizar para llevar a cabo la corrección de dichos problemas. Para la solución a estas cuestiones, se propone como proyecto, la implementación de una

estrategia de diferenciación a través de una Gestión de Calidad Total. Dicho plan fue desarrollado por las industrias japonesas, en las décadas de 1950 y 1960, a partir de las prácticas promovidas por W. Edwards Deming, un experto en control de calidad.

La Gestión de Calidad Total, o mejor conocida por las siglas TQM (Total Quality Management), se centra en crear un ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Para lograr esto, resulta imprescindible que todos los miembros de la organización conozcan la manera de crear valor desde su rol y estén comprometidos a lograr una mejora continua en torno a la calidad. (Roberto Carro Paz & Daniel González Gómez, 2012)

Un claro ejemplo de éxito de Gestión de Calidad Total, en el sector gastronómico, es el de McDonald 's, una franquicia estadounidense de restaurantes de comida rápida. Esta empresa, tiene la misión de estar en la posición favorita de sus clientes, dirigiendo sus esfuerzos y recursos para alcanzar el nivel máximo de satisfacción de los consumidores en cada una de sus visitas a los restaurantes. A través del TQM, McDonald 's gestiona a sus empleados y se enfoca en la mejora continua de sus productos y servicios. Cada restaurante tiene la responsabilidad de brindar calidad y satisfacer a los clientes de manera conjunta y constante. Gracias a la aplicación de esta herramienta, McDonald 's ha logrado posicionarse como una de las organizaciones de servicios de alimentos más reconocidas a nivel global.

Para finalizar, tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se espera a través de este reporte de caso, trabajar para mejorar los aspectos internos de la organización. El objetivo de este informe será la corrección de las debilidades, y el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, para así lograr una ventaja competitiva frente a los adversarios de dicho bar.

### **Análisis de situación**

Tal como fue mencionado en la introducción de este reporte, la problemática actual de este local es la falta de metodología y estándares de trabajo. Dada esta situación, resulta esencial no sólo el análisis de su cadena de valor, sino también de los distintos factores de su macro y micro entorno. Una vez determinados dichos factores se analizarán en profundidad las falencias de la empresa y se trabajará sobre sus fortalezas y oportunidades para hacer frente a las debilidades y posibles amenazas que se puedan manifestar. A continuación, se presenta detalladamente el análisis de situación de la industria y organización en cuestión.

## **Análisis del Macroentorno: PESTEL**

La herramienta PESTEL es utilizada para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución. Sus siglas hacen referencia a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

A continuación, se presenta dicho análisis sobre los factores externos de la industria en cuestión.

### *Factores políticos*

A menudo, las decisiones que toma una empresa u organización se ven directamente afectadas por las medidas y regulaciones de las actuales instituciones gubernamentales y las leyes existentes en el país. Es por esta razón que, al momento de emprender un negocio, se debe realizar un análisis previo de este factor, teniendo en cuenta indicadores tales como, inflación, políticas impositivas, medidas que se toman en la industria a la que nos dirigimos, entre otros.

Actualmente, el mayor problema que enfrenta el sector gastronómico son las restricciones impuestas por el Gobierno para contener la propagación del virus COVID-19. Durante los dos últimos años, los dueños de bares y restaurantes se han manifestado en numerosas ocasiones reclamando por la apertura total de sus locales sin restricciones horarias.

En el caso de los bares nocturnos, resulta muy difícil mantener una estructura cuando los límites horarios no les permiten abrir, o cuando se les impide cerrar sus locales en horarios de la madrugada. Sumándose a estas situaciones, la crisis económica actual y las medidas impuestas por el gobierno sobre el distanciamiento, el límite de cantidad de comensales por mesa y la ocupación parcial del lugar. (Filial FEHGRA Córdoba, 2021)

### *Factores económicos*

Con respecto al factor económico, desde la Filial FEHGRA Córdoba se inició una campaña con el objetivo de poner en evidencia los problemas que se están atravesando actualmente en el país, tales como la inflación, el desempleo y la presión tributaria. Dicha campaña solicita una reforma tributaria y laboral, acorde a la crisis económica que se profundizó en la pandemia, y la disminución de las restricciones impuestas para evitar el cierre masivo de empresas y negocios. (Filial FEHGRA Córdoba, 2021)

En cuanto a la inflación, en lo que va del año 2021, se presenta una acumulación inflacionaria del 29,1% hasta julio, superando la meta oficial del año en su totalidad. Además, se estima más de un 45% al finalizar diciembre. (INDEC, 2021)

### *Factores sociales*

Tras la llegada de la pandemia de COVID-19 y la gran inestabilidad económica del país en los últimos años, Argentina actualmente está afrontando un aumento de la pobreza y una situación social crítica.

La cuarentena estricta como forma de combatir la pandemia agravo la situación del país, provocando un fuerte deterioro de las condiciones sociales. Según el índice de la pobreza multidimensional, el cual mide aspectos como la vivienda, el empleo y la salud, registró que desde la pandemia casi la mitad de la población fue empujada a una situación de vulnerabilidad económica. Dicho indicador alcanzó el 49,6% de los habitantes, lo que equivale a unos 22,7 millones de personas. (Índice de la pobreza multidimensional, 2021)

En los últimos meses del año 2020, con la reapertura progresiva de las actividades y la flexibilización de restricciones de movimiento, la actividad comenzó un camino de recuperación lenta, por lo que ese impacto en la pobreza y el desempleo fue menor.

En este contexto y en relación al tema en estudio, las preferencias de consumo también han cambiado. Debido a la baja del poder adquisitivo en la población, la preocupación por el contagio y las restricciones de circulación, se redujo la recurrencia a bares y restaurantes. Sin embargo, el uso de aplicaciones de pedido, ha crecido considerablemente después de la pandemia. A pesar de no asistir o consumir dentro del local, se opta por utilizar el servicio de delivery o la modalidad take away.

### *Factores tecnológicos*

Actualmente, el modelo de negocio de un restaurante o bar está enfocado y encaminado a crear el ambiente más agradable y práctico posible para el cliente.

En los últimos años, se han incorporado nuevas tecnologías en el sector gastronómico con el objetivo de poder brindar una mejor experiencia a sus comensales. Una de ellas, es el servicio de llamada, el cual consiste en la incorporación de un pulsador inalámbrico para llamar al personal. Es tan simple, como presionar un botón, el cual se encuentra ubicado en la mesa, para así evitar largas esperas o alzar la voz para llamar al mesero. Otra de las innovaciones es la posibilidad de recibir y realizar un feedback de manera online, a través de cualquier

plataforma que les permita a los clientes comentar sobre su experiencia de manera fácil, rápida y eficaz. De esta manera, el establecimiento puede analizar de forma más fácil los aspectos a mejorar en su servicio.

Por último, tras la llegada de la pandemia, se comenzó a utilizar la carta online. Se puede acceder a ella escaneando un código QR ubicado comúnmente en cada mesa o a través de las plataformas online del establecimiento. Por otro lado, las aplicaciones de delivery también fueron protagonistas en los meses de cuarentena, permitiendo que los locales puedan seguir trabajando sin la necesidad de que los consumidores salgan de sus hogares.

