

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

“Planificación estratégica para la empresa Sauco S.A.
destinada a elevar su rentabilidad”

Licenciatura en Administración

Sebastián Ariel Galdame

VADM-13009

Tutora: Patricia Barrón

Agradecimientos

Gracias a la universidad, por haberme permitido formarme y sobre todo gracias a todas las que personas que fueron, directa o indirectamente, partícipes de este proceso de aprendizaje que no llega a su fin, pero si culmina con una etapa.

El desarrollo de esta tesis no fue tarea sencilla, pero disfruté cada momento y agradezco mucho por la ayuda para su realización a mi tutora y mis compañeros. Sin ellos esto no hubiese sido posible.

Resumen

El presente trabajo propone, mediante la planificación estratégica, elaborar un plan de acción para aumentar la rentabilidad de la empresa Sauco S.A., más precisamente de la unidad de negocio correspondiente al restaurant La Jirafa. Las estrategias elegidas para tal fin fueron la estrategia de diversificación concéntrica o relacionada y la estrategia de diferenciación con un alcance temporal de 3 años para el desarrollo de la propuesta.

Como resultado del análisis realizado podemos destacar, entre otras cosas, el fuerte impacto que originó la pandemia en todos los sectores de la economía, pero sobre todo en el sector gastronómico que fue uno de los más perjudicados. Por otro lado, el cambio de en los hábitos de consumo se está orientando hacia una alimentación más saludable, evitando en muchos casos el consumo de carnes o derivados de origen animal siendo este un punto importante en la elaboración del plan. A su vez, el uso de las aplicaciones móviles y redes sociales posibilitan establecer estrategias de marketing actuales logrando establecer relaciones con los clientes que perduran en el tiempo y los mantenga conectados e informados de los cambios y novedades que puedan ir surgiendo.

Por último, se busca otorgarle a la empresa ventajas competitivas sostenibles que se puedan sostener en el tiempo y que logren incrementar no solo la rentabilidad, sino también las ventas y la cartera de clientes, logrando así conseguir el retorno de la inversión requerida para la implementación del plan propuesto.

Palabras claves: Planificación estratégica, diversificación, diferenciación, restaurant, comida saludable, fidelización.

Abstract

This paper proposes, through strategic planning, to develop an action plan to increase the profitability of the company Sauco S.A., more precisely of the business unit corresponding to the restaurant La Jirafa. The strategies chosen for this purpose were the strategy of related diversification and differentiation with a time scope of 3 years for the development of the proposal.

As a result of the analysis carried out, we can highlight, among other things, the strong impact that the pandemic had on all sectors of the economy, but especially on the gastronomic sector, which was one of the most affected. On the other hand, the change in consumption habits is being oriented towards a healthier diet, avoiding in many cases the consumption of meat or animal derivatives, this being an important point in the elaboration of the plan. At the same time, the use of mobile applications and social networks make it possible to establish current marketing strategies, establishing relationships with customers that last over time and keep them connected and informed of any changes that may arise.

Finally, we seek to provide the company with competitive advantages that can be sustained over time and increase not only profitability, but also sales and customer base, thus achieving the return on investment required for the implementation of the proposed plan.

Key words: Strategic planning, diversification, differentiation, restaurant, healthy food, customer loyalty.

Contenido

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	7
Análisis del macroentorno. PESTEL	9
Político.....	9
Económico	10
Social	10
Tecnológico	10
Ecológico	11
Análisis del microentorno. 5 fuerzas de Porter.....	12
Rivalidad de la competencia actual	12
Poder negociador de los clientes.....	13
Poder de negociador de proveedores	13
Amenaza de competidores potenciales	13
Amenaza de productos sustitutos.....	14
Análisis de Mercado	15
Análisis interno. Cadena de Valor	16
Actividades Primarias	16
Actividades de Apoyo.....	18
Marco Teórico.....	19
Conclusiones diagnosticas	22
Plan de Implementación.....	25
Visión.....	25
Misión	25

Valores	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos	26
Alcance	27
Planes de Acción.....	27
Plan de Acción 1	27
Plan de Acción 2	28
Plan de Acción 3	29
Diagrama de Gantt	32
Presupuesto	34
Flujo de Caja Proyectado	35
Indicadores	35
Conclusiones	36
Recomendaciones	36
Referencias.....	38
Anexos	41
Anexo 1	41
Anexo 2.....	41
Anexo 4.....	42
Anexo 5.....	43
Anexo 6.....	43
Anexo 7.....	43
Anexo 8.....	44
Anexo 9.....	44

Introducción

El presente trabajo busca, mediante la planificación estratégica, analizar la situación actual de la empresa Sauco S.A., mas precisamente de la unidad de negocio La Jirafa a fin de elaborar un plan de acción que permita destacarla dentro de la industria a la que pertenece, implementando propuestas de valor atractivas que colaboren con la reactivación de la empresa. Se realizará el análisis del macro y microentorno de la industria gastronómica, como así también se llevará a cabo el análisis interno de la empresa identificando aquellos factores que inciden de alguna manera en la evolución de la misma. El objetivo es diseñar un plan estratégico destinado a alcanzar un mayor crecimiento para esta unidad de negocio que posee el grupo en la actualidad.

El Grupo Meta surge en el año 2019 para unificar las diferentes unidades de negocio bajo un nombre que las represente ante el público, la comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, son tres hermanos que se inspiraron en el compromiso por su labor y el amor por el trabajo de campo de su abuelo Tecilio Fernández.

Sauco S.A. es una de las cuatro unidades de negocio perteneciente al Grupo Meta. En ella se integra la gestión de la Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta (Córdoba) y el restaurante La Jirafa ubicado en Bariloche (Rio Negro). La administración (de esta unidad de negocio, así como las del resto) se realiza de manera unificada en la oficina que el grupo Meta posee en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba.



La Cervecería Checa fue fundada desde cero, destacándose por el mejoramiento continuo de sus procesos de producción. Actualmente se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Su producto se distribuye en diferentes provincias del país aledañas a la provincia de Córdoba.

El restaurant La Jirafa fue adquirido mediante la compra de un fondo de comercio. Al momento de su adquisición se encontraba con serios problemas de valoración por parte de la comunidad, y poco a poco fue logrando su recuperación y repunte. Si bien tiene buena aceptación en la ciudad de Bariloche la mayoría de sus clientes son turistas. El objetivo



para esta unidad de negocio será mejorar la imagen y la aceptación por parte de los habitantes de la ciudad mediante una estrategia de captación y fidelización de clientes la que llevará al restaurant a diferenciarse de la competencia, ofreciendo novedades, mejoras, etc. Se utilizará una estrategia de diferenciación, particularmente diferenciación por medio de los servicios. Y se expondrá una estrategia de crecimiento por diversificación relacionada o concéntrica destinada a desarrollar nuevos productos para nuevos mercados utilizando los recursos ya existentes.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental que guiará a la empresa hacia la obtención de una ventaja competitiva. Podemos mencionar que la empresa Toyota utilizó la planificación estratégica cuando quiso introducirse en el mercado norteamericano. Se dedicó a estudiar las condiciones de las carreteras y las condiciones del clima de los Estados Unidos y, gracias a esto, pudo lanzar su Toyota Corolla en el mercado estadounidense con gran éxito. (ESSERP)

Por otro lado, cuando hablamos de estrategia de fidelización no podemos dejar de mencionar la estrategia de fidelización utilizada por la empresa Starbucks. Esto incluyó acciones de cercanía y personalización, como por ejemplo, poner el nombre del cliente en el rótulo del café, lo que estableció una relación entre la marca y sus clientes, y se evidencia en las redes sociales, cuando se postea un foto con el vaso. (FULLSTEP)

Si hablamos de una estrategia de diferenciación no podemos dejar de mencionar a la empresa Apple. El hecho que sus productos compartan el sistema operativo y aplicaciones, ha hecho que los clientes que compran un producto de la compañía quieran probar otros. Apple busca ofrecerle a sus clientes productos de calidad con funciones innovadoras que incrementan su valor agregado permitiéndoles establecer precios por encima de la media de su sector.

Por último, cuando nos referimos a la estrategia de diversificación relacionada u horizontal podemos mencionar caso de PepsiCo. Que en 1931 lanzó Pepsi, la icónica rival de Coca Cola. Pero, sin embargo, en 1965 inició una estrategia de diversificación horizontal cuando adquirió Frito-Lay. Con este movimiento, PepsiCo agregó a su catálogo distintos snacks empaquetados que complementan el consumo de la bebida gaseosa.

