



Trabajo Final de Administración

Planificación estratégica de unidad de negocio Sauco S.A. perteneciente al
Grupo Meta

Nombre y apellido: Lucas Ramirez Zaguirre

DNI: 37.297.338

Legajo: VADM 15171

Tutora: Rinero Sofía

Noviembre 2021

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

En el siguiente reporte de caso se desarrolla una planificación estratégica para la unidad de negocio Sauco S.A. Dentro de esta, se incluye al restaurante La Jirafa, situado en la ciudad de Bariloche, Rio Negro y la cervecería Checa, en la ciudad de Córdoba. Luego de realizar un análisis externo e interno, se encuentran diferentes falencias en la empresa, que se propone mejorar a través de una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de un producto nuevo innovador, que permita ampliar el mercado meta. El objetivo general del plan es aumentar la rentabilidad de la empresa para finales del año 2025, mediante el cumplimiento de objetivos específicos, como la disminución de costos operativos, aumento de las ventas, y un objetivo operativo como lo es la incorporación de *food trucks* en zonas estratégicas de las provincias de Rio Negro y Córdoba. Se pudo determinar la viabilidad financiera y económica al desarrollar un flujo de fondos desde el año 2022 al 2025, obteniendo indicadores financieros positivos, ROI, VAN, TIR, que permitan el crecimiento y el desarrollo sustentable de la empresa.

Palabras claves: Planificación estratégica, crecimiento, unidad de negocio, innovación, producto.

Abstract

The following case report develops a strategic planning for the Sauco S.A. business unit. This includes the restaurant La Jirafa, located in the city of Bariloche, Rio Negro and the Czech brewery, in the city of Córdoba. After carrying out an external and internal analysis, different shortcomings are found in the company, which it intends to improve through a growth strategy through the development of a new innovative product, which allows to expand the target market. The general objective of the plan is to increase the profitability of the company by the end of 2025, by meeting specific objectives, such as reducing operating costs, increasing sales, and an operational objective such as the incorporation of food trucks in strategic areas of the provinces of Rio Negro and Córdoba. Financial and economic viability can be determined by developing a flow of funds from 2022 to 2025, obtaining positive financial indicators, ROI, VAN, TIR, which allow the growth and sustainable development of the company.

Keywords: Strategic planning, growth, business unit, innovation, product.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	6
<i>Análisis del Macro Entorno- PESTEL</i>	6
Factores políticos.....	6
Factores económicos.	7
Factor Tecnológico.....	8
Factor Ecológico.....	9
Factor Legal.....	9
<i>Análisis del micro entorno- Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i>	10
Poder de negociación de los clientes.	10
Amenaza de Nuevos Entrantes.....	11
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Amenaza de productos sustitutos.	11
Rivalidad entre competidores.....	12
Análisis de mercado	12
Cadena de Valor	13
<i>Actividades primarias</i>	13
Logística interna	13
Operaciones.....	13
Logística externa	14
Marketing y Ventas	14
Servicios.....	14
<i>Actividades secundarias</i>	15
Infraestructura	15
Recursos Humanos	15
Desarrollo de tecnología.....	15
Abastecimiento	15
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación	19
Propuesta:	19
Alcance.....	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos:.....	20
Plan de acción 2.....	23

Presupuesto:	23
Flujo de fondos:.....	25
Diagrama de Gantt.....	26
Conclusiones	27
Recomendaciones	27
Referencias	29
Anexo	32
Anexo 1	32
Anexo 2	36
Anexo 3	37

Introducción

El presente reporte de caso, se realizará una planificación estratégica con el objetivo de aumentar la cartera de clientes y la rentabilidad del Grupo Meta, compuesta por cuatro unidades de negocios.

La empresa fue creada en 2019, por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Tecilio Fernández, abuelo de los hermanos, fue quien comenzó con la primera unidad de negocio, la cual hoy mantienen. La empresa tiene como objetivos generar nuevos proyectos de diferentes rubros, gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. La oficina central se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba donde centraliza toda actividad económica, legal, contable, comercial, del grupo.

Dentro del grupo se encuentran cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A actividad destinada al tambo y agricultura en la localidad de Sacanta. Otra unidad de negocio llamada Cervezas Argentinas S.A. con participación del 50% e incluye el bar Casa Negra situado en Córdoba Capital. También Brewing S.A., se encuentra en proceso de apertura y va a incluir a un bar propio Checa. Por último, Saucó S.A., unidad económica que se seleccionó para analizar y desarrollar en profundidad.

Actualmente Saucó S.A., compuesta por la fábrica de cerveza Checa, ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, con una capacidad productiva anual de 360.000 litros, posee 7 cervezas de tipo artesanal. Respecto al personal cuenta con un encargado de los empleados y elaboración de la cerveza, tres personas que ayudan en el proceso productivo y administración y por último tres operarios en la planta fabril. Por otro lado, dentro de la unidad de negocio se halla el restaurante Jirafa, situado en Bariloche, Río Negro, bodegón familiar, con capacidad para 160 cubiertos, en la carta se pueden ver desde minutas hasta platos tradicionales. En relación a los empleados, un apoderado de la firma, una responsable de la administración, y un plantel fijo de cinco personas, además en temporada alta se incorpora mayor personal.