Hoy en día, las empresas se ven obligadas a actualizarse constantemente a las nuevas tecnologías. Adelantarse a los cambios es de suma importancia para evitar quedar obsoletas y generar también, una ventaja competitiva.

### *Factores ecológicos*

Debido a las numerosas catástrofes naturales que se han presentado en los últimos tiempos, y la urgencia por promover y cambiar nuestros hábitos de consumo, resulta imprescindible que cada establecimiento tenga presente el impacto ambiental que genera en todos sus procesos.

Desde el sector gastronómico, podemos mencionar algunas medidas a tomar tales como:

- Búsqueda de métodos de cocción más amigables con el medio ambiente.
- Utilizar en la cocina materiales que no dejen residuos tóxicos, tales como el papel, el algodón u otros orgánicos.
- Optar por carta online o impresa en papel reciclado.
- Utilizar vajilla biodegradable y evitar el uso de productos de plástico, tales como sorbetes, cubiertos y bolsas.
- Evitar el desperdicio, utilizando en lo posible el 100% del alimento.

### *Factores legales*

Ante la pandemia COVID-19, el día 19 de abril del corriente año, el Gobierno Nacional creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Sector Gastronómico Independiente. Esta iniciativa, fue creada con el objetivo de seguir sosteniendo el empleo en sectores con dificultades económicas.

De acuerdo a la Resolución 201/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, este programa consiste en el pago de una suma de hasta \$22 mil a trabajadoras y trabajadores independientes del sector gastronómico que se encuentren en el Régimen Simplificado para

Pequeños Contribuyentes o en el Régimen de Trabajo Autónomo. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021)

Para acceder a este beneficio, los trabajadores y trabajadoras deberán inscribirse en el Programa de manera mensual. Este apoyo alcanzará a quienes cuenten con hasta cinco empleados o empleadas, hayan realizado al menos 2 pagos en los últimos 7 meses del tributo correspondiente y presenten una reducción de la facturación mayor al 20% en términos reales entre el mes de junio de 2019 y junio de 2021. Las novedades del mismo serán notificadas a través de una ventanilla electrónica del sitio web de la AFIP. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021)

### **Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas**

En su libro, “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, Michael Porter expuso por primera vez el modelo de las cinco fuerzas competitivas en el año 1980. El objetivo de esta herramienta de gestión, es que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas, y a partir de ahí, puedan establecer y planificar sus estrategias. (Michael Porter, 1980)

A continuación, se presenta el desarrollo de dicha herramienta como base para analizar el microentorno de la empresa en cuestión.

#### *Rivalidad entre competidores*

En el sector gastronómico, podemos identificar dos tipos de competencias. La competencia directa y la competencia indirecta. La primera hace referencia a todos los establecimientos que ofrecen un producto igual o similar y que tienen el mismo cliente objetivo. Por otro lado, la competencia indirecta, que involucra a todos aquellos establecimientos que ofrecen productos destinados a satisfacer la misma necesidad, con precios similares y en la misma zona geográfica pero que no ofrecen el mismo tipo de comida o experiencia.

Dentro de los distintos tipos de competencia en esta industria, algunos ejemplos que podemos mencionar son: restaurantes gourmet, con alimentos de especial calidad y chefs con gran trayectoria; de comida rápida, el cual incluye opciones con una estandarización en los procesos de preparación; y tradicionales, de ambiente familiar especializado en platillos de un país en particular.

### *Amenaza de nuevos competidores*

La industria gastronómica es uno de los sectores con más posibilidades de incorporación de nuevos modelos de negocio y de expansión permanente. Es considerado un mercado competitivo, con bajas barreras de entrada. Sin embargo, existen barreras comunes que se deben tener en cuenta a la hora de comenzar con un proyecto gastronómico.

Como primer ejemplo, se puede mencionar la falta de capital inicial suficiente. Esta puede resultar ser una de las más grandes barreras de entrada a la industria, ya que invertir en un nuevo negocio es costoso.

En segundo lugar, la publicidad y construcción de la marca. Para ser reconocido frente a competidores y posicionarse en el mercado, resulta imprescindible desarrollar una estrategia de marketing. Esto requiere una inversión de tiempo y dinero, y sin los conocimientos necesarios es posible que el proyecto fracase.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores gastronómicos se clasifican en distintos grupos según su función. En primer lugar, podemos mencionar a los fabricantes, estos por lo general poseen precios más bajos, que sin embargo el costo puede subir en relación a la distancia y método de envío. En segundo lugar, se encuentran los distribuidores o mayoristas, estos se caracterizan por realizar compras en grandes volúmenes a fabricantes; a pesar de que sus costos pueden resultar más altos, el cargo por envío y los tiempos de entrega suelen ser menores. Por último, los importadores, similar a los mayoristas, pero con un catálogo de artículos extranjeros.

En relación a la industria en cuestión, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. Esto se debe a que los competidores ofrecen el mismo producto o uno muy similar, por lo que su poder de negociación va a depender principalmente de la calidad de su producto, los precios ofrecidos y la fidelización que logren con sus clientes.

### *Poder de negociación de los consumidores*

En la industria gastronómica, se considera que los consumidores tienen un poder relativamente alto de negociación, ya que estos poseen para elegir, una amplia variedad de lugares a donde recurrir.

En la actualidad, cada vez son más las exigencias por parte de los consumidores a la hora de decidir a qué establecimiento acudir. Entre ellas, podemos mencionar, la atención y el ambiente del lugar, donde la prioridad del cliente es la comodidad, la satisfacción de sus

necesidades y la rápida solución de los posibles inconvenientes que puedan presentarse. Por otro lado, la simplicidad y la inmediatez, ya que hoy en día se busca cada vez más el mayor ahorro de tiempo posible. Por último, la relación precio-calidad del producto o servicio, la cual debe ser adecuada y coherente.

#### *Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos*

Dentro de esta industria, los productos o servicios sustitutos que se pueden presentar son aquellos que ofrecen al consumidor una propuesta similar, más económica, de mayor calidad, con implementación de tecnología en la venta, o con una cantidad superior de promociones. Es decir, no se enfoca principalmente en el producto, si no en la forma de venderlo. Es por esto, que hay que prestar especial atención a estos tipos de bienes, ya que constituyen una amenaza para la empresa.

En el sector gastronómico podemos mencionar, lugares tales como, bares, restaurantes y discotecas, como posibles sustitutos entre sí. Cada uno de ellos, intenta constantemente lograr la fidelización de sus clientes y ser elegidos ante sus rivales, ofreciendo la mejor propuesta posible.

#### **Análisis interno: Cadena de valor**

En el año 1985, fue Michael Porter quien expuso por primera vez, en su libro "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", el desarrollo de la cadena de valor. Esta herramienta, permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, clasificándolas en primarias, aquellas dedicadas al desarrollo de un producto o servicio, y secundarias, aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la organización. (Michael Porter, 1985)

A continuación, se presenta el desarrollo de dicha herramienta como base para realizar el análisis interno de la empresa en cuestión.