Análisis del macroentorno. PESTEL

Para el análisis del macroentorno se utilizará la herramienta de análisis PESTEL. Esto nos permitirá determinar el contexto en donde se mueve la empresa, y luego precisar las estrategias que le permitan defenderse o tomar ventaja de todo aquello que incide en el sector.

Político

La pandemia provocada por el COVID-19 llevó al gobierno de turno a tomar medidas que afectaron el desarrollo normal de las actividades económicas. Entre ellas podemos destacar la restricción de circulación, la modificación de capacidad de ocupación de hoteles y restaurantes, el uso de tapabocas, etc. Si bien estas medidas van adecuándose a la situación sanitaria actual del país, las empresas y comercios deben adaptarse para poder cumplir con los requisitos, sin perder competitividad en el mercado.

Las vacunas contra COVID-19 llegan como un paliativo para reactivar el consumo. Su aplicación está orientada a reducir los síntomas graves y complicaciones que trae aparejado el virus. Según una publicación realizada por BBVA en el cual se proyecta la situación del país de cara al tercer trimestre 2021, se espera que para fin de año el 60% de la población contaría con las 2 dosis, bajando el impacto de la pandemia para el 2022.

Para fomentar el turismo interno del país el gobierno impulsó un programa llamado PreViaje, el cual devuelve un 50% de los gastos realizados en el sector turístico. Dicho crédito podrá ser utilizado en el mismo sector entre noviembre de 2021 y durante todo el 2022. Aunque la gastronomía no es una de las categorías alcanzada por este programa, supone un incremento en el movimiento turístico que indirectamente influirá en el consumo.

Otras de las particularidades de este 2021 a nivel político son las elecciones. Estas se realizan en 2 etapas, las PASO el 12/09 y las generales del 14/11 en donde se renovarán 127 bancas de las 257 de la Cámara Baja y 24 de las 72 del Senado. Sabemos que estas elecciones influyen en las decisiones tomadas por el gobierno, y que traerán consecuencias de acuerdo al resultado de las mismas.

Económico

Desde ya hace un tiempo, la cotización del dólar es un elemento fundamental en el desarrollo de la economía nacional. Se ha producido una notable apreciación del dólar con respecto a la moneda nacional, trayendo como consecuencia la suba de precios de aquellos productos con componente extranjero.

Argentina ha tenido, a lo largo de su historia, un factor muy importante que se hace imprescindible analizar cuidadosamente como es la inflación. Según el último informe del INDEC de julio de 2021, la variación mensual del nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) ha tenido una baja con respecto al mes anterior, continuando su descenso desde marzo del corriente año, siendo 3,0% el índice más bajo registrado en los últimos 10 meses. Si bien, la variación interanual alcanzó el 51,8%, todo hace pensar que estamos en su índice máximo para lo que queda del año.

La alta tasa de interés de los últimos años ha llevado a frenar el consumo e incentivar el ahorro. La obtención de créditos se ve afectada por las desventajosas condiciones que ofrecen los bancos dificultando la compra de maquinarias para la producción. Para las empresas esto puede representar una amenaza en cuanto a sus deseos de aumentar su capacidad productiva.

Social

En relación a la Tasa de Desocupación (TD) según el último informe realizado por el INDEC para el primer trimestre del 2021, arroja un resultado del 10,2% siendo este el menor índice interanual registrado. Por otro lado, la tasa de empleo subió al 41,6% para el mismo período. Esto impacta de manera favorable a la reactivación del consumo.

Por otro lado, se han modificado los hábitos de consumo debido a la pérdida del poder adquisitivo originada por la falta de actualización en las paritarias de los diferentes CCT. Siendo las “clausulas gatillo” insuficientes para equiparar los índices de inflación con el aumento del salario. Debido a esto, se ven afectados aquellos productos que no son de primera necesidad.

Tecnológico

El desarrollo tecnológico que vive el mundo en general impacta de lleno en la forma en que los consumidores son protagonistas indirectos en la toma de decisiones por parte

de empresas y comercios. Años atrás, la opinión de los consumidores se conocía a través de encuestas personales o telefónicas. Hoy en día, el uso de aplicaciones móviles permite la calificación instantánea en rubros tales como la atención, instalaciones, calidad productos y/o servicio, precio, etc. Muchas personas, sobre todo turistas, confían en la experiencia de otras personas para poder elegir dónde comer, qué lugares visitar, hasta que lugares no son recomendables para ir.

Por otro lado, los sistemas informáticos en los restaurantes, permiten acelerar los tiempos a la hora de que la comanda llegue a la cocina y así los pedidos demoren menos en llegar a los siempre demandantes consumidores.

Ecológico

Más allá de que la sociedad está en un proceso de cambio con respecto al cuidado del medioambiente, todavía no existen normativas para el consumo del agua y la energía que acompañen este proceso de cambio ecológico. Cada vez más personas valoran a aquellas empresas que muestran empatía con el medioambiente cuidando los recursos escasos.

“Según el ranking elaborado por Whole Foods Market, los consumidores optarán por alimentos más saludables y sostenibles” (Olmata, 2020). Esto es una tendencia cada vez más palpable. Hace unos años los términos tales como “comida orgánica”, “alimentación vegana”, “comida saludable”, entre otras, eran ajena a las exigencias de los consumidores. Sin embargo, en la actualidad, todos conocen su significado y valoran encontrar lugares en donde se ofrezcan diferentes alternativas de alimentación sin dejar de lado, la ya conocida, comida tradicional.

Legal

Lo empleados que trabajan en restaurantes se encuentran federados bajo la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, Y su trabajo se encuentra regulado bajo el CCT 389/04 – Convenio Colectivo para la actividad Hotelera y Gastronómica de la República Argentina.

Luego de realizado el análisis PESTEL podemos concluir que la pandemia afectó a la industria en general, pero particularmente el rubro gastronómico fue uno de los más golpeados. La vacunación y las medidas tomadas por el gobierno están impulsando la reactivación económica de cara a fin de año. Se prevé un aumento en el turismo interno

que podría señalarse como una oportunidad a tener en cuenta realizando acciones que favorezcan el consumo.

Uno de los aspectos que no podemos dejar pasar para el sector gastronómico es la tendencia hacia una alimentación mas saludable que trae aparejada con ella la alimentación vegana. En búsquedas realizadas por internet *“la alimentación saludable ya representa un 7% del total de búsquedas sobre alimentación y crece dos veces más rápido que las búsquedas de comida en general”*. Además, *“el 7,8% de la población mayor de 18 años en España es vegetariana, y el 62% siente interés por seguir alguna dieta saludable”*. (Olmata, 2020)

El uso de aplicaciones móviles surge como una oportunidad para la fidelización de clientes. Sin embargo, para el rubro restaurants también puede tomarse como una amenaza debido al aumento de pedido de comidas vía delivery. En una encuesta realizada a usuarios de servicios de telecomunicaciones en México se observó que, para diciembre del 2020, el 25,4% de los usuarios piden comida a través de internet/móviles, mientras que en marzo del 2019 sólo el 18,5% utilizaba este servicio.

Análisis del microentorno. 5 fuerzas de Porter

Para el análisis del microentorno estudiaremos las cinco fuerzas especificadas en el modelo de Porter y concluiremos con ello el mayor o menor atractivo de la industria gastronómica.

Rivalidad de la competencia actual

La rivalidad de los competidores actuales es alta debido a la cantidad de oferta gastronómica que existe en el mercado. Debido a esto se puede decir que el atractivo de la industria es moderadamente bajo.

En este punto es necesario mencionar el tamaño del mercado para la ciudad de Bariloche en donde existe una amplia variedad de oferta gastronómica que varía entre restaurantes, chocolaterías, casas de té y confiterías. Según el sitio barilocheturismo.gob.ar podemos encontrar alrededor de 100 restaurantes que buscan captar la atención de sus clientes, sobre todo turistas gustosos por probar los típicos platos de la zona. La mayoría de los locales gastronómicos se encuentran situados en la zona céntrica de la ciudad, en cercanía del Lago Nahuel Huapi.