Se puede observar que la empresa implementa una estrategia de diferenciación gracias a la calidad de sus productos, innovación y su capacidad tecnológica.

Dentro de las fortalezas se puede remarcar en la Cervecería Checa, la implementación de normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas manufactura. Una cualidad que se puede observar en el restaurante La Jirafa, es el posicionamiento y el prestigio que posee, en relación a la competencia, difícil de alcanzar en estos tiempos.

Al hablar de las debilidades se puede observar, la mayoría de las personas que asisten al restaurante La Jirafa son turistas, dejando de lado a los residentes de la ciudad. En relación a la cervecería Checa, la cerveza solo está destinada a bares y restaurantes enfocados a los jóvenes.

Otra debilidad visible, es que se intenta captar como mano de obra capacitada a los propios habitantes de la zona, lo cual puede generar problemas, al no contar con las herramientas necesarias. También, los creadores del grupo Meta realizan la selección del personal, esto es un error, porque se debería tener un departamento de recursos humanos, quien sea el encargado de buscar el talento adecuado para el puesto a cubrir.

De acuerdo con lo que dicen Robbins & Coulter (2014) sostienen que una estrategia corporativa de crecimiento, ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece. La organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado.

En relación a las debilidades que se ven reflejadas, se implementará la estrategia desarrollando un nuevo producto a través de la innovación, con la idea de fidelizar más la marca. Este nuevo producto es la implementación de Food Truck en la provincia de Córdoba y Río Negro, uniendo la cerveza Checa con los platos típicos y tradicionales del restaurante La Jirafa., que sean utilizados en diferentes eventos con el objetivo de diversificar la oferta ampliando la cartera de clientes, y el mercado a cubrir.

Finalmente se tomaron como antecedentes empresas que aplicaron la estrategia de crecimiento, desarrollando un nuevo producto. En primer lugar:

Apple, valuada actualmente en US\$ 833,25 mil millones de dólares, la empresa, comenzó en el garaje de los padres de Steve Jobs. Apple popularizó los computadores personales por medio de la aplicación de interfaz gráfica en el Apple II, alcanzó a la posición de empresa más valiosa del mundo y genera ansiedad a cada lanzamiento de nuevos productos. Los aparatos tan codiciados de la marca son proyectados para que sean intuitivos y agradables al usuario, además de traer una gran versatilidad de recursos para entretener y facilitar su vida. La empresa tiene como diferencial la aplicación de procesos creativos e innovadores en la creación de nuevos productos, en el modo de presentarlos y, no menos importante, en la manera de venderlos. (Rock Content, 2018)

En segundo lugar, se buscó un antecedente de empresa que se une a la tendencia de los *food trucks* como estrategia de crecimiento, Café Martínez, fue uno de ellos. La cadena de cafetería actualmente posee 170 locales en el país, y 7 *food trucks*. Sostienen que permite aprovechar diferentes ocasiones de consumo, por ejemplo, quien quiere tomar un café al paso o disfrutar de un recital o feria, como también reforzar la presencia en la costa durante el verano. (Gabriela Ensinnck, 2018)

Para agregar la consultora Trial Panel, realizó una encuesta sobre la experiencia de los *food trucks*, el 84% de quienes probaron están satisfechos, el 42% lo hizo durante una feria gastronómica, el 39% en un predio de *food trucks* y un 38% en la vía pública.

Análisis de Situación

Se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, para ello se analiza el macro entorno mediante PESTEL y el micro entorno mediante las 5 fuerzas de PORTER.

Análisis del Macro Entorno- PESTEL

El estudio del macro entorno toma en cuenta todos los elementos externos que pueden afectar el desempeño de la empresa, pero en los cuáles no puede ejercer ningún control.

Factores políticos.

Año electoral, se vota para renovar de la Cámara de Diputados y Senado de la Nación. En las Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) del 12 de septiembre se definen las candidaturas y agrupaciones políticas que se presentarán a elecciones generales. El 14 noviembre de 2021 se elegirá 127 diputados y diputadas en todo el país y 24 senadores y senadoras en 8 provincias. Siempre el año electoral en Argentina genera inestabilidad económica y social, que afecta de forma directa a la economía. (Argentina, 2021)

El gobierno de la Nación para aplacar la crisis y fomentar el turismo, ideó un Plan llamado Pre Viaje que consiste en reintegrarte crédito el 50% del consumo realizado entre agosto y diciembre de este año, para ser utilizado en el mismo rubro desde noviembre próximo a diciembre de 2022. Los rubros habilitados son gastronomía, transporte, agencias de viaje, entre otros. Con el objetivo de fomentar el consumo y turismo interno nacional, que fueron de los rubros más golpeados durante la pandemia. (Pre Viaje, 2021)

Gracias a la caída de los casos COVID-19, con el objetivo de la recuperación progresiva de la economía y la nueva normalidad, el gobierno implementó un nuevo DNU en el cual flexibilizan actividades y reuniones sociales. (Boletín Oficial, 2021)

Factores económicos.