#### *Actividades Primarias*

Logística interna: a través de sus cuentas de WhatsApp se realiza la atención personalizada a cada uno de sus clientes, respondiendo consultas y agendando reservas. Por otro lado, en la recepción del local físico, se cumplen con los protocolos de higiene y atienden a sus clientes asignándoles una mesa disponible de acuerdo a sus preferencias. Además, en esta área, la empresa se encarga de la recepción y el buen almacenamiento de los insumos, para evitar pérdidas y faltantes de stock en cuanto a los productos que se ofrecen en la carta.

**Operaciones:** a través de esta área se plasman todas las pautas de las operaciones a realizar, desde la forma de preparación de los platos y bebidas, hasta que los mismos estén servidos en las mesas. Además, se tiene en cuenta la atención que se les brinda a los clientes, para que estos queden satisfechos y que se cumplan todos los parámetros establecidos.

**Marketing y Ventas:** su sistema actual para captar clientes se centra principalmente en sus redes sociales y reseñas publicadas en distintas plataformas online. Además, cuentan con técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes, avances y demás variables. En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador quien recaba información y va marcando los indicadores como, por ejemplo, indicador de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”.

**Logística externa:** desde la fábrica de cerveza Checha, se le provee a Casa Negra la cerveza que se sirve en el bar. Desde sus dos sucursales, se realizan los pedidos a sus proveedores para su abastecimiento, a través de dispositivos móviles con conexión wifi.

**Servicio:** con el objetivo de satisfacer a sus clientes, además del servicio a la mesa y en el mostrador, el bar cuenta con un servicio de expendio de bebidas. Sin embargo, carece de delivery. Sus productos principales son la cerveza artesanal y platos de comida rápida como pizzas, tablas y hamburguesas. También ofrecen meriendas, bruschettas y una amplia variedad de cocteles.

#### *Actividades de soporte*

**Gestión de recursos humanos:** cuentan con un gran movimiento de personal con un total de 20 personas que residen en la Ciudad de Córdoba. Entre ellas hay 12 cupos con mujeres y 8 con hombres, todos entre 18 y 40 años. La selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Asimismo, la evaluación de este se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

**Tecnología:** cuentan con una página web donde se encuentra la carta actualizada y los números de contacto de cada sucursal para realizar consultas y reservas vía WhatsApp. Poseen perfiles en las redes sociales, Instagram y Facebook, donde muestran sus productos, experiencias de clientes y toda la información acerca de los servicios ofrecidos en el bar.

**Infraestructura:** el local está situado en una ubicación céntrica, con gran recurrencia de su público objetivo. Cuenta con el equipamiento indispensable para la elaboración de comidas,

cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos. Además, disponen de un sistema de informática para comidas, computadoras e internet.

Compras: cuenta con un área de compras encargada de adquirir todos los productos necesarios para el buen funcionamiento de cada sucursal, según los requerimientos de stock de cada una de ellas.

### **Marco Teórico**

En el presente Marco Teórico se buscará fundamentar, en primer lugar, la herramienta elegida para el desarrollo de este Reporte de Caso: la Planificación Estratégica. El objetivo de este fundamento es la realización de una síntesis comparativa de diversos autores especializados en administración estratégica para, posteriormente, llevarla a cabo en el presente informe. Por último, se nombrarán los distintos tipos de estrategias genéricas existentes, para luego hacer foco en una de ellas: la diferenciación mediante la implementación de una Gestión de Calidad Total, con el objetivo de resolver los problemas planteados anteriormente.

En su libro, *“El plan estratégico en la práctica”*, José María Sainz de Vicuña, explica que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, y la misma constituye una herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017). Por otro lado, autores como Chiavenato y Sapiro, definen a la planeación estratégica como 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 generar ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Además, agregan que la misma 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. No obstante, resaltan que esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica de manera conjunta y permanente. Por último agregan, citando a Porter en la década de 1980, la definición de tres estrategias genéricas. En primer lugar, la diferenciación, en la cual las empresas ofrecen productos o servicios de alta calidad con una gran valoración por parte de los clientes. En segundo lugar, el liderazgo en costos, a través de la cual la empresa realiza su mayor esfuerzo para reducir y mantener al mínimo los gastos generales en relación a los de su competencia. Y, por último, la estrategia de enfoque, basada en ofrecer un producto o servicio concreto para un

público en particular, dentro de un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia. (Chiavenato & Sapiro, 2016).

En cuanto a los beneficios de la planeación estratégica, Chivenato y Sapiro, mencionan en su libro “*Planeación estratégica*”, una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países para determinar los mismos y las principales conclusiones arrojadas fueron las siguientes: Un plan estratégico permite tener una visión más clara de la organización, facilita la comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo, promueve un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo de modo independiente al de los del entorno interno y fomenta una conducta sistémica y holística que involucra a toda la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Michael Porter, agrega que, para cualquier organización, la estrategia es quizás la herramienta más poderosa que poseen los líderes para reunir a todos los individuos de la organización en torno a un propósito y una dirección en común. Sin embargo, expresa que el posicionamiento como centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, ya que es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Haciendo foco a este problema, explica que su raíz se encuentra en la confusión entre la eficacia operativa y la estrategia. A partir de esto, destaca que, la búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha generado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la evaluación comparativa, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión del cambio, entre otras. Es por esto que concluye que, actualmente, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. (Porter, 2017)

Dentro de estas herramientas de gestión mencionadas por Porter, se encuentra la calidad total. Esta herramienta es definida por Chiavenato y Sapiro como la creación de una cultura de calidad, empeñada en mejorar continuamente el desempeño de cada actividad y tarea dentro de la cadena de valor de la empresa. Además, agregan que los procesos de mejoría de la calidad están constituyendo una parte fundamental en la estructura de puesta en práctica de las estrategias, en el sentido de hacer que la fabricación esté totalmente libre de defectos, lograr la calidad superior de los productos, y la atención y satisfacción de los clientes. (Chiavenato & Sapiro, 2016). Por otro lado, autores como Robbins y Coulter, la definen como una filosofía administrativa cuya finalidad es la mejora continua y responder a las necesidades y expectativas del cliente, la cual aprovecha los métodos cuantitativos para cumplir sus objetivos. Dentro de los beneficios de la misma, destacan que esta herramienta puede generar un proceso para crear cosas que todavía no existen, lo cual permite innovar y obtener una comprensión más profunda de las necesidades y deseos de los clientes, reconociéndolos como personas con problemas

reales y no sólo objetivos de venta o estadísticas demográficas. (Robbins & Coulter, 2014). En cuanto al TQM, Porter agrega que, a través de programas de este tipo, la competencia en tiempo y la evaluación comparativa han cambiado la forma de llevar a cabo sus actividades, para eliminar ineficacias, aumentar la satisfacción del cliente y emplear prácticas idóneas. Además, destaca que la mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. (Porter, 2017)

Por lo mencionado anteriormente, para el caso en cuestión se opta por trabajar sobre el concepto de Planificación Estratégica trabajado por Chiavenato y Sapiro (2016), ya que se coincide con que la misma resulta esencial para que una organización genere ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, para llevar a cabo este plan, se tomará el aporte realizado por Porter sobre las estrategias genéricas, centrándonos en la diferenciación a través de la aplicación de la herramienta de gestión de calidad total, con el objetivo de posicionar a la empresa en su mercado mediante un conjunto de acciones entorno a la organización interna de la misma.