Poder negociador de los clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria gastronómica es moderado. Por un lado, la cantidad de clientes es numerosa y no se encuentran agrupados lo cual implicaría un bajo poder de negociación. Pero, por otra parte, en esta industria, hay una gran variedad de opciones, como por ejemplo restaurantes, food trucks, restaurantes de comida rápida, rotiserías, etc, lo que incrementa la capacidad de negociación por parte de los clientes, además de no existir costo de cambio para los mismos.

Particularmente para el rubro de los restaurantes, el nivel de negociación de los clientes es mas elevado, debido a las exigencias que los mismos buscan al momento de alimentarse, ya que exigen una mejora constante de la calidad del producto y del servicio. Como ya se mencionó anteriormente el acceso de las personas a aplicaciones móviles, donde califican el servicio ofrecido, puede favorecer o no la llegada de nuevos clientes.

Poder de negociador de proveedores

El poder de negociación de los proveedores que abastecen los establecimientos gastronómicos es bajo. Esto se debe a la gran cantidad de proveedores que existen gustosos por abastecer los locales gastronómicos. Sumados a esto, no poseen una organización que les permita ejercer presión e imponer sus condiciones.

Por otra parte, la industria de la alimentación saludable se encuentra en pleno auge, por lo que son cada vez más los proveedores que las abastecen. Si bien, actualmente, podemos decir que su poder de negociación es moderadamente alto, es solo cuestión de tiempo para que se equipare con la industria gastronómica “tradicional”.

Amenaza de competidores potenciales

La amenaza de nuevos competidores es moderada. Aunque las barreras de entrada a la industria para nuevos competidores son moderadamente bajas, las exigencias de los organismos pertinentes no son un impedimento significativo al momento de abrir un local gastronómico. Aunque pueden variar de acuerdo a la ubicación y las disposiciones municipales, podemos mencionar la habilitación comercial, libreta sanitaria para propietarios y trabajadores, el curso de manipulación de alimentos, informe sanitario, etc.

Para el caso de los restaurants se requiere una inversión inicial elevada debido que para competir con el mercado existente debe contener un valor agregado que se destaque

entre el resto. La compra del local (aunque se puede optar por el alquilar), la reforma, la compra de mobiliario son acciones necesarias que requieren un gran capital para poder ser llevadas a cabo antes de poner en marcha el negocio.

Anteriormente hemos mencionado la elevada tasa de intereses ofrecida por los bancos lo que dificulta el conseguir financiación. Y a esto se le suma la cantidad de requisitos y avales que actualmente las entidades bancarias están pidiendo para ofrecer créditos, la entrada en el sector es todavía mucho más difícil.

La nueva normalidad surgida post pandemia hizo que se crearan reglamentaciones que afectan el desarrollo normal de la actividad. Para el caso particular de la ciudad de Bariloche, la Resolución Provincial N° 3016/2020, establece el protocolo para restaurantes y bares. Sin lugar a duda la limitación de ocupación física es un punto clave a tener en cuenta. Al respecto la Resolución establece que *“podrá ocuparse simultáneamente hasta un máximo del 50% de la capacidad de los locales, con un máximo de 6 personas por mesa constituida por un mismo grupo de reserva”*. En cuanto a la distribución de las mesas se establece que *“se dispondrán de manera tal de respetar una distancia entre mesas de 2m en los laterales y 1,5m entre los respaldos de mesas vecinas”*.

Amenaza de productos sustitutivos

En la industria gastronómica la amenaza de productos sustitutos es alta si consideramos la variedad de productos que satisfacen una misma necesidad. La cantidad de oferta existente para alimentarse incluye diferentes opciones para comer dentro o fuera de casa. Los precios de los productos sustitutos varían considerablemente, especialmente cuando comparamos el comer en un restaurant con comer en casa o comer en un fast food.

Por otro lado, el crecimiento de los Food Trucks parece ser una tendencia que se consolida. Para este mercado *“en Estados Unidos el crecimiento anual en volumen de negocio ha sido de un 6.8% en el periodo de 2014 a 2019”* (IBISWorld, 2019)

Luego de realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter llegamos a la conclusión que es una industria altamente competitiva en donde, si bien el riesgo de llegada de nuevos competidores no es elevado las participantes de dicha industria buscan poder diferenciarse de sus competidores, ya sea a través de los servicios, de los precios, de las promociones o de los productos ofrecidos.

Análisis de Mercado

La crisis económica que produjo la pandemia durante el año 2020, afectó a la mayoría de los sectores económicos, y los restaurantes no fueron la excepción. Si bien los datos estadísticos relevados generalmente incluyen gastronomía y hotelería, los números dan una idea más que acertada sobre la situación que actualmente atraviesa la industria.

Según datos publicados por el INDEC, en el Estimador Mensual de Actividad Económica de marzo de 2021, la baja del sector Hotelero y Restaurantes promedio, durante la pandemia en el año 2020, fue del 60%. Durante el mes de marzo 2021, las actividades con mayor incidencia positiva en la variación interanual del EMAE en marzo de 2021 fueron “Industria manufacturera” y “Comercio mayorista, minorista y reparaciones”, en contraposición, la rama de actividad con mayor incidencia negativa fue “Hoteles y restaurantes”.

Un informe del cronista.com, de marzo 2021, publica que, según Graciela Fresno, presidente de la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), en lo que va del año, ya hubo un 50% más de quiebras de hoteles y restaurantes que en todo 2020. Cerraron 11.800 empresas desde la llegada de la pandemia, 3.800 más que en 2020, año en que cerraron sus puertas 8.000 establecimientos. La actividad representa el 3% del PBI y genera más de 650.000 puestos de trabajo. Al mismo tiempo, la llegada de turistas extranjeros continúa siendo casi nula: se retrajo 88% interanual en marzo y 95%, en comparación marzo 2021 con marzo de 2019.

Desde FEHGRA, buscan que se declare la emergencia económica para el sector. La entidad respalda el proyecto de ley del Senado que propone la declaración de la emergencia del sector y la elaboración de un plan federal de reconstrucción, que contempla un paquete de medidas económicas, impositivas, tributarias, laborales y herramientas de incentivo y de promoción, pero hasta la fecha, no se ha logrado nada. Según el relevamiento de FEHGRA, con los datos del primer trimestre de 2021 y comparándolos con el primer trimestre de 2019, se observa que el sector, en su conjunto, está funcionando a un nivel 41% inferior, compuesto por un nivel 50% más bajo en alojamiento y 39% inferior en gastronomía.

Hasta la fecha, la situación de los restaurantes a nivel país sigue siendo complicada. Si bien el Gobierno Nacional y algunas provincias, autorizaron la apertura de bares y

restaurantes, lo han hecho con algunas restricciones que oscilan entre el 50% y el 60% de la capacidad total de las instalaciones. Si bien algunos gastronómicos optaron por crear espacios al aire libre para poder así albergar más cantidad de comensales, otros incorporaron delivery como una opción para cubrir los costos fijos teniendo que readecuar su normal funcionamiento. Pero estas solo son medidas paliativas que no solucionan el problema de fondo.

En nuestro país, si bien hay una gran parte de la población que sigue siendo reticente de asistir a lugares cerrados, corriendo riesgos de contagio, debido al fantasma de una nueva cepa que sigue siendo un tema corriente tanto en los noticieros como en la calle, hay otra parte que luego de la vacunación llevada a cabo por el gobierno nacional, y a la baja de casos de COVID, se está animando a llevar una vida normal. Vuelven a salir a comer afuera de su casa, a juntarse con amigos en restaurantes, a salir de vacaciones dentro del país, lo que favorece la reactivación de la industria para que en algún momento, aquellos lugares que pudieron sobrevivir a la crisis recuperen su normal funcionamiento.

Análisis interno. Cadena de Valor

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa Sauco S.A. para poder identificar fortalezas y debilidades y así poder determinar el curso de acción a seguir.

Actividades Primarias

Logística interna

La recepción de los materiales es realizada por los empleados y luego almacenados en los depósitos correspondientes con los que cuenta el restaurant. No se cuenta con un encargado de logística pudiendo esto ocasionar inconvenientes generando gastos y costos no deseados.

Se utiliza el sistema MR comanda para el control y gestión de la materia prima pudiendo realizar el conteo del inventario físico, para realizar los ajustes correspondientes y teniendo en cuenta los desechos y consumos del personal para su posterior análisis mediante reportes.