Un dato poco alentador es el aumento constante del índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio un alza mensual de 3% y un aumento interanual de 51,8%. La división de mayor incremento fue Restaurantes y Hoteles (+4,8%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (+3,4%). (INDEC, 2021)

Por otro lado, se puede observar que, en el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo (TE) mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total, se ubicó en 41,6%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA, se ubicó en 10,2%. (INDEC 2, 2021)

Además, un problema sin solución en el corto plazo que azota al país hace años, es el deterioro del salario en Argentina. Los argentinos pierden capacidad de compra de forma ininterrumpida desde hace tres años, con un promedio de 22,7%, los trabajadores del sector formal. Para quienes trabajan en el sector informal, fue aún peor, con una pérdida de aproximadamente 25,9% en los últimos tres años. (Esteban Lafuente, 2021)

Una noticia positiva es que el Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró la perspectiva de crecimiento para Argentina en el año 2021, estima una recuperación del 6,4%. Este efecto sin lugar a dudas se debe al incremento a los valores internacionales de los alimentos que el país exporta. (El Economista, 2021)

El costo de inversión inicial según especialista es de unos \$6800 dólares, en relación al recuperó, si se invierte 1,5 millones de pesos, en alrededor de 4 meses, logras recuperar la inversión, al participar en eventos todos los fines de semana. (Patricio Eleisegui, 2021)

Factores Sociales.

Los datos muestran que Argentina ha perdido la generación de empleo formal, hoy hay menos trabajadores de los que había en 2015. El INDEC reunió información, donde muestra que, hasta fines del 2020, había 11,5 millones de personas ocupadas, de las cuales 8,1 millones eran asalariados, el 63,7% pertenecían al empleo formal y el 32,7% al informal y 3,4 millones eran cuentapropistas. (Juan Carlos Sanchez, 2021)

Otro indicador que es desfavorable para el país, es la pobreza que el Gobierno nacional registró, generada por la pandemia, casi la mitad de la población fue empujada a esa situación de vulnerabilidad económica. Se trata del índice de la pobreza multidimensional, que mide otros aspectos como vivienda, empleo o salud, y que alcanzó el 49,6% de los habitantes, lo que equivale a unos 22,7 millones de personas. (INFOBAE, 2021)

El boom de la comida callejera en la ciudad de Bariloche, con una oferta de gastronomía variada. La gente busca estar al aire libre, viendo un espectáculo, con comida rica y variada. Son nuevas costumbres de las personas, en búsqueda de un ambiente más informal y descontracturado. (Soledad Madarona, 2021)

Factor Tecnológico.

Dentro de tantos datos poco alentadores y negativos, se puede decir que la pandemia generada por el Coronavirus, modifico los hábitos del consumidor para siempre. El comercio electrónico creció un 35% en Latinoamérica y en 2021 se estima que un 47% de los argentinos incrementa la compra online de diferentes productos, lo que significa un crecimiento de 4 puntos en relación al 2020. (Ambito, 2021)

Además, producto de la pandemia se aceleró la masificación de las billeteras virtuales. El 2021 muestra un crecimiento de 340% en relación al 2020. Una de las claves para entender su crecimiento es que la barrera para acceder a la billetera virtual es muy baja, como la facilidad al momento de utilizarla, al querer enviar o recibir dinero, pagar servicios, retirar dinero en efectivo entre otros. (Juan Marco Pollio, 2021)

Por último, se puede observar el aumento considerable de la utilización de las apps de *delivery*, que se vio reflejado en el 2020 con el inicio de la cuarentena, al no poder salir y el temor a contagiarse. En Argentina hay dos operadores fuertes, Rappi y Pedidos Ya, fueron y

son de sostén para diferentes restaurantes, supermercados, kioscos, entre otros, al poder llegar al cliente de manera rápida y eficiente. (IProfesional, 2021)

La implementación de nuevas tecnologías, puede mejorar significativamente el desempeño y rentabilidad de tu *food truck*. Entre ellos se pueden nombrar, sistemas de pagos basados en la nube, software de gestión de inventarios, como también para la planificación, menú digital, entre otros. (Food Truck Booking, 2021)

Factor Ecológico

Un movimiento que viene ganando terreno a nivel mundial y Argentina no está exento a eso, es la cantidad de personas que han dejado de consumir carne. Según quienes militan este movimiento o habito de consumo, está relacionado con un cambio de conciencia, rechazan el uso de animales para cualquier fin y consideran que la ganadería entre otros, afecta seriamente al cambio climático. Según una encuesta realizada por la Unión Vegana Argentina (UVA) ha tenido un crecimiento del 9% al 12% en el año 2020. (Marcelo Lopez, 2021)

Las nuevas tendencias ecológicas se ven reflejadas en los negocios *take away* y *food trucks*, todos los establecimientos utilizan cajas para que el cliente transporte su comida, si estas no son ecológicas, aportan a la contaminación. Sin embargo, hoy en día, existen envases 100% biodegradables, sostenibles y respetuosos con el medioambiente. Entre el *packaging*, hay varias opciones disponibles, envases de celulosa, de plástico ecológico, de caña de azúcar, cajas y bolsas de papel Kraft, aportando a la preservación del medioambiente. (Rosa Bartolí, 2018)

Factor Legal

La administración del Alberto Fernández en respuesta a la crisis sanitaria que afronta el país por el brote de coronavirus, dispuso diferentes medidas para contener los despidos, algo que afecta seriamente a las diferentes empresas:

A través del DNU 413/2021 publicado en el Boletín Oficial, el Poder Ejecutivo Nacional prorrogó la prohibición de los despidos y suspensiones hasta el próximo 31 de diciembre del 2021, en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria declarada por la Ley 27.541. (Boletín Oficial 2, 2021)

También, durante la vigencia de la emergencia ocupacional, en los casos de despidos sin justa causa, la trabajadora afectada o el trabajador afectado, tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización correspondiente, en los términos del citado Decreto de Necesidad y Urgencia N° 34/19. (Boletín Oficial 3, 2021)

Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba sancionó la ordenanza que autoriza el funcionamiento de los *food trucks*. Establece que podrán elaborar y vender comidas en la vía pública y en espacios verdes públicos y privados, siempre que no interfieran en la circulación y que no operen a menos de 800 metros de un establecimiento gastronómico. La propuesta, exige que al menos uno de los encargados tenga formación gastronómica comprobable y que haya realizado el curso de Buenas Prácticas de Manufactura. En tanto, para los vehículos, el proyecto exige numerosos requisitos en cuanto a materiales, equipamiento, almacenamiento de agua potable, higiene, medidas de seguridad e inspección técnica vehicular (ITV). (Círculo Gastronómico, 2016)

La municipalidad de Bariloche mediante La Ordenanza N° 2914- CM- 17 establece un marco regulatorio sobre la instalación de unidades móviles gastronómicas y tiendas. (Bariloche Municipio, 2021)

Análisis del micro entorno- Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis estudia la situación interna de la empresa, aspectos que pueden ser controlados y manejados por la empresa.

Poder de negociación de los clientes.

Con respecto a los clientes, la posibilidad de negociar es alta, teniendo en cuenta la cantidad de oferta que hay hoy en día en el sector gastronómico. Se puede observar la crisis que ocasionó la pandemia, generó que muchos locales de la industria tuvieran que reinventarse, ofrecer promociones para atraer a clientes. El precio y la diferenciación hoy en día es algo clave para obtener una demanda necesaria. También la crisis promovió una gran competencia, entre los restaurantes tradicionales, las casas de comida que trabajan mediante la app de *delivery*, como también familias que montaron un negocio de comida casera para poder subsistir, por ende, hoy en día el cliente tiene un sinfín de posibilidades a la hora de elegir. (FEHGRA, 2021)

Amenaza de Nuevos Entrantes

La barrera de entrada de la industria gastronómica es media.

Por un lado, cuando se va a implementar un restaurante, requiere una gran inversión, para la compra de los diferentes equipos para la cocina y mobiliario necesario, capacitación a los diferentes empleados, desde cocinero, hasta mozo, la cantidad de impuestos que sufren y los protocolos Covid-19 que requiere cada provincia para poder trabajar. También se puede observar la dificultad para obtener financiamiento, debido a las altas tasas que ofrecen los diferentes bancos para prestar dinero.

Por otro lado, se puede nombrar la cantidad de familias que debido a la crisis económica que azota al país, desarrollaron un negocio familiar montándolo en sus propios hogares, donde no se requiere de una gran inversión, al utilizar el equipamiento propio de la casa, sin tener que enfrentar la presión fiscal o alquileres.

Poder de negociación de los proveedores.

Con respecto a los proveedores, el poder de negociación es bajo, dado que la gastronomía enfrenta una dura crisis que generó una disminución en la demanda de productos requeridos. También los proveedores debieron reinventarse y adaptarse a los nuevos tiempos que enfrentan. Una combinación de beneficios por pagos al contado, extensión de garantías, propuestas de alquiler de equipos, entre otros, son propuestas que brindan los diferentes proveedores del rubro para poder subsistir y superar esta crisis, como también para que sus clientes del sector gastronómico puedan mantener el servicio. (Gabriela Macoretta, 2020)

Si bien existen grandes proveedores que imponen condiciones, formas de pagos, la gran mayoría hoy en día acompaña a este rubro gastronómico que tanto ha sufrido y que llevará años recuperar los números pre pandemia.

Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos que satisfacen la necesidad de alimentación son varios, desde las grandes cadenas de supermercados como Vea, Walmart, Carrefour, entre otros, que venden productos y alimentos ya industrializados, hasta casas de comida casera que trabajan mediante

take away y *delivery*. Pero dentro del análisis que se está realizando no solo se busca satisfacer la necesidad de alimentarse, sino también la necesidad social, pasar un buen momento entre amigos, con tu pareja, familia. Por ende, se puede ver que hay amenazas latentes que cumplen con lo recién descrito, por ejemplo: Una feria de artesanía que dispone de diferentes stands con comida tradicional, eventos deportivos, recitales musicales, como también las diferentes fiestas nacionales y provinciales, donde muestran la cultura propia y platos típicos, hasta las salas de cine que te permiten pasar un buen rato disfrutando de una película con la posibilidad de comer.

Rivalidad entre competidores.

Para iniciar el análisis primero se debe separar entre dos tipos de competidores, quienes compiten para satisfacer la necesidad de alimentarse y por otro lado quienes además de lograr lo anterior nombrado, ofrecen pasar un buen momento entre seres queridos.