### **Diagnóstico y discusión**

Por lo desarrollado anteriormente en el presente Reporte de Caso, es que se considera como problemática principal la falta de organización interna que presenta el bar Casa Negra, ya que la misma conlleva a que se manifieste un gran descontento por parte de sus clientes.

Profundizando sobre las falencias de la empresa se puede mencionar, en primer lugar, la relación precio-calidad de sus productos, la cual es percibida de manera negativa por gran parte de sus consumidores. En segundo lugar, las demoras en los servicios de atención tanto de manera presencial como online, y la falta de una conducta sistémica por parte de su personal. Por último, la ausencia de un servicio de delivery, lo cual significa un descuido en cuanto a la adaptación a los cambios de las exigencias actuales para mantener la competitividad dentro del mercado. Sin estas debilidades a tratar, la empresa se enfrenta a grandes consecuencias negativas como: desventaja competitiva, pérdida de oportunidades, ineficiencia, insatisfacción de los clientes, entre otras.

Hoy en día, y cada vez más, se valora de manera altamente positiva, por parte de los clientes, la buena atención y la calidad de los productos, ya que se estima que la gran mayoría no volvería a una tienda después de una mala experiencia (ver Anexo 1). Es por esto, que resulta de gran relevancia, para la organización en cuestión, mejorar ciertos aspectos para lograr el mayor rendimiento posible y la fidelización de sus clientes.

Con el objetivo de mejorar los aspectos mencionados anteriormente, resulta necesario definir una estrategia que le permita a la empresa cambiar los parámetros establecidos sobre su organización interna. Para esto, se considera necesario llevar adelante una estrategia corporativa enfocada en la diferenciación que le permita al establecimiento hacer frente a la amplia competencia presente y la puesta en marcha de una cultura organizacional enfocada en la calidad total.

Para llevar a cabo este plan estratégico, resulta crucial conocer de manera profunda el mercado y contar con un equipo directivo y de trabajo comprometido. En primera instancia, desde los mandos altos, se debe seleccionar y entregar a su personal la documentación y formación adecuada para coordinar el proyecto, esta debe incluir el cronograma con las etapas de implementación. Es importante asegurar que las personas involucradas en la coordinación del plan poseen los conocimientos adecuados en sistemas de gestión de calidad. Para el caso en cuestión, este deberá incluir el desarrollo de nuevos productos o modificación de los existentes para satisfacer las necesidades de sus clientes. Este proceso consiste en la realización de pruebas, en este caso, de los platos servidos en el bar, para luego llevar a cabo un manual detallado de paso a paso sobre la preparación de los mismos, incluyendo los tiempos, para que el personal a cargo los siga minuciosamente. En segundo lugar, el proceso de la atención al cliente, cuyo objetivo principal será responder a las solicitudes de los mismos. Este proceso involucra la capacitación del personal para responder con rapidez a las necesidades de los clientes, y teniendo en cuenta sus quejas y reclamos para mejorar continuamente. En tercer lugar, se debe prestar especial atención a los procesos de obtención y entrega de pedidos. Este primer punto consiste en lograr que los clientes actuales y potenciales realicen pedidos al bar, esto implica la gestión de ofertas y publicidad, tomando en cuenta sus fortalezas, como su ubicación estratégica y atractiva estructura. Por otro lado, en cuanto al proceso de entrega de los pedidos, este debe asegurar que el producto llegue al cliente en condiciones óptimas, con todos los puntos a tener en cuenta sobre su calidad, cantidad, plazo y precio previamente acordados.

Los documentos del sistema de calidad son algo más que simples instrucciones para cumplir una determinada tarea: en su conjunto constituyen una guía que establece de manera clara las expectativas de la dirección con respecto al trabajo a realizar. Una buena documentación es esencial para asegurar que cada parte de la organización cumpla con las políticas establecidas y, por consiguiente, garantizar el nivel de productos y servicios ofrecidos. Esto representa una clara oportunidad de poder generar tácticas que promuevan y beneficien la falencia visible en la organización interna del bar, de la mano de procesos que garanticen la mejora continua del

mismo. Sin embargo, no se deberá dejar de lado las amenazas latentes en el sector externo, tanto como competidores y la situación actual de crisis económica que está atravesando actualmente nuestro país.

Es por todo lo expuesto anteriormente, que se propone realizar una Planificación Estratégica basada en la diferenciación a través de sistemas de calidad, asegurando a la empresa un futuro prometedor para hacer frente a los posibles cambios y amenazas. Una vez definidos estos lineamientos, se procederá con la puesta en marcha del plan de acción para optimizar el funcionamiento de cada una de las áreas internas de la organización.

### **Plan de implementación**

A continuación, se desarrollará el plan de implementación, compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, cada uno con un plan de acción a desarrollar para lograr la resolución de las problemáticas presentadas anteriormente dentro del presente reporte de caso.

Actualmente, la empresa no posee una misión y una visión expresamente definidas en sus lineamientos estratégicos. Es por esta razón, que se proponen y recomiendan los siguientes lineamientos, acordes a lo que busca resolver dicho reporte de caso:

*Misión:* “Ser un bar que supere las expectativas de sus consumidores, donde los mismos deseen regresar gracias a su excelente servicio y calidad de los productos ofrecidos, acompañados de entretenimiento y una atmósfera agradable.”

*Visión:* “Crear un ambiente donde los trabajadores sean capacitados y motivados a brindar el más alto nivel de satisfacción para sus clientes en cada una de sus visitas al bar. Manteniendo así un crecimiento constante en ventas y destacar ante la competencia en el mercado local.”

Una vez presentados los lineamientos anteriores, se expone el siguiente Plan de Implementación, para cumplir con los mismos a partir de los objetivos que se proponen a continuación.

#### **Alcance**

- Temporal: para la realización de este Plan de Implementación, se plantea un horizonte temporal de tres años, comenzando en enero del año 2022 y finalizando en diciembre de 2024.
- Geográfico: la propuesta tendrá una aplicación local, haciendo foco en las sucursales que se encuentran en funcionamiento actualmente dentro de la provincia de Córdoba, Argentina.

- Contenido: la propuesta comprenderá la aplicación de una planificación estratégica, definida anteriormente en el marco teórico.

### **Objetivo general**

Aumentar en un 4% la rentabilidad para Casa Negra para fines del año 2024 mediante la aplicación de un plan estratégico enfocado en la gestión de calidad que permita la optimización de los procesos internos de la organización.

### **Justificación**

Tomando en cuenta la incertidumbre presente a raíz de la crisis económica actual, como de las amenazas latentes dentro del área donde se desarrolla la empresa; es que se toma la decisión de buscar alcanzar el porcentaje mencionado anteriormente para lograr la vigencia de la organización a largo plazo. Para alcanzar dicho valor, desde el punto de vista cuantitativo, se propone implementar indicadores de satisfacción del cliente y de evaluación de desempeño del personal para la obtención de resultados numéricos concretos que luego serán analizados por los mandos más altos de la empresa. Se plantea un horizonte temporal de tres años, ya que es necesaria la realización de acciones correctivas a lo largo de los mismos a partir de la evaluación de los resultados arrojados por los distintos indicadores que se proponen implementar a continuación.