Cocina

El restaurant cuenta con un cocinero y dos bacheros que se encargan de las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Dentro de estas, se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.

De acuerdo a las reseñas encontradas en Google Maps se destaca, entre otras cosas, la calidad y abundancia de los platos que son ofrecidos en el menú.

La cocina cuenta con una comandera en donde se imprimen las comandas una vez que los mozos o los clientes realizan el pedido a través del sistema informático utilizado. Esto disminuye el tiempo y las demoras ocasionadas por la toma de pedido de manera tradicional, además de evitar errores involuntarios por parte del mozo a la hora de realizar anotaciones manuales.

Salón

Para la atención en el salón se cuenta con 6 mozos, pudiendo en temporada incorporar uno más en caso de ser necesario. Entre sus actividades se incluyen: el servicio de atención y la entrega del producto final al cliente, así como también el proceso de los pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza y mantenimiento del salón.

Los mozos cuentan en ambos pisos con una computadora en donde pueden tomar las ordenes de los clientes y enviar la comanda a la cocina una vez cerrado el pedido.

Marketing o Ventas

El restaurant La Jirafa no posee gastos por marketing y publicidad ya que utiliza el prestigio obtenido durante su trayectoria, cumplimiento con los proveedores y los clientes. El fuerte de la empresa es la imagen obtenida por las buenas practicas realizadas tanto en el cumplimiento con los empleados, los proveedores y la legislación actual.

Actualmente la valoración es buena (4,0/5, Tripadvisor) aunque podría mejorarse atacando los puntos débiles mencionados en las reseñas de los clientes. En el caso de Google Maps la valoración alcanza 4,2/5 siendo una de las mas elevadas de la ciudad de Bariloche. Por otro lado, la gran oferta gastronómica brindada a los turistas en la ciudad regula los precios de referencias imposibilitando incrementar los márgenes de rentabilidad.

Se cuenta con una pagina web (www.lajirafarestaurant.com) en donde figuran los platos ofrecidos y las promociones u eventos disponibles. También forma parte de redes sociales tales como Instagram y Facebook en donde se postea regularmente.

Servicios Post Ventas

La empresa no cuenta con servicios de post venta por el tipo de productos y/o servicios que ofrecen. Los reclamos son atendidos por los encargados de cada lugar.

Actividades de Apoyo

Infraestructura

El restaurant La Jirafa, es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas, hasta platos regionales. El mismo se encuentra en el centro comercial de la ciudad y cuenta con dos salones ubicado uno en planta baja y el otro en el primer piso.

El restaurant posee el equipamiento de cocina necesario para su correcto funcionamiento (cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos), además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet.

Manejo de Recursos Humanos

La dirección de los recursos humanos, esta llevada por cada encargado del lugar, pues por política del grupo, los empleados deben ser habitantes de las regiones donde esté radicada la unidad de negocio, incorporando personal sin distinción de sexo o edad, priorizando sus capacidades y calidad humana.

La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera en su puesto de trabajo.

De acuerdo al balance 2020 se redujeron los sueldos y cargas sociales debido al acuerdo de suspensión firmado por UTHGRA conforme al Art. 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo en donde se prevé la reducción al 75% de la remuneración base. Esta medida se fue prorrogando mediante distintos acuerdos y actualmente tiene vigencia hasta Octubre de 2021. Sin embargo, debido al cese casi completo de las actividades para el año 2020, se contrajeron deudas previsionales que en el año anterior la empresa no poseía.

Tecnología

El restaurant utiliza el sistema informático MR comandas para su mejor gestión y funcionamiento. En él se llevan las compras e inventarios, el control de caja, turnos de venta, perfiles de usuarios, etc.

Mas allá que el sistema ofrece la oportunidad de llevar una base de clientes, no se da aprovechamiento al mismo para su fidelización, pudiendo ser esta una debilidad en la que se puede trabajar.

Compras

Las compras son realizadas a proveedores locales por los mismos empleados. No se cuenta con un encargado de compras y los pedidos se realizan a través del sistema que emite las ordenes de compra de acuerdo a los platos ofrecidos en el menú y las recetas cargadas previamente.

Durante el periodo 2020, se puede observar que el restaurant, ceso casi por completo su actividad, incrementando su pasivo en un 55.6% en relación al año anterior. Las compras de mercadería y materias primas se redujeron en un 57%.

El análisis interno del restaurant es en general positivo considerando los procesos actuales y los productos que este ofrece a sus clientes. Si bien cuenta con un sistema para la mejor gestión integral, no cuenta con módulos que permitirían fidelizar los clientes ya existentes ó dar uso a la base de datos generadas por el mismo. Por otro lado, no posee campañas de marketing que le permitan captar nuevos clientes.

Marco Teórico

Esta sección tiene la finalidad de unificar los criterios con los cuales se desarrollará el presente trabajo, dándole un marco teórico y conceptual mediante la revisión y organización de los conocimientos teóricos disponibles sobre el tema. Es la guía que tiene como finalidad dar sustento a toda la investigación.

El siguiente trabajo seguirá los lineamientos de la herramienta de planificación estratégica. Antes de continuar con la definición de dicha herramienta debemos tener en cuenta algunos conceptos que nos permitirán entender con claridad el motivo de su elección. Cuando en administración hablamos de hacer una planeación, damos cuenta de definir planes o proyectos que haremos en el futuro. Por otro lado, las estrategias son

“planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos” (S. Robbins, M. Coulter, 2014).

Cuando nos referimos al plan estratégico de la empresa nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en el futuro para satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2018).

Cuando hablamos de planificación estratégica hacemos mención a un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Cantera, 1989).

Por su lado el autor Chiavenato considera que la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional, que se diferencian entre sí por el horizonte de tiempo, su alcance y su contenido. Para el caso de la planificación estratégica podemos decir que su horizonte de tiempo es a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años; su alcance comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional; y por último su contenido es genérico, sintético y comprensivo. (I. Chiavenato, 2017)

Cuando el plan estratégico es realizado de forma sistemática, proporciona ventajas notables. Algunas de ellas son: mejora la coordinación de las actividades, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación, obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades y un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (McDonald & Leppard, 1994).

El proceso de elaboración del plan estratégico que se utilizará cuenta con 5 etapas bien definidas: análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto, diagnóstico de la situación, a través de las fortalezas, oportunidades debilidades y

amenazas identificados en el análisis previo, sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos años, elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales, decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (Sainz de Vicuña, 2018)

Un concepto importante que no podemos dejar de mencionar es la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años (Hill y Jones, 2009).

Las empresas deben concentrarse en generar ventajas para los clientes, porque al hacerlos estarán entregándoles valor y satisfacción; esto proporcionará nuevas compras y mayor rentabilidad para el negocio. Esto puede lograrse utilizando estrategias de diferenciación para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de los productos de uso masivo (Kotler & Keller, 2012)

Existen diversas estrategias de diferenciación que las empresas utilizan para destacarse entre sus competidores buscando distinguirse ante la amplia oferta del mercado. Una de ellas, según los autores Kotler y Keller (2012) se basa en la diferenciación por medio de los servicios. Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores (Kotler & Keller, 2012)

Por otro lado, los autores Hill y Jones (2015) señalan que las empresas deben desarrollar acciones correctas en el ámbito funcional y organizarse debidamente si es que desea diferenciarse del resto. La aplicación de estrategias funcionales es muy importante al igual que el énfasis en la innovación (Hill & Jones, 2015) Es por ello que desarrollaremos una estrategia enfocada en la innovación tecnológica destinada a la fidelización de clientes y la agilización del servicio.