Hoy en día existe una alta rivalidad entre competidores, los dueños de restaurantes, bares, entre otros, sostienen que existe una competencia desleal, llamada venta ilegal, que ha tomado fuerza por la crisis, sobre la cual no recae ningún control sanitario, ni fiscal, quien además no deben afrontar gastos de alquiler. Esto les permite una reducción de costos, en donde salen favorecidos en relación a los demás lugares.

La competencia es ardua en los establecimientos tradicionales o modernos, donde no solo quieren comer bien, sino disfrutar el momento social, la calidad y precio es primordial para abrirse camino entre los competidores.

Análisis de mercado.

Primero se analizará demográficamente las provincias en donde se implementará el proyecto.

Córdoba según el último censo realizado por INDEC en el año 2010, cuenta con una población de 3.308.876 habitantes, de los cuales el 49% son hombres y el 51% mujeres. En relación a cuantos habitantes están en condición de ocupados laboralmente hablando, el número total da 1.516.447. (INDEC 3, 2010)

Rio Negro, posee una población de 633.634 habitantes, 315.066 varones y 318.598 mujeres. Población activa y ocupada 172.124 hombres y 125.016 mujeres. (INDEC 4, 2010)

El mercado objetivo al que se apunta no solo a los jóvenes y turistas, también para que familias de las diferentes provincias puedan aprovechar con mayor facilidad el servicio. Una oportunidad vista en este mercado que se quiere incursionar, es la necesidad de las personas de pasar un buen rato entre seres queridos, de forma informal, disfrutando de una buena comida al aire libre.

La competencia que posee los *food truck* es variado, desde restaurantes, bares, diferentes cadenas de *fast food*, entre otros. Las mayores ventajas en relación a los locales tradicionales es la flexibilidad en las ventas. Si se tiene un *food truck*, se puede desarrollar nuevos territorios, comercializar alimentos únicos en diferentes secciones de la ciudad y usar la camioneta para participar en diferentes eventos, todo lo anterior nombrado ampliaría la cartera de clientes. Un *food truck* sirve como una publicidad móvil que puede promocionar a tu negocio todos los días.

Cadena de Valor

Actividades primarias.

Logística interna: Se recepciona y almacena la materia prima enviada por los proveedores, se manipula, conserva, controla el inventario y se devuelve al proveedor lo fallado o incorrecto.

En la cervecería Checa quienes recepcionan el pedido, es alguno de los tres jóvenes que ayudan con el proceso productivo y también con lo administrativo.

En el restaurante La Jirafa quien controlan el ingreso de los diferentes pedidos es Nancy, encargada de la parte administrativa.

Operaciones: En la cervecería Checa el procesamiento y elaboración de la materia prima para obtener el producto final, consta de tres etapas fundamentales, la maceración de la malta previamente molida en agua durante un tiempo a temperatura para la elaboración del mosto, luego la fermentación que resulta de la acción de la levadura de cerveza agregada y del desdoblado de la maltosa del mosto en alcohol y gas carbónico, para finalizar eliminan las

levaduras y sustancias proteicas, se filtra la cerveza y es envasada en latas y barriles. (Ing. Agr. Cecilia Fiorentini, 2010)

Dentro del restaurante La Jirafa, las actividades de planificación y cocción de los alimentos convirtiéndolos en platos. Se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.

Logística externa: En relación a la Cervecería Checa desde su fábrica ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, primero los clientes se comunican mediante un contacto comercial a la empresa, para generar el pedido, luego el pedido se confirma para ser distribuida mediante camiones, en forma de latas y barriles a los diferentes bares y restaurantes de la provincia de Córdoba.

En restaurante La Jirafa, los clientes llegan al local con la intención de disfrutar un plato típico, el mozo recepción el pedido, para luego avisar al cocinero y por último el consumidor disfrutar el plato. Por otro lado, el local ofrece servicio delivery para quienes quieren disfrutar de un plato tradicional en sus casas, el pedido es recibido por el o la telefonista, se da aviso a los cocineros, para luego en envases adecuados que mantengan la calidad del servicio, se colocan los alimentos, para la entrega del pedido.

Marketing y Ventas: La unidad de negocio Sauco tiene un técnico en Marketing, quien es el encargado en el medir la satisfacción de los diferentes clientes. También cuenta con un contador y una técnica en recursos humanos, encargados de los indicadores, por ejemplo, ventas de cervezas o ventas de cubiertos.

El restaurante La Jirafa se focaliza en la atención a turistas, y residentes que buscan comer de manera sana. La cervecería Checa por su parte distribuye su producto en bares o restaurantes enfocados en la juventud. Ambos emprendimientos poseen redes sociales que están tercerizadas.

Servicios: Se puede nombrar las diferentes redes sociales que ofrecen atención personalizada y la posibilidad de realizar algún tipo de queja al lugar. Un servicio que brinda la cervecería es la de realizar tours por la fábrica con el objetivo de conocer la elaboración.

El restaurante la Jirafa brinda diferentes promociones mediante sus redes sociales, también da a conocer los platos de comida con sus diferentes características, y la opción delivery. (Caso Grupo Meta, 2021)

Actividades secundarias.

Infraestructura: La administración de Sauco S.A. se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc. (Caso Grupo Meta, 2021)

Con respecto a la fábrica de cervezas checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros.

En cuanto al restaurante La Jirafa, está ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas hasta platos regionales.