### **Objetivos específicos**

#### *Objetivo específico 1:*

- Alcanzar una puntuación por encima de 70 en una escala del 0 al 100 siendo 100 el máximo nivel de clientes promotores para diciembre de 2024, utilizando como base el indicador Net Promoter Score (NPS), con el fin de lograr la fidelización de los clientes a través de una mejora continua.

#### *Justificación*

Para lograr la fidelización de los clientes resulta esencial, en primera instancia, escuchar las necesidades de los mismos. Es por esto que se propone la implementación del indicador Net Promoter Score para conocer el grado de satisfacción que perciben los clientes sobre la empresa. Esta herramienta consiste en una encuesta donde se les pide a los consumidores que respondan del 1 al 10 si recomendarían a terceros los productos y servicios ofrecidos, y además, una opinión acerca de su experiencia. Las personas que lo califican del 0 al 6 se consideran

“detractores”, los que puntúan con 7 u 8 se los considera como “pasivos” y, por último, los que responden 9 o 10 se los percibe como “promotores”. Para medir los resultados y poder sacar conclusiones, se debe restar el porcentaje de promotores con el porcentaje de detractores, si el resultado arrojado alcanza una puntuación superior a 70 se considera que el servicio ofrecido es excelente, de lo contrario, se recomienda realizar cambios tomando en cuenta las opiniones de los clientes para lograr la fidelización de los mismos. Para alcanzar este último punto, no será suficiente con que el producto llegue en tiempo y forma o que la atención sea la adecuada, ya que estas cuestiones son percibidas como básicas y se dan por sentado en cualquier experiencia. Es por esta razón, que siempre deben estar acompañadas con un servicio consistente, fácil, cómodo y con las mínimas fricciones para el cliente, centradas en su experiencia y percepción global de la empresa, tomando en cuenta cada interacción con los mismos respetando su individualidad.

#### *Objetivo específico 2:*

- Perfeccionar en un 80% el capital humano de la empresa, promoviendo la cultura y filosofía de la organización, con el fin de mejorar el desempeño de las operaciones diarias e internas con repercusión en el cliente para fines del año 2024.

#### *Justificación*

Para poder llevar a cabo de manera eficiente la táctica mencionada anteriormente, resulta indispensable capacitar al personal en torno a la filosofía de calidad total. Se plantea capacitar a los empleados mediante el dictado de un curso de Gestión de Calidad donde se espera que aquellos involucrados en los procesos de producción y prestación de servicios desarrollen las competencias requeridas en sus roles, perfeccionándose continuamente, para hacer frente a las necesidades de los clientes de manera autónoma y efectiva.

Este proceso tendrá como responsable al área de Recursos Humanos, encargada de llevar adelante las medidas que potencien las habilidades y conocimientos de las personas que integran la empresa en cuestión. Esto asegurará también, la capacidad de las mismas para dar respuesta con mayor seguridad a los cambios del entorno y a los posibles problemas que puedan surgir, reduciendo los tiempos de supervisión y aumentando la productividad.

Para medir el cumplimiento de este objetivo, se propone implementar una herramienta de evaluación de desempeño del personal teniendo en cuenta aspectos tales como, productividad, efectividad en la resolución de problemas, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y

conocimiento del puesto. Esto facilitará el análisis del desempeño de cada empleado, y la ejecución de acciones correctivas en caso de ser necesario.

*Objetivo específico 3:*

- Aumentar las ventas en un 15% mediante la incorporación de canales digitales como medios de comercialización para diciembre de 2024.

*Justificación*

A partir de la creciente incorporación de usuarios a comercios online en los últimos años, se propone la incorporación de la empresa a una aplicación de delivery teniendo en cuenta los beneficios que ésta aporta, como por ejemplo, una mayor visibilidad del negocio y un aumento en las ventas totales. Por otro lado se plantea, además, la toma de pedidos de manera independiente a través de las cuentas de WhatsApp de la empresa, utilizando como servicio de cadetería la aplicación Pedidos ya, cargando por cuenta propia y manualmente los pedidos recibidos.

El porcentaje del aumento de las ventas se concluye a partir del análisis de mercado realizado y expuesto en el Anexo n°1, donde se estima, a partir de un estudio realizado, que el consumo a través de comercios online aumentó en un 40% después de la pandemia.

**Planes de acción a desarrollar**

Luego de definir los objetivos, se proponen las siguientes tácticas para resolver las problemáticas presentadas.

*Plan de acción n°1: “Implementación del indicador Net Promoter Score”*

Se propone implementar un indicador que permita medir el grado de satisfacción de los consumidores con el objetivo de mejorar de manera continua su experiencia en los locales y lograr la fidelización de los mismos. La elección de dicho indicador se debe a su confiabilidad, ya que capta de manera instantánea el sentimiento de los clientes sobre los productos y los servicios ofrecidos en una sola respuesta orientada a la recomendación de los mismos.

Descripción	Tiempo		Recursos		Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Definir las preguntas a realizar dentro de la encuesta	01/01/22	02/01/22	Encargado de Administración	Teléfonos Computadora	\$0	
Creación de la encuesta en Google Forms	02/01/22	02/01/22	Personal seleccionado	Computadora Red wifi	\$0	
Colocación de un código QR en cada una de las mesas con dirección a la encuesta creada	05/01/22	05/01/22	Personal seleccionado	Impresiones  Cinta adhesiva	\$500 Hojas impresas (x50un.)  \$61,12 Cinta adhesiva	Anexo 2.
Cálculo y análisis de los resultados arrojados por el NPS	10/03/22	31/12/24	Encargado de Administración	Computadora Herramienta Excel	\$0	
Uso continuo de este indicador realizando los ajustes necesarios dentro de la empresa enfocados en la fidelización de los clientes.	10/04/22	31/12/24	Todo el personal de la empresa	Computadora Herramienta Excel	\$0	
<b>Total</b>	<b>\$561,12</b>					

Tabla 1: Plan de acción n°1

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Plan de acción n°2: Programa de capacitación en torno a la gestión de calidad*

Descripción	Tiempo		Recursos		Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Búsqueda y contacto con especialistas en capacitaciones de gestión de calidad	03/01/22	01/02/22	Gerente de Recursos Humanos y oferente del servicio	Teléfonos, computadoras, Red Wifi	\$0	
Selección del encargado de brindar el curso de capacitación	01/03/22	15/03/22	Gerente de Recursos Humanos y profesional seleccionado	Teléfonos, computadoras	\$0	
Coordinación de las capacitaciones	01/04/22	15/04/22	Gerente de Recursos Humanos	Teléfonos, computadoras, Red Wifi	\$0	
Asesoramiento final	30/05/22	30/10/22	Profesionales a cargo de brindar la capacitación. Empleados involucrados.	Teléfonos, computadoras, elementos de librería y medios audiovisuales	\$384.680	Anexo 3.