Por otra parte, y destinados a introducirnos en nuevos mercados se implementará una estrategia de crecimiento, más procesamiento por diversificación. Los autores Kotler y Keller (2012) mencionan la lógica del crecimiento por diversificación cuando existen

buenas oportunidades fuera del negocio existente y la empresa tiene la mezcla correcta de fortalezas de negocio para alcanzar el éxito (Kotler & Keller, 2012)

Una vez realizada la propuesta resulta de suma importancia utilizar herramientas de medición y control que nos permitan evaluar entre otras cosas la factibilidad de la inversión. El punto de partida de la evaluación de un proyecto sería la construcción del flujo de caja proyectado. De acuerdo al autor Chain (2012), la evaluación del proyecto, compara distintos instrumentos, y entre otras cosas si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. A su señala que los métodos mas comunes son el Valor Neto Actual (VAN), la Tasa interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

En primer lugar, utilizaremos el VAN para medir el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después d recuperar toda la inversión. El segundo criterio de medición, el TIR, nos indicará la rentabilidad como porcentaje. Y, por último, se analizará el PRI que tiene como objetivo medir el tiempo en el que se recuperará la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado (Chain, 2012)

En conclusión, a lo ante expuesto se puede mencionar que el presente proyecto tiene una razón de ser. Se introdujo con la metodología utilizada para el desarrollo del presente análisis, siguiendo los lineamientos de la planificación estratégica. Por otro parte, se analizaron las diferentes estrategias que se utilizaran en la elaboración de la propuesta. Y por último, se mencionaron las diferentes herramientas de medición que servirán para determinar la viabilidad del proyecto que se desea realizar.

Conclusiones diagnosticas

Luego de realizado el análisis interno y externo de la empresa Sauco S.A mas precisamente al restaurant La Jirafa, mediante las distintas herramientas (PESTEL, 5 fuerzas de Porter y Cadena de Valor) y siguiendo los lineamientos de la planificación estratégica se pueden mencionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, pudiendo ofrecer sobre alguna de ellas, propuestas que mejoren la situación actual de la empresa.

Los factores económicos son sin duda una de las principales amenazas con la que cuenta la empresa. Entre ellas pudimos ver la variación de la cotización del dólar y la inflación que hacen necesario hacer un seguimiento exhaustivo de los precios de las

materias primas para no perder rentabilidad con los precios ofrecidos en el menú. Por otro lado, el análisis del mercado dio cuenta de la gran variedad de propuestas gastronómicas que existen en la actualidad para satisfacer la necesidad de alimentarse. Si bien, hay un gran número de personas que prefieren la comodidad ofrecida por los restaurantes, esta ha perdido mercado frente a los cada vez más atractivos Food Trucks y los servicios de comida por delivery.

Por otra parte, no podemos dejar de mencionar el detenimiento de la economía producida por la pandemia por COVID-19. La situación post pandemia si bien de a poco ha ido mejorando, todavía existen restricciones que no permiten el desarrollo normal de la actividad evitando el trabajo al 100% de la capacidad del restaurant. La ocupación del 50% de su capacidad y la distancia entre mesas son un claro ejemplo de esto.

Bariloche es una de las ciudades turísticas más importantes de la Patagonia y los programas impulsados por el gobierno, como el PreViaje, impulsaron el turismo interno en la región. El restaurant cuenta con una alta valoración en las paginas de opiniones como por ejemplo Trip Advisor, Google Maps, etc, por lo que los turistas llegan en búsqueda de platos regionales.

Los cambios en los hábitos de consumo orientada hacia una alimentación saludable y hacia la alimentación vegana ofrecen un nicho de mercado que todavía no ha sido del todo explotado en la región, pudiendo ser esta una oportunidad a aprovechar mediante planes estratégicos destinados a captar dicho mercado. En la actualidad, el rápido crecimiento de este tipo de comidas, está generando un incipiente mercado de proveedores lo cual posibilita el abaratamiento en los costos de las materias primas, haciendo que sea viable la incorporación de la misma en la carta de La Jirafa.

En la actualidad, el uso de aplicaciones móviles que permiten acceder a beneficios exclusivos para clientes, supone un atractivo para que el se elija entre aquellos que no poseen estos programas. Asimismo, con este tipo de acciones, se puede direccionar el consumo hacia días determinados donde los descuentos sean mayores, pudiendo optimizar así, aquellos donde haya menos afluencia de clientes.

Luego de realizado el análisis interno se pueden observar las siguientes fortalezas y debilidades: La utilización de un sistema integral de gestión que facilita el correcto funcionamiento operativo del restaurant, pero sin embargo podrían darle un mejor aprovechamiento contratando módulos que ayuden a genera un programa de fidelización

de clientes, como puede ser por acumulación de puntos, beneficios y descuentos exclusivos de clientes, festejos de cumpleaños personalizados, etc.

Otra fortaleza hallada, es que el restaurant se encuentra dentro del circuito gastronómico de la zona, lo que otorga los beneficios que implica tener una clientela cautiva como, por ejemplo, una cierta cantidad de ocupación constante, y una mejor organización en cuanto a lo operativo tal como compras de insumos entre otros. Generalmente este tipo de servicios se caracterizan por tener pocas opciones de menus, lo que hace que se abaraten considerablemente los costos de elaboración.

Como debilidad hallada para La Jirafa, podemos mencionar que la misma no cuenta con una persona encargada exclusivamente de las compras y la logística de insumos. Actualmente la realiza el mismo encargado. La gestión de compras no puede ser tomada a la ligera, pues el encargado no posee el tiempo suficiente como para realizar búsqueda de precios, proveedores alternativos, administrar y/o calcular las necesidades de las materias primas. Los costos, es un tema muy sensible, por lo cual una mala administración de los mismos, puede llevar a un problema financiero a futuro.

Por todo lo expuesto, considero que el uso de promociones a través de programas informáticos, y el incipiente crecimiento de la población en busca de una alimentación saludable, son pilares suficientes como para encarar una propuesta de recuperación económica. La Jirafa, previo a la pandemia, no contaba con problemas económicos ni financieros, por el contrario, se había podido revertir la imagen negativa que éste poseía al momento de la adquisición, por lo que se supone que en breve recuperará el auge que venía logrando. No obstante, la incorporación de nuevos atractivos, hace que cualquier organización se mantenga actualizada y a la vanguardia de las necesidades de un público en constante demanda de nuevas propuestas.

Plan de Implementación

Antes de comenzar con el plan de implementación es necesario realizar una revisión de la misión, visión y valores del Grupo Meta ya que estas establecen las pautas de comportamiento de todas las empresas que lo componen.

Visión

Ser una empresa de máximo crecimiento que genera bienestar en la familia y en la comunidad.

Misión

Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajos positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Valores

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior 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

Objetivo General

Obtener una rentabilidad de la empresa del 3% para el año 2024 de Sauco S.A. incrementando así la rentabilidad obtenida en el 2019 que fue del 1,22%, (Anexo 1) implementando herramientas de planificación estratégica enfocados en la estrategia de diversificación relacionada y diferenciación para el período 01/2022 a 12/2024.-

Se puede observar, de acuerdo al Estado de Resultados. que los ingresos por ventas y servicios han caído 57,5% en el año 2020 con respecto al 2019. Como se ha explicado a lo largo del trabajo esta fuerte caída está asociada a la pandemia que golpeó fuertemente al sector gastronómico en todo el país. Si bien la rentabilidad bruta por ventas se mantuvo alrededor del 38% en el año 2019 y 2020, fue en este último año que los ingresos por

ventas no llegaron a cubrir los gastos arrojando una rentabilidad neta del -59,37% (Anexo 1)

Ahora bien, teniendo en cuenta que el año 2020 fue un año atípico para toda la economía y, considerando que el 2019 se trabajó con una cierta normalidad, tomaremos como referencia este último para la elaboración del presente plan.

Como se explicó anteriormente, las estrategias elegidas para tal fin serán: la diversificación relacionada y la diferenciación. La aplicación de la primera estrategia consistirá en la actualización e incorporación de nuevos platos al menú actual, aprovechando los recursos ya existentes. La segunda estrategia fue elegida con el fin de ofrecer un servicio diferenciado a través de la creación de una aplicación móvil destinada a la captación y fidelización de clientes.

Objetivos Específicos

1. Incrementar las ventas totales del restaurant en un 100% para el año 2024 respecto del año 2020 desarrollando un nuevo menú que a su vez incorpora comida saludable y comida vegana.

Justificación: Si bien un 100% parece ambicioso en la proyección de ventas, esto se basa en que las ventas informadas en el Estado de Resultado del 2020 no reflejan la realidad comercial actual debido a la imposibilidad de trabajar por parte del restaurant a causa de las restricciones impuestas por el Gobierno Nacional.

El cambio de hábito en la manera de alimentarse de las personas está ganando mas adeptos. Esto se evidencia en el crecimiento exponencial de las comercios destinados a tal fin como lo son las dietéticas y almacenes naturales que en época de pandemia crecieron un 41% (Vinómanos, 2021). Por lo expuesto resulta fundamental incorporar este tipo de cultura alimentaria a la oferta actual, no solo para ofrecer diferentes opciones a los comensales sino para ampliar nuestro alcance respecto al público objetivo.