Recursos Humanos: La unidad de negocio Sauco S.A. no cuenta con un departamento de Recurso Humanos, la selección del personal la realizan directamente los creadores de la unidad de negocio teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. Se intenta captar mano de obra con población de la zona con la intención de fomentar las características del lugar y generar buena reputación. (Caso Grupo Meta, 2021)

Desarrollo de tecnología: La empresa tiene como estrategia principal enfocarse en la calidad del producto, gracias a la innovación en el enfoque, mejoramiento en el proceso, se logró la certificación de normas calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. (Caso Grupo Meta, 2021)

Abastecimiento: Cuenta con personal encargado en la compra, tienen como objetivo que las compras de insumos se encuentren a tiempo en los almacenes y en buenas condiciones, controlando de manera continua los niveles de inventario y a la vez desarrollando diferentes negociaciones con los proveedores.

Marco Teórico

En el presente Reporte de Caso, se desarrollará el marco teórico desde lo general a lo más particular. Primero se describirá los conceptos de planificación estratégica, luego la estrategia elegida, Estrategia de Crecimiento, y finalmente se analizará la implementación de la estrategia desarrollo de un producto a través de la innovación que permitirá el ingreso a nuevos mercados.

Al hablar de planificación estratégica se refiere al plan maestro en el que la alta dirección de la empresa implementa estrategias corporativas, en los próximos años, con el objetivo de lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las diferentes expectativas de los grupos de interés. (José Saiz de Vicuña, 2017)

También podemos definir a la planificación estratégica como el desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Idalberto Chiavanato, 2017)

El proceso formal de la planificación estratégica contiene algunos pasos principales, entre los que se pueden destacar son: la declaración de la misión y metas principales, analizar el entorno externo para descubrir amenazas y debilidades, luego el entorno interno para hallar fortalezas y debilidades, escoger la estrategia conveniente y por último el diseño de la estructura organizacional, también los sistemas de control, imprescindibles para la implementación de la estrategia elegida. Algunas empresas pasan cada año por un nuevo proceso de planificación estratégica, esto no significa elegir una nueva estratégica, sino modificar o reafirmar la implementada. (Hill, Jones, Schilling, 2015)

Al hablar de estrategia corporativa se puede definir “determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y que quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa”. Entre las estrategias corporativas que los altos ejecutivos pueden decidir para aplicar, se pueden nombrar: crecimiento, utilizada cuando una organización quiere extender el número de mercados que atiende o productos que ofrece ya sea por líneas de negocios actuales o nuevas, luego la estrategia de estabilidad, donde la empresa

se apega a su actividad actual y por último la estrategia de renovación, con el objetivo de solucionar un debilitamiento del desempeño. La estrategia elegida para el actual reporte de caso es la de Crecimiento. (Robbins & Coulter, 2014)

La estrategia de Crecimiento permite mejorar los resultados en los ingresos, como también la rentabilidad. La empresa tiene dos opciones para que pueda concretar la estrategia, el desarrollo interno, en el que se destaca, nuevos negocios, nuevos productos, nuevos mercados, entre otros. Por otro lado, el desarrollo externo, donde se puede nombrar, alianzas, *joint ventures*, fusión, entre otros. El desarrollo interno es la elegida para aplicar en la empresa en estudio. (José Saiz de Vicuña, 2017)

Entre las opciones que sobresalen dentro del desarrollo interno y que se aplicará en el Reporte de Caso, es desarrollo de nuevos productos, que se puede definir como una estrategia en donde estos, pueden ser desde totalmente novedosos y abarcar nuevos mercados, hasta productos actuales con pequeños cambios. Al tener éxito, pueden generar una mayor ventaja competitiva sostenible y en consecuencia importante rédito económico. (Kotler & Keller, 2012)

En una economía de cambio constante, la innovación es de gran necesidad. Las empresas pioneras identifican y aprovechan nuevas oportunidades de mercado, la mayoría de éstas aplican una innovación incremental, ingresan a los nuevos mercados creando o ajustado los diferentes productos para determinados clientes. Al hablar de nuevos mercados, se refiere a una expansión respecto a su mercado de origen, en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. (José Saiz de Vicuña, 2017)

Para lograr el éxito constante, las empresas deben observar en detalles las preferencias y necesidades de los clientes y no clientes. Las empresas que no desarrollan nuevos productos, son vulnerables a los gustos cambiantes de las personas y a la competencia. (Kotler & Keller, 2012)

Se aplicará un plan estratégico según aporta Idalberto Chiavanto (2017), empleando una estrategia corporativa de crecimiento plasmada por Robbins & Coulter (2014), implementando desarrollo interno que resalta José Saiz de Vicuña (2017) ya que, al conocer el negocio, la gestión siguiente será mejor. A partir de lograr un nuevo producto mediante la innovación, con la intención de ampliar la cartera de clientes expandiéndose a nuevos mercados.

Diagnóstico y Discusión

Luego de se haya realizado el análisis de situación de la empresa, también la cadena de valor y análisis de mercado, se pueden encontrar diferentes problemáticas, que pueden ser solucionadas a partir de fortalezas y oportunidades externas, llegando a una conclusión diagnóstica.