Evaluación de desempeño del personal 270° utilizando un software dedicado.	01/11/22	31/12/24	Gerente de Recursos Humanos.	Teléfonos, computadoras, Red Wifi.	\$41.559 cuota anual.	Anexo 3.
Seguimiento, análisis y evaluación de la ejecución de las tareas	02/12/22	31/12/24	Gerente de Administración. Gerente de Recursos Humanos.	Teléfonos, computadoras.	\$0	
Acciones correctivas	03/01/23	31/12/24	Gerente de Recursos Humanos.	Teléfonos, computadoras	\$0	
Total					\$426.239	

Tabla 2: Plan de acción n°2

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Plan de acción n°3: Implementación de servicio de delivery.*

Descripción	Tiempo		Recursos		Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Creación de un perfil de empresa en la aplicación WhatsApp a nombre de Casa Negra	05/04/22	05/04/22	Encargado de Ventas	Teléfonos, computadoras, Red Wifi	\$0	
Carga del menú de la carta en el perfil de la cuenta	05/04/22	05/04/22	Encargado de Ventas	Teléfonos, computadoras, Red Wifi	\$0	
Adquisición del inventario necesario para el traslado de alimentos	10/04/22	10/04/22	Encargado de Compras	Bolsas de papel. Cajas de cartón.	\$19.246	Anexo 4.
Adhesión de la empresa a la aplicación Pedidos Ya	02/05/22	02/05/22	Encargado de Ventas.	Teléfonos, computadoras, Red Wifi	\$0	
Acuerdo de comisiones por venta	07/05/22	07/05/22	Encargado de Ventas. Asistente de Pedidos Ya.	Teléfonos, computadoras, Red Wifi	\$0	
Acciones correctivas a partir del análisis de opiniones en Pedidos Ya.	11/06/22	31/12/24	Gerente de Recursos Humanos. Personal de la empresa.	Teléfonos, computadoras	\$0	
Total					\$19.246	

Tabla 3: Plan de acción n°3

Fuente: Elaboración propia (2021)





## Presupuesto

Descripción	Fuente	Costo total
Impresión en papel del código QR con dirección a la encuesta de satisfacción del cliente (50 unidades)	Precio librería "Arekuna"	\$500
Cinta scotch (1 unidad)	Anexo 2	\$61,12
Capacitación del personal sobre gestión de calidad	Anexo 3	\$384.680
Pago anual del Software 270° de evaluación del personal	Anexo 3	\$41.559
400 un. de bolsas de papel madera 38x26x18	Anexo 4	\$6.600
200 un. de cajas de carton para pizza	Anexo 4	\$6.090
200 un. de cajas de cartón 28x22x6	Anexo 4	\$6.556
<b>TOTAL</b>		<b>\$446.046,12</b>

Tabla 5: Presupuesto

Fuente: Elaboración propia (2021)

### Evaluación financiera

Para la evaluación del proyecto, al no tener a disposición el balance de la unidad de negocios CERVEZAS ARGENTINAS S.A.S., se utiliza como base el balance de la unidad de negocios SAUCO S.A., al ser el único que se dispone de un ente de la misma industria.

Se toman los resultados del año 2019 ya que se considera al 2020 como un año atípico (ver anexo 5). Por otro lado, se coloca como ingreso el total del valor de "Resultados Financieros" expuestos en el balance de SAUCO S.A., ya que no se cuenta con mayor información para determinar cuánto es el importe de ajuste por RECPAM.

Los instrumentos que se utilizan en el flujo de fondos proyectado (ver anexo 6) para medir la rentabilidad de la inversión son los siguientes: valor actual neto, tasa interna de retorno y retorno sobre la inversión.

En primera instancia, se realiza el análisis del Valor Actual Neto (VAN), el cual consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. En el flujo de fondos proyectado se incluyeron todos los ingresos y egresos de los planes de acción, obteniendo así el siguiente resultado: 3.829.135. Al ser un valor mayor a cero significa que el proyecto es viable.

En segunda instancia, se emplea como herramienta de evaluación la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión; a mayor TIR, mayor rentabilidad. En el caso en cuestión el valor de la TIR es de 420%, siendo este un porcentaje mayor a la tasa de retorno que se exige al proyecto (38%). Frente a este resultado, el criterio de decisión es el mismo que el VAN, por lo cual al ser mayor a cero, el proyecto es aceptable.

Por último, se realiza el cálculo del ROI, un indicador utilizado para saber cuánto dinero gana o pierde la empresa a través de su inversión. Con la implementación de los planes de acción propuestos, al proyectar el flujo de fondos, se obtiene un total de beneficios por \$4.516.027 y una inversión de \$649.911, dando como resultado un ROI de 595 %. Por lo tanto, por cada peso invertido la empresa obtiene \$5,95 pesos de retorno, resultando ser un proyecto rentable.

### **Conclusiones y recomendaciones**

La empresa objeto de este Reporte de Caso, tal como se ha mencionado anteriormente, se encuentra ante una problemática de organización interna, sin embargo, la misma tiene la posibilidad de generar cambios que le permitan una mejor ejecución de sus actividades diarias y junto a ellas poder aumentar su rentabilidad y maximizar sus beneficios. En caso de no tomar medidas ante esta debilidad la organización se enfrenta a consecuencias tales como, pérdida de clientes, desventaja competitiva, baja eficiencia, pérdida de oportunidades, entre otras. Es por ello que, a lo largo de este trabajo, luego de un análisis de la empresa tanto a nivel macro como microeconómico, se desarrolló un plan estratégico como respuesta a dicha problemática, proporcionando soluciones para lograr un eficiente control de los procesos internos del establecimiento y beneficiando, a su vez, la toma decisiones y adaptación a los cambios de una manera más rápida y eficaz.

Dicha propuesta, fue desarrollada con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la organización en un plazo de tres años, con una inversión inicial de \$446.046,12 para su puesta en marcha, pero a su vez, con un retorno del 595% para fines del año 2024. En definitiva, estos resultados lo convierten en un plan completamente viable y recomendable para que la empresa genere las bases para el análisis y desarrollo de futuros lineamientos estratégicos. Dentro de los objetivos específicos a cumplir para lograr la rentabilidad estipulada podemos mencionar, en primer lugar, la implementación de un indicador de satisfacción del cliente para medir el nivel de lealtad de los mismos y así realizar los cambios necesarios para lograr su fidelización. Por otro lado, también se propone la capacitación de la totalidad del personal a través de un asesoramiento enfocado en la gestión de calidad, con el fin de que los líderes y empleados de la empresa porten los conocimientos necesarios para entender y planificar la implementación de medidas que permitan optimizar recursos y resultados, así como también generar compromiso y lealtad hacia la empresa. Además, se plantea disponer de un software de evaluación del personal para medir su rendimiento, obtener un feedback continuo e informes de manera automática, y así, reducir errores en la ejecución de las tareas. Por último, se propone la implementación de un servicio de cadetería para lograr un aumento en las ventas y una mayor visibilidad del local.