Por otro lado, el crecimiento del turismo interno en nuestro país proyecta un crecimiento en las ventas a clientes que visitan la ciudad de manera transitoria y optan por degustar platos tradicionales de la región.

2. Incrementar la cartera de clientes en un 30% anual para el período 2022-2024 con respecto al año 2020 mediante la creación de una aplicación móvil en donde se ofrezcan diferentes beneficios a los clientes.

Justificación: Este objetivo se formuló teniendo en cuenta la cartera actual de clientes con los que cuenta el restaurant registrado en el sistema. Si bien se identifican 2 tipos de clientes bien diferenciados (turistas y consumidores locales), las estrategias estarán destinadas sobre todo a la captación de los habitantes de la ciudad de Bariloche y alrededores.

Actualmente, la implementación de una aplicación móvil son una gran estrategia para mantener a los clientes comprometidos con una empresa. Las mismas establecen un canal de comunicación entre ellos pudiendo mantenerse conectados 24/7

3. Rediseñar la presencia online de la empresa, crear redes sociales y realizar campañas de marketing con el objetivo de mantener un porcentaje de fidelización del 10% del total de clientes que asisten al restaurant en el período 2022/2024.

Justificación: Este objetivo se encuentra ligado estrechamente a los objetivos específicos planteados anteriormente. El incremento tanto en las ventas como la cartera de clientes no garantiza la fidelización de los mismos por lo que se deberá tener cuenta sólo aquellos clientes que realizan consumos en mas de una oportunidad. Pudiendo en algunos casos ofrecerles beneficios especiales a clientes regulares que asisten cotidianamente .

La presencia en redes sociales y la realización de campañas de marketing informaran el nuevo menú y la nueva aplicación móvil. A su vez se podrán analizar los datos obtenidos de las diferentes plataformas a fin de conocer su impacto y repercusión en la sociedad.

Alcance

El horizonte temporal para la implementación de la planificación estratégica es de 3 años comprendidos desde el 01/01/2022 al 31/12/2024.

El alcance geográfico de la misma esta orientado principalmente a la zona de Bariloche y sus alrededores, Incluyendo las personas que llegan a la ciudad con planes turísticos.

Planes de Acción

Plan de Acción 1

La incursión por parte del restaurant hacia el nuevo mercado de la comida saludable y la comida vegana, propone una apertura de la empresa hacia una estrategia de

diversificación relacionada. Se tendrán en cuenta los datos obtenidos del análisis de los platos ofrecidos actualmente en el menú, analizando rentabilidad y popularidad de cada uno. Una vez identificado aquellos platos que suponen baja rentabilidad y/o baja popularidad se propondrá la estrategia a seguir para cada caso particular.

Paralelamente se solicitará asesoramiento externo a un profesional de la nutrición especializado en comida saludable y comida vegana el cual estará a cargo del diseño de varias alternativas para ser incluidos en el menú.

Habiendo realizado el pertinente análisis de los platos ofrecidos en el menú actual, y obtenidos las propuestas de nuevos platos saludables y veganos, se llevará a cabo una reunión con los propietarios y los gerentes y/o encargados de las áreas involucradas (Administración, Personal, Cocina, Salón), en donde se informará aquellos platos que serán removidos debido a su baja rentabilidad y/o popularidad, y se informarán las nuevas sugerencias a incorporar. Es necesario transmitir a cada uno de los responsables la importancia del trabajo en equipo para el logro del objetivo común.

El área de cocina será la encargada de elaborar los nuevos platos que luego serán degustados por todos los empleados del restaurant quienes expresarán su opinión al respecto. De manera opcional se podrá ofrecer a los clientes un plato degustación con el fin de obtener una devolución externa e imparcial.

Diseño del nuevo menú de acuerdo a las opiniones recibidas entre todos los platos tentativos. El diseño estará a cargo de un diseñador gráfico el cual será contratado de manera part time (media jornada), y que realizará su trabajo con metodología home office. Cabe destacar en este punto que se optará por la contratación bajo relación de dependencia debido que luego de finalizado este trabajo continuará trabajando conjuntamente con el sector de marketing. Se le proveerá de los equipos y el software (Corel Draw y Photoshop) necesarios para el correcto desempeño de la actividad.

Plan de Acción 2

Para cumplir con el segundo objetivo específico es necesario la creación de una aplicación móvil que nos permitirá informar promociones y ofrecer beneficios para los clientes que se encuentren registrados. La misma podrá utilizarse tanto en dispositivos con sistema Android, como IOS.

El diseño de la aplicación se hará de forma tercerizada y tendrá diferentes funciones entre las cuales se pueden mencionar:

- Programa de puntos: consistirá en la suma de puntos, ya sea realizando consumos en el restaurant y/o invitando amigos a descargar la app, Estos puntos podrán canjearse por diferentes promociones que podrán ir variando
- Descuentos especiales pagando con código QR: los medios de pago quedaran guardados en la aplicación con lo cual el cliente solo deberá escanear el código QR y seleccionar el método de pago para abonar la cuenta.
- Notificaciones emergentes informando promociones vigentes
- Menú actualizado. El cliente podrá ver, descargar y compartir entre sus contactos el último menú vigente al día de la fecha, pudiendo también informarse aquellos platos que no se encuentren disponibles.
- Contacto. Se podrá mantener un canal de comunicación más personalizado con los clientes a través de mensajería.

Será la misma empresa contratada la encargada de capacitar a todo el personal del restaurant indicando las distintas funciones.

Por último, se publicará la aplicación en Apple Store y Google Play a fin de estar disponible para su descarga por todos los interesados.

Plan de Acción 3

Para el objetivo específico Nro. 3 es necesario la contratación part time (media jornada) de un Lic. en Marketing preferentemente orientado al marketing digital que realice trabajo home office, ya que, por el momento, la empresa no cuenta con un departamento de marketing. Se le proveerá de los equipos necesarios para el correcto desempeño de la actividad.

El empleado de marketing y el empleado de diseño gráfico, trabajaran de manera conjunta identificando oportunidades de mercado que permitan desarrollar e implementar planes comerciales estratégicos. A su vez, estudiaran el comportamiento de los consumidores a través de la investigación de mercados.

Por último, se destinará un presupuesto mensual de \$ 20.000 para Google Ads y Facebook con el fin de mostrar nuestros anuncios cuando las personas busquen productos o servicios como los que ofrece el restaurant.

Se mantendrán reuniones mensuales entre el responsable de Marketing y el responsable de Diseño Gráfico con los empleados a fin de analizar los el avance de las campañas y los resultados que van surgiendo

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recurso	Outsourcing	Recursos Económicos	Anexos
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
PLAN DE IMPLEMENTACION 1								
Obtención y análisis de los estadísticos obtenidos del sistema utilizado	03/01/2022	09/01/2022	Encargado de Administración	Administración	Sueldo		No Requiere	
Asesoramiento por parte de un nutricionista especializado en comida saludable y vegana	03/01/2022	23/01/2022				Honorarios	\$ 20.000,00	
Reunión con los gerentes y encargados de todas las áreas involucradas	24/01/2022	30/01/2022					No Requiere	
Elaboración de las nuevas recetas y degustación	31/01/2022	20/02/2021	Encargados	Cocina / Salón	Sueldo		No Requiere	
Compra de notebooks para el Diseñador Gráfico	01/02/2022	28/02/2022	Encargado de Compras	Compras	Equipos Informáticos		\$ 150.000,00	Anexo 2
Compra única de software para diseño. CorelDraw	01/02/2022	28/02/2022	Directorio	Diseño Gráfico	Software		\$ 40.599,00	Anexo 3
Contratación de Diseñador gráfico especializado en marketing digital	01/03/2022	31/03/2022	Directorio	Diseño Gráfico	Sueldo		No Requiere	
Abono mensual de software para diseño gráfico. Photoshop	01/03/2022	31/03/2022	Directorio	Diseño Gráfico	Software		\$ 2.174,70	Anexo 4
Diseño de nuevo menú	01/03/2022	31/03/2022	Encargado	Diseño Gráfico	Sueldo		\$ 34.477,50	Anexo 5
PLAN DE IMPLEMENTACION 2								
Definición de funcionalidades que debe poseer la App	01/02/2022	31/03/2022	Directorio	Todas			No Requiere	
Diseño de un wirefram o esquema de pantalla	01/04/2022	30/04/2022	Encargado	Diseño Gráfico	Sueldo		\$ 34.477,50	
Desarrollo de planes comerciales estratégicos	01/05/2022	30/06/2022				Honorarios	\$ 60.000,00	
Testeo y corrección de errores de la aplicación	01/07/2022	31/07/2022						
Programa de capacitación de los empleados	01/08/2022	31/08/2022						