Para iniciar se puede decir que la empresa que analizada posee diferentes debilidades, entre ellas se puede nombrar el reducido mercado meta al que apunta, tanto la cervecería Checa como el restaurante la Jirafa, destinan sus productos finales a turistas y jóvenes, sin diversificar la oferta y que el producto sea apto para todo público, afectando de lleno los ingresos de la organización. La falta de fidelidad de los clientes, es una falencia al no sostener la clientela o generar una relación positiva con éstos, no logrando que la empresa sea recomendada a familiares y amigos, como tampoco previsibilidad en los ingresos, o sugerencias de mejoras, afectando seriamente en la rentabilidad y calidad del producto. Otra debilidad que se puede observar es el poco reconocimiento de la marca en las zonas donde está implementado el negocio, lo cual, al encontrarle una solución a este problema, podría utilizarse como ventaja, ya que permite incrementar las ventas y ganar cuota en el mercado, ser una barrera de defensa frente a la competencia, aumentar los ingresos al subir los precios porque el cliente asocia a la marca con calidad y prestigio.

Al hablar de amenazas que tienen en vano a la empresa, se puede decir que la crisis por la pandemia Covid-19 generó una disminución en los ingresos de la organización, lo que derivó una falta de inversión para poder expandirse, como también la disminución del poder adquisitivo en los diferentes clientes. Además, leyes que atentan contra la importación de diferentes artículos para poder equipar los proyectos, como la presión fiscal a la que está sometida la empresa.

La empresa posee fortalezas y oportunidades que le pueden permitir un crecimiento continuo, y atenuar las amenazas externas latentes hasta al día de hoy. Entre las fortalezas que se pueden destacar, el prestigio que posee el restaurante La Jirafa en la zona donde esta implementado, también la certificación de calidad de la norma ISO 9001 y las prácticas de buenas manufacturas, pudiendo diferenciarse de los competidores, adquiriendo una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo. Una cartera de proveedores fieles de la zona, generando

una gran relación a largo plazo, obteniendo materia prima de calidad, en tiempo y forma, también condiciones de pago convenientes, precios justos, acceso temprano a nuevos productos. La utilización de la mejor tecnología posible, también permitiendo brindar productos de primera calidad, impactando de lleno en la competitividad de la empresa, mejorando la productividad del empleado.

Entre las oportunidades externas que se pueden nombrar son, el crecimiento de las aplicaciones de *delivery* en el país, permitiendo ampliar la cobertura del producto a diferentes zonas, tercerizando la logística de transporte del producto hacia el cliente, permitiéndole enfocarse de lleno en el producto, mayor exposición de la marca, y mayores ingresos, al aumentar clientes. También la implementación de sistemas de software, que mejoren el control de inventarios, procesos de pago, sistemas de gestión, permitiendo mejorar rotundamente los tiempos y desempeño de la empresa.

Por todo lo analizado y expresado, se puede observar una oportunidad al aprovechar el fenómeno de la comida callejera, las nuevas tendencias, los nuevos tiempos generados por la pandemia, las necesidades y preferencias de los clientes. Es por esto que se propone aplicar una planificación estratégica permitiendo un aumento en la competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo, una estrategia de desarrollo de nuevo producto innovador, al implementar *food truck* en diferentes zonas estratégicas integrando la cervecería Checa con los alimentos del restaurante La Jirafa, logrando fidelizar la clientela actual, ampliar la cartera de clientes y expandir el mercado meta al que apunta la empresa, no solo para turistas y jóvenes, sino que también familias de la provincia de Córdoba como también de Río Negro, puedan aprovechar el servicio, alcanzando un mayor reconocimiento de la marca. Permitiendo destacarse por sobre la competencia gracias a la calidad del producto que profesa la empresa, sosteniendo las normas de calidad y buenas prácticas de manufactura, logrando en el mediano plazo un aumento en la rentabilidad e ingresos de la empresa.

Plan de implementación

Propuesta:

El proyecto se basa en el desarrollo de un nuevo producto integrando los productos de la cervecería Checa de la provincia de Córdoba, y el restaurante La Jirafa, el cual consiste en implementar 3 *Food Trucks* en diferentes zonas estratégicas, 2 en la provincia de Córdoba y 1

en la provincia de Río Negro, como lo son eventos masivos, recitales, ferias, entre otros. Se decide implementar mayor cantidad en la provincia de Córdoba, para la cantidad de habitantes que esta posee, y el poder económico que la caracteriza. Aprovechando la reactivación del turismo gracias al plan pre viaje y liberación de actividades, post pandemia. La intención de este nuevo producto es la atraer nuevos clientes, y expandir el mercado meta al que apunta la empresa. Diferenciándose sobre la competencia en el tipo de producto que ofrece, también la calidad del mismo. Logrando un aumento de la tasa de rentabilidad de la empresa. No se encuentra necesidad alguna para modificar las bases estratégicas, ya que contienen una gran claridad.

Alcance: Se realizará una planificación estratégica que permita cubrir la provincia de Córdoba y provincia de Rio Negro, Argentina. Se plantea un horizonte temporal de 4 años, para poder implementar este plan, iniciando en enero del 2022, finalizando en diciembre del 2025.

Objetivo general: **Aumentar la tasa de rentabilidad en 7 % para diciembre del año 2025, a través de estrategia de crecimiento, mediante el desarrollo de un nuevo producto.**

Justificación: Se plantea un horizonte de 4 años, por la inversión requerida en implementación de *food truck*, al ser una inversión relativamente alta, teniendo en cuenta, que la mayoría de los elementos para elaborar un *food truck* son importados, y los costos de estos. Se toman valores del año 2019, teniendo en cuenta que el año 2020 fue un año atípico debido a la pandemia y los valores presentados ese año no son los habituales de la empresa.

La rentabilidad de la empresa en el año 2019 fue 3%, rescatados los datos del estado de resultados del año 2019. Por lo nombrado, se propone aumentar la rentabilidad de la empresa Sauco S.A. en un 7% en el transcurso de 4 años.

Objetivos específicos:

- **Incorporar 3 *food trucks* en zonas estratégicas de Rio Negro y Córdoba, para finales del año 2022.**

Justificación: Desarrollar un objetivo operativo que se desea cumplir en el corto plazo ayudando en la optimización de los tiempos, que permita analizar, diseñar e implementar los 3 *food trucks* en zonas estratégicas de ambas ciudades, 2 *food trucks* en la ciudad de Córdoba, tomando en consideración la cantidad de habitantes y 1 *food truck* en Rio Negro.

- Incrementar las ventas un 45% para finales del año 2025 a través de un nuevo producto.

Justificación: El nuevo producto a desarrollar es la implementación de *food trucks* en distintas zonas estratégicas de Córdoba y Río Negro, por ejemplo, ferias, recitales, eventos masivos, etc. Integrando los productos de la Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa. La elección se debe al aprovechar a las nuevas tendencias de la comida callejera, las nuevas necesidades de las personas, que disfrutan del comer en un lugar tranquilo y fuera de lo formal, evitando el encierro y lugares tradicionales. Se estima un incremento del 15% en las ventas en el año 2023, 15% año 2024 y 15% año 2025. También la marca llegará hacia un mayor mercado, logrando captar nuevos clientes, ampliando su mercado meta, a través de publicidad. Todo lo nombrado anteriormente impactara de manera positiva sobre la rentabilidad de la empresa.

Tomando un criterio conservador y analizando la evolución de las ventas interanuales, 2018 al 2020, se visualiza que entre el año 2018 al 2019 hubo un crecimiento de las ventas del 100%. En el análisis no se incorpora el año 2020, por ser un resultado negativo efecto de pandemia covid-19. Por esto, se define el porcentaje de incremento de las ventas.

- Reducir costos operativos 4% para finales del año 2023 a través de la capacitación al personal.

Justificación: El personal más formado y capacitado en calidad será productivo al saber elegir las tareas, etapas a seguir, esto impactará a mediano y largo plazo, al llevar una adecuada gestión de calidad en todos sus procesos verticales, como recepción de materia prima, elaboración, distribución, entre otros, ahorrándole costes a la empresa. Retener a un empleado capacitado y productivo genera un beneficio en la empresa, al no tener que contratar y capacitar a otro empleado, sin ocasionar mayores gastos. Por todo lo nombrado anteriormente se puede ver que se logra un aumento en la rentabilidad.

Plan de acción 1:

Descripción	Recursos humanos	Tiempo		Recursos Físicos	Tercerización	Costo
		Inicio	Fin			
Búsqueda de proveedores de <i>food trucks</i>	José, directivo del grupo y Francisco, titular de la Jirafa	Enero 2022	Febrero 2022	Teléfono, computadora	-	-
Selección y compra de Food Truck	José, directivo del grupo y Francisco, titular de la Jirafa	Febrero 2022	Marzo 2022	Teléfono, computadora, papel contrato	DM TRAILERS	\$3412200 Anexo 1
Análisis e Implementación de <i>food trucks</i> en diferentes zonas estratégicas	José, directivo del grupo y Francisco, titular de la Jirafa.	Marzo 2022	Diciembre 2022	Teléfonos, computadoras	-	\$147930 Anexo 1
Contratación de personal para cubrir los diferentes eventos	Encargados administrativos.	Enero 2023	Diciembre 2025	Teléfono, computadora	-	\$667031 Anexo 1
Publicidad, generar difusión sobre en qué evento estará el food truck	Técnico en Marketing	Enero 2023	Diciembre 2025	Computadora	Técnico en Marketing	\$90021 Anexo 1
Venta de productos de cervecería Checa y Restaurante “La Jirafa”	Personal administrativo	Enero 2023	Diciembre 2025	Computadora, teléfono	-	-
Ofrecer servicio de envío del producto mediante app de delivery	Encargados administrativos.	Enero 2023	Diciembre 2025	Computadora, teléfonos.	Pedidos Ya Rappi	-
Evaluación y control, de ventas y nuevos clientes.	Contador y técnico en marketing	Julio 2025	Diciembre 2025	Teléfono, computadora	-	\$127489 Anexo 1

Plan de acción 2

Descripción	Recursos humanos	Tiempo		Recursos Físicos	Tercerización	Costo
		Inicio	Fin			
Búsqueda de profesionales dedicados a la capacitación en calidad.	José, directivo del grupo y Francisco, titular de la Jirafa	Enero 2022	Marzo 2022	Teléfono, computadora	-	-
Selección y contratación del profesional	José, directivo del grupo y Francisco, titular