A partir de este plan, la empresa tendrá las bases para medir fácilmente la satisfacción de sus clientes e identificar rápidamente las necesidades de los mismos, así como también, calcular de una manera más sencilla el nivel de rendimiento y respuesta de sus empleados ante las diferentes situaciones que puedan presentarse para, posteriormente, trabajar en su desempeño laboral. Por otra parte, existen otros aspectos que, si bien no fueron abarcados en el presente Trabajo Final, son de especial relevancia para el caso en cuestión y otros similares. En primer lugar, podemos mencionar la importancia de contar con una fuerte presencia en las redes sociales. Este punto no solo les permite a las empresas llegar a una mayor cantidad de clientes, sino que también aporta un mayor reconocimiento y posicionamiento a la organización. Es por esta razón que implementar un plan de marketing digital resulta esencial a la hora de establecer objetivos empresariales. Por último, cabe resaltar, a modo de recomendación, que una vez completada la implementación desarrollada en el presente reporte de caso en el tiempo estipulado, la empresa puede, a partir de estas bases, implementar como herramienta de gestión un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de obtener una visión global del desempeño del negocio, a partir del control de la evolución de la empresa, detectando fácilmente las

desviaciones del plan estratégico, y conociendo la situación concreta en la que se encuentra la organización.

## Referencias

#EstamosFundidos: bares de Córdoba protestaron contra las restricciones y hubo incidentes. (21 de mayo de 2021). *La voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/estamosfundidos-bares-de-cordoba-protestaran-contras-las-nuevas-restricciones/>

7 exigencias de compra del consumidor moderno frente a las marcas. (5 de marzo de 2017). *InformaBTL*. Recuperado de <https://www.informabtl.com/7-exigencias-del-consumidor-moderno-en-las-marcas/>

7 tendencias en restaurantes que impulso la pandemia. (22 de febrero de 2021). *The Food Tech*. Recuperado de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/7-tendencias-en-restaurantes-que-impulso-la-pandemia/>

Carro Paz, R. & González Gómez, D. (2012). Administración de la calidad total. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2016). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.

Cómo la tecnología está revolucionando el servicio con clientes en restaurantes y bares (1 de abril de 2017). *MAPAL*. Recuperado de <https://mapal-os.com/es/recursos/blog/como-la-tecnologia-esta-revolucionando-el-servicio-con-clientes-en-restaurantes-y-bares>.

Crisis: el sector enfrenta el segundo invierno en pandemia. (5 de julio de 2021). *La Agencia de Viajes*. Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/crisis/crisis-el-sector-enfrenta-el-segundo-invierno-pandemia-n32055> Copyright © argentina.ladevi.info.

E. Jerome McCarthy (1960). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.

Estudia tu entorno con un PEST-EL. (15 de mayo de 2017). Cerem: International Business School. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.

Federación empresarial hotelera gastronómica de la República Argentina. (9 de septiembre de 2021). *Se reunió el Comité Ejecutivo Ampliado de FEHGRA*. Recuperado de: <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10831>

Gastronomía ecológica. (2 de junio de 2017). *Instituto del Sur, Claudia Hinojo*. Recuperado de <https://www.isur.edu.pe/es/articulo/escuela-de-gastronomia/gastronomia-ecologica>.

Indec. (Julio de 2021). *Indec.gob.ar*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_21C4CDE45C19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf)

Indicadores de satisfacción del cliente. (2021). El viaje del cliente. Recuperado de: <https://elviajedelcliente.com/indicadores-de-satisfaccion-del-cliente/>

Índice de pobreza multidimensional. (2021) *Gobierno de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/energia/informacion-geografica-energia/indice-pobreza-multidimensional>.

La importancia de los proveedores: clasificación y elección. *Bartalentlab*. Recuperado de <https://www.bartalentlab.com/academy/gestion-hostelera/como-elegir-proveedores>

Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. (Junio de 2015). *Riquelme Leiva, Matías*. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Las tendencias gastronómicas y de consumo de 2021 a través de los ojos de ElTenedor. (16 de febrero de 2021). *Bar Business*.

México: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Realización de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación PYME. (mayo 2015). Burckhardt Leiva V. Recuperado de: <https://docplayer.es/36198520-Realizacion-de-una-guia-de-implantacion-de-la-norma-iso-9001-2015-aplicacion-pyme-comunidad-valenciana.html>

Recuperado de <https://barbusiness.es/las-tendencias-gastronomicas-y-de-consumo-de-2021-a-traves-de-los-ojos-de-eltenedor/>

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sentimiento del consumidor desde el inicio de la pandemia. (2020). *Informe Adyen sobre el retail 2020*. Recuperado de [https://www.adyen.com/es\\_ES/landing/online/es/informe-adyen-retail-nuevos-comienzos/graficos-sentimiento-consumidor](https://www.adyen.com/es_ES/landing/online/es/informe-adyen-retail-nuevos-comienzos/graficos-sentimiento-consumidor)

Solicitar Programa de Asistencia de Emergencia al Sector Crítico Independiente. (Junio de 2021) *Gobierno de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/solicitar-programa-de-asistencia-de-emergencia-al-sector-critico-independiente>

Top 7 tipos de restaurantes y como se clasifican. (27 de abril de 2020). *Gastronómica Internacional*. Recuperado de <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/tipos-de-restaurantes/>

Total Quality Management (TQM) at McDonalds. (15 de enero de 2018). UKessays. Recuperado de: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/total-quality-management-for-macdonalds-marketing-essay.php>

Una medición oficial asegura que por la pandemia la pobreza alcanzó a casi el 50% de la población. (7 de septiembre 2021). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-la-poblacion/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Leopoldo%20Tornarolli%2C%20economista%20e,%2C4%25%2C%20es%20decir%20levemente.>

## Anexos

### Anexo 1: Análisis de mercado

Tras la aparición de la pandemia de COVID-19, los hábitos de consumo de la población han cambiado drásticamente, obligando a los comercios a adaptarse a estas circunstancias de manera acelerada. Por primera vez, millones de consumidores han accedido al comercio electrónico, logrando así un aumento del 40% del consumo a través de comercios online que antes se daban de forma física. Además, el 71% de los encuestados afirma que no volvería a una tienda tras una mala experiencia, ya sea física u online. Por otro lado, el 52% de los consumidores considera que el diseño del establecimiento debe ser físicamente atractivo. Estos porcentajes, son algunas de las conclusiones expuestas en el Informe Adyen del Retail 2020, con el objetivo de analizar la industria de alimentos y bebidas a nivel internacional. (Informe Adyen del Retail, 2020).

Dentro del mercado gastronómico, en los últimos años, los principales cambios en la sociedad que se pueden mencionar son: un aumento del uso de plataformas de delivery o e-commerce, una creciente preocupación por el bienestar y el consumo de alimentos de calidad, y una extendida conciencia medioambiental donde los consumidores demandan cada vez más productos sostenibles y respetuosos con el planeta.

En cuanto a bares y restaurantes, hoy resulta indispensable contar con menús con códigos QR, servicio de reservas online y pedidos remotos. Asimismo, como contar con la posibilidad para sus clientes de realizar pagos a través del celular y con perfiles en redes sociales tales como Instagram y Facebook, para estar en contacto permanente con su comunidad.