Presupuesto

Plan	Concepto	AÑO			TOTAL
		2022	2023	2024	
Plan de accion 1	Compras	\$ 192.773,70			\$ 247.251,20
	Sueldos	\$ 34.477,50			
	Honorarios	\$ 20.000,00			
Plan de accion 2	Sueldos	\$ 34.477,50			\$ 94.477,50
	Honorarios	\$ 60.000,00			
Plan de accion 3	Compras	\$ 150.000,00			\$ 3.417.882,10
	Software	\$ 19.572,30	\$ 26.096,40	\$ 26.096,40	
	Sueldos	\$ 703.125,00	\$ 926.496,00	\$ 926.496,00	
	Google Ads/ Facebook	\$ 160.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	
Honorarios Profesionales		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 600.000,00
Inversion Total po año		\$ 1.574.426,00	\$ 1.392.592,40	\$ 1.392.592,40	
TOTAL DE INVERSION A REALIZAR					\$ 4.359.610,80

Flujo de Caja Proyectado

Concepto	0	2022	2023	2024
		1	2	3
Ingresos		\$ 13.895.817,78	\$ 14.908.730,40	\$ 16.185.000,30
Costos Variables		\$ -8.476.448,84	\$ -9.094.325,54	\$ -9.872.850,18
Depreciaciones				
Subtotal		\$ 5.419.368,93	\$ 5.814.404,86	\$ 6.312.150,12
Imp Gananc		\$ -1.896.779,13	\$ -2.035.041,70	\$ -2.209.252,54
Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Fijas	\$ -4.359.610,80			
Cap Trabajo	\$ -515.792,73			
Saldo	\$ -4.875.403,53	\$ 3.522.589,81	\$ 3.779.363,16	\$ 4.102.897,58
Saldo Actual	\$ -4.875.403,53	\$ 2.515.237,28	\$ 1.926.869,93	\$ 1.493.624,18
Saldo Actual Acum	\$ -4.875.403,53	\$ -2.360.166,25	\$ -433.296,33	\$ 1.060.327,85
Cálculo PB	1	1	1	0

Elaboración propia. Los datos para su realización se encuentran en Anexos 7 y 8

Indicadores

VAN	\$ 1.060.327,85
TIR	56%
PB	3
IVAN	0,22

El VAN es \geq que 0, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente valuado a pesos de hoy en \$1.060.327,85

La TIR es \geq que k , lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 56% anual.

El proyecto recupera la inversión inicial dentro del horizonte temporal de análisis $PB < 3$

Por cada peso invertido se generan 0,22 centavos de VAN. (IVAN)

Se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Conclusiones

La tendencia hacia una alimentación más saludable y comida vegana, es un hábito que viene creciendo día a día, siendo este uno de los ejes en el cual se basó el presente trabajo de investigación, lo que llevo a la conclusión de modificar el menú existente, alineándolo con esta tendencia. En virtud de esto, se propone la implementación de una estrategia de diversificación relacionada, resultando beneficioso para la empresa debido a la utilización de los recursos ya existentes, y reduciendo los costos de puesta en marcha del proyecto, evitando una gran inversión teniendo en cuenta la situación de reactivación por la que está atravesando la economía en nuestro país, y por ende, la empresa Saucó S.A.

Por otro lado, se propuso como estrategia de diferenciación, un plan de implementación enfocado en las nuevas tecnologías como medio de captación y fidelización de clientes, desarrollando una aplicación para dispositivos móviles, que genere un vínculo bilateral entre el cliente y la empresa, y donde la misma informe novedades acerca de los servicios ofrecidos, los cuales se van adaptando a los constantes cambios y exigencias del mercado.

Por último, no basta con realizar acciones tendientes a modificar aquellos aspectos en las que el restaurant se encuentre en desventaja frente a sus competidores, sino que es igualmente importante la forma en que estas son comunicadas al público objetivo. Para esto, tanto las redes sociales, como los anuncios publicitarios en diferentes plataformas como por ejemplo, Facebook, Instagram y Google son los medios utilizados para que los planes de marketing cumplan tales fines.

Resulta adecuado realizar una evaluación y seguimiento de los cambios propuestos, los cuales serán controlados y evaluados periódicamente, a fin de realizar las acciones correctivas necesarias acorde a los datos obtenidos, favoreciendo el proceso de retroalimentación que todo plan necesita para su correcto desarrollo a lo largo de su horizonte temporal.

Dicho esto, y siguiendo con los lineamientos establecidos estratégicamente, el objetivo de elevar los niveles de rentabilidad resultaría viable para el plazo proyectado, apoyándose en el incremento de ventas, la captación y fidelización de clientes y la mejora de la presencia en redes sociales.

Recomendaciones

Existen aspectos que no fueron incluidos en este trabajo debido a la falta de información y tiempo que podrían ser incluidos en algún futuro proyecto. En primer lugar, existen métodos de certificación ecológica utilizados en los restaurants que son un punto de atracción para aquellas personas con una orientación más preocupada por el medio ambiente. La clave de esos restaurants es la utilización de

alimentos ecológicos con su respectiva certificación derivados de la agricultura y ganadería ecológica. En muchos lugares del mundo ya existen regulaciones que los avalan y tarde o temprano llegarán a nuestro país.

Por otro lado, y para dar mayor sustento al compromiso asumido en relación a una alimentación sana y saludable, sería un buen proyecto a futuro, el desarrollo de huertas orgánicas por parte de la empresa, donde la producción propia sea la materia prima para la elaboración de los platos ofrecidos en el menú. “Este es el concepto que gana espacio en una agenda sustentable que se derrama, incontenible, con productos naturales y de calidad. Las cartas incorporan cada vez más los frutos, los vegetales y las hierbas que crecen a pasos de las mesas” (Vinómanos, 2020)

La empresa Sauco S.A., es un eslabón importante dentro del Grupo Meta. Se trata de un grupo integrado por empresas heterogéneas en cuanto a los tipos de actividades a las que se dedican, como son el tambo, agrícola, cervecera, gastronómica, y, por otro lado, las sociedades en las cuales desempeñan sus actividades. Esto da la pauta que los desafíos no son un impedimento para encarar nuevos proyectos, por lo contrario, los socios poseen la suficiente apertura y garra para que el Grupo Meta en el corto y mediano plazo, consiga el éxito y se consolide como uno de los grupos mas reconocidos a nivel regional. Sólo es cuestión de tiempo y trabajo.

Referencias

- Cantera Sojo, J. M. (1989): *La Planificación Estratégica: Un Método*. Editorial Gobierno Vasco, Vitoria.
- Hill, C. Jones, G (2009). *Planificación estratégica*. 8° Ed. México. Editorial McGraw Hill
- Chiavenat,o I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial McGraw Hill.
- McDonald, M. H. B., y Leppard, J. W. (1994): *La Auditoría de Marketing. Cómo pasar de la Teoría a la Práctica del Marketing*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Kotler, P. y Keller K. L. (2012) *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson.
- Chain, N. S. (2012) *Proyectos de inversión, Formulación y evaluación*. Editorial Prentice Hall.
- ROCKCONTENT. *Conoce el valor de las estrategias de diversificación para las empresas y cuáles puedes implantar en la tuya*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-diversificacion/>
- ESSERP. *Qué es la planificación estratégica*. Recuperado de <https://es.eserp.com/articulos/la-planificacion-estrategica/>
- Fullstep. *Starbucks: Un caso de éxito en la gestión de la cadena de valor*. <https://www.fullstep.com/actualidad/blog/starbucks-exito-cadena-valor/>
- El País. *La economía argentina crece un 2,5% interanual en el primer trimestre*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2021-06-23/la-economia-argentina-crece-un-25-interanual-en-el-primer-trimestre.html>
- Infobae (2021). *Elecciones PASO 2021: ¿qué se vota?*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2021/09/08/elecciones-paso-2021-que-se-vota/>
- Informes técnicos / Vol. 5, n° 146 (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC). Julio de 2021*.