Dentro de los principales competidores en el mercado, podemos mencionar a Antares, Peñón del Águila, Billy Beer, Cuatro Catorce, Patagonia, The Temple Bar, Vidon Bar, entre otros. Todos los establecimientos mencionados anteriormente, lograron sostener su estructura en los meses de cuarentena y supieron adaptarse a las exigencias de sus clientes. Además, la mayoría de estos, está adherido a plataformas de servicio de delivery, expandiendo así aún más sus distintos canales de venta.

### Anexo 2: Plan de acción n°1: “Implementación del indicador Net Promoter Score”

Ilustración 1, Precio de cinta scotch a utilizar

Librería / Librería y papelería / Adhesivos



Fuente: Sitio web de Hiper Libertad, 2021

### Anexo 3: Plan de acción n°2: Programa de capacitación en torno a la gestión de calidad

#### Valor de las capacitaciones

Instituto educativo FICDE, link: <https://www.ficde.org/gestion-de-calidad-online/>

Personal a capacitar: 20 empleados

Duración de la capacitación: 6 meses

Inscripción (cuota única): \$1850

Cuota mensual: \$3590

Se estableció una comunicación directa con un asesor del área administrativa de FICDE quien me informó acerca de una promoción vigente para empresas, en la cual se bonificarían 10 inscripciones y, además, a cada cuota mensual se le descuenta un 15% de su valor. Por lo tanto:

#### VALOR INSCRIPCIONES

20 - 10 (bonificadas) = 10 (inscripciones a pagar)

10 x 1850 = \$ 18500 (cuota única)

#### VALOR CUOTA MENSUAL

3590 x 0.15 = 538.5

3590 - 538.5 = \$ 3051.5 (por persona)

3051.5 x 6 = \$ 18309

18.309 x 20 = \$ 366180

#### TOTAL

\$ 384.680

- Primera cuota = \$18500 (inscripciones) + \$61030 = \$79530
- Segunda cuota = \$61030
- Tercera cuota = \$61030
- Cuarta cuota = \$61030
- Quinta cuota = \$61030
- Sexta cuota = \$61030

Software de evaluación de desempeño del personal HRider, link: <https://www.hrider.net/>

### Ilustración 2, precio del software de evaluación de desempeño del personal

¿Cuál es el número de personas de tu organización?

\* No incluyas las personas que no participarán como evaluadores ni como evaluados

Precio por persona / mes (contratación anual)

1,58 €	<b>1,5 €</b>	1,33 €	1,17 €	1 €	0,83 €
--------	--------------	--------	--------	-----	--------

**Cuenta PREMIUM**

**Múltiples compañías**

Ideal si eres una consultora de RRHH, un grupo empresarial o necesitas utilizar la plataforma con marca blanca.

**Cuenta BÁSICA**

**1 única compañía**

Solución completa de Evaluación y Feedback para tu compañía

PESO ARGENTINO (ARS) ▼

**41.599 ARS**

**360,00 €**

Pago único suscripción anual

[Contratar >](#)

[Comparar características](#)      [Condiciones previas de contratación](#)

Fuente: <https://www.hrider.net/faces/jsf/contratar.xhtml>

### Anexo 4: Plan de acción n°3: Implementación de servicio de delivery

Para llevar a cabo el tercer y último plan de acción planteado se requerirán los siguientes materiales:

#### Artículo 1

Bolsas de papel madera sin manija con las siguientes medidas: 38x26x18

Precio por mayor (100 unidades): \$1.650

#### Artículo 2

Cajas de cartón cuadradas para pizza

Precio por mayor (100 unidades): \$3.045

#### Artículo 3

Cajas de cartón rectangulares con las siguientes medidas: 28x22x6

Precio por mayor (100 unidades): \$3.278

#### Compra Inicial

400 unidades del Artículo 1: \$6600

200 unidades del Artículo 2: \$6090

200 unidades del Artículo 3: \$6556

TOTAL: \$19.246

Ilustración 3, precio de bolsa de papel madera.

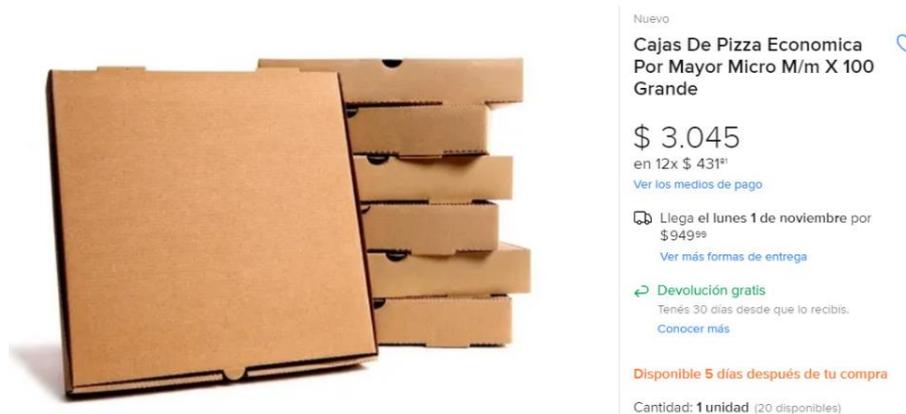


Fuente:

libre, 2021

Mercado

Ilustración 4, precio de cajas de pizza



Fuente: Mercado libre, 2021

Ilustración 5, precio de cajas para sándwiches



Caja Para Lomitos  
Hamburguesas Sandwichs  
X100 U (28x22x6)

★★★★★ 5 opiniones

\$ 3.278

en 12x \$ 464<sup>85</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Llega el martes por \$1.079<sup>99</sup>

[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (16 disponibles)

Fuente: Mercado libre, 2021

## Anexo 5: Estado de Resultados SAUCO S.A.

Ilustración 6, Estado de Resultados SAUCO S.A.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>		13.091.918,87	30.802.495,68
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		5.073.394,37	11.888.010,86
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
	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
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<b>(7.772.599,90)</b>	<b>389.237,29</b>
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>		<b>(7.772.599,90)</b>	<b>374.689,99</b>

Fuente: Canva (2021)



<b>Plan de Acción 1</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Cinta adhesiva	\$ 61,12	\$ 84,96	\$ 118,09
Hojas impresas	\$ 500,00	\$ 695,00	\$ 966,05
<b>Total</b>	<b>\$ 561,12</b>	<b>\$ 779,96</b>	<b>\$ 1.084,14</b>
<b>Plan de Acción 2</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Capacitacion del personal sobre gestion de calidad	\$ 384.680,00	\$ -	\$ -
Software 270°	\$ 41.559,00	\$ 57.767,01	\$ 80.296,14
<b>Total</b>	<b>\$ 426.239,00</b>	<b>\$ 57.767,01</b>	<b>\$ 80.296,14</b>
<b>Plan de Acción 3</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Bolsas de papel madera 38x26x18	\$ 6.600,00	\$ 9.174,00	\$ 12.751,86
Cajas de carton para pizza	\$ 6.090,00	\$ 8.465,10	\$ 11.766,49
Cajas de carton 28x22x6	\$ 6.556,00	\$ 9.112,84	\$ 12.666,85
<b>Total</b>	<b>\$ 19.246,00</b>	<b>\$ 26.751,94</b>	<b>\$ 37.185,20</b>