- PreViaje (2021). *¿Cómo funciona?*. Recuperado de <https://www.previaje.gob.ar/como-funciona>
- BBVA Research (2021). *Situación Argentina. Tercer Trimestre 2021*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-tercer-trimestre-2021/>
- Clarín (2017). *El boom de la cerveza artesanal: cuál es el secreto del fenómeno de la birra casera*. Recuperado de https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html
- Olmata (2021). *Las principales tendencias alimentarias para 2021 son muy saludables*. Recuperado de <https://olmatas.com/articulos/principales-tendencias-alimentarias-saludables-2021/>
- Olmata (2020). *Las principales tendencias alimentarias para 2021 son muy saludables*. Recuperado de <https://olmatas.com/articulos/principales-tendencias-alimentarias-saludables-2021/>
- Mis Tramites y Requisitos. *Descubre los Requisitos para Habilitar un Local Gastronómico o Restaurante*. Recuperado de <https://mistramitesyrequisitos.com/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico/>
- Bariloche Municipio. *Gastronómicos*. Recuperado de <http://www.bariloche.gov.ar/habilitacion-gastronomicos/>
- Vinómanos. *El boom de las dietéticas: Que no te importe un poroto*. Recuperado de <https://vinomanos.com/2021/05/nuevas-dieteticas/>
- Glassdoor. *Sueldos para Marketing en República Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-sueldo-SRCH_KO0,9.htm?clickSource=searchBtn
- Glassdoor. *Sueldos para Diseñador gráfico en República Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/dise%C3%B1ador-grafico-sueldo-SRCH_KO0,17.htm?clickSource=searchBtn
- CorelDraw. *CorelDRAW Graphics Suite 2021*. Recuperado de <https://www.coreldraw.com/la/product/coreldraw/?topNav=la>
- MercadoLibre. *Notebook Hp 250 G8 Intel I7 1065g 16gb Ssd480 1tb Win10 Pro*. Recuperado de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-936078230-notebook-hp-250->

[g8-intel-i7-1065g-16gb-ssd480-1tb-win10-pro-
_JM?searchVariation=95639933070#searchVariation=95639933070&position=26&sea
rch_layout=stack&type=item&tracking_id=67c32d5b-1834-43a2-9639-707f8ccef4b](#)

Adobe. *Planes y precios de Creative Cloud*. Recuperado de <https://www.adobe.com/ar/creativecloud/plans.html?filter=photography&plan=individual>

Vinómanos. *Restaurantes con huerta: hierbas, frutas y verduras, de la tierra al salón*. Recuperado de <https://vinomanos.com/2020/05/restaurantes-con-huerta/>

Anexos

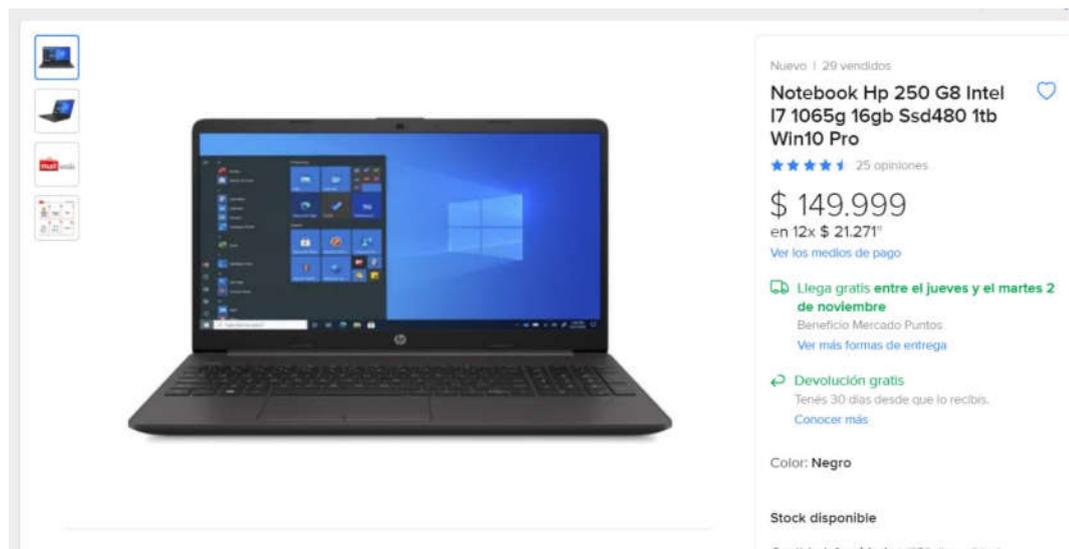
Anexo 1

Utilidad Bruta			
Rentabilidad Bruta 2019		Rentabilidad Bruta 2020	
Utilidad Neta	Ventas Netas	Utilidad Neta	Ventas Netas
\$ 11.888.010,86	\$ 30.802.495,68	\$ 5.073.394,37	\$ 13.091.918,87
38,59%		38,75%	

Utilidad Neta			
2019		2020	
Utilidad Neta	Ventas Netas	Utilidad Neta	Ventas Netas
\$ 374.689,99	\$ 30.802.495,68	\$ -7.772.599,90	\$ 13.091.918,87
1,22%		-59,37%	

Elaboración propia en base a los datos obtenidos del Estado de Resultados del año 2020

Anexo 2



Nuevo | 29 vendidos

Notebook Hp 250 G8 Intel I7 1065g 16gb Ssd480 1tb Win10 Pro

★★★★★ 25 opiniones

\$ 149.999
en 12x \$ 21.271*

Ver los medios de pago

Llega gratis entre el jueves y el martes 2 de noviembre
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: **Negro**

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Anexo 3

CoreDRAW Productos - Ofertas del día Versiones de prueba Empresas Asistencia - Aprendizaje -

Chat Su cuenta Carrito Español

NOVEDAD CoreDRAW Graphics Suite 2021
Software de diseño gráfico para Windows

PRUEBALO GRATIS DURANTE 15 DÍAS ★★★★★ (718)

Opciones de compra ¿Deseas actualizar?

MEJOR OFERTA Plan anual **Compra única**

Cómpralo una vez, poséalo para siempre. Acceso solamente a la versión actual.

ARS 40.599,00

COMPRAR AHORA OFERTA LIMITADA Más info

Garantía de 30 días para devolución del importe
Para empresas de gran tamaño

Fuente: www.coreldraw.com

Anexo 4

Adobe

Inicio

Planes y precios de Creative Cloud

Individuos **Empresas** Estudiantes y profesores Colegios y universidades

Creative Cloud para equipos

Consigue aplicaciones como Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign, Premiere Pro y Acrobat Pro para tu organización o departamento, además de una consola de gestión y sincronización instantánea de activos en todos los dispositivos.

Mejor Opción

Todas las aplicaciones
Ar\$ 5.119,95/mes
por licencia

Consigue más de 20 aplicaciones creativas móviles y de escritorio. Consultar lo que incluye.

Comprar ahora

Aplicación única
Ar\$ 2.174,70/mes
por licencia

La aplicación creativa de escritorio que elijas.

Comprar ahora

Fuente: www.adobe.com

Anexo 5



Fuente: www.glassdoor.com

Anexo 6



Fuente: www.glassdoor.com

Anexo 7

HORIZ.PLAN.	3
ACTIVO Cte	7.543.382
PASIVO Cte	7.027.589
Ingreso Fijo Cervecería Checa	\$ 10.000.000
Cv	61%
Inv	\$ 4.359.610,80
Vida útil	1
k	40,05% *Anexo 9
t	35%

Anexo 8

		26%	26%	26%
	2020	2022	2023	2024
Total Ventas	\$ 13.091.918,87	\$ 13.895.817,78	\$ 14.908.730,40	\$ 16.185.000,30
Total Ventas Restaurant	\$ 3.091.918,87	\$ 3.895.817,78	\$ 4.908.730,40	\$ 6.185.000,30

Anexo 9

Tasa de referencia BADLAR (efectiva anual)
40,05%

Elaboración propia datos bcra.gob.ar fecha 24/10/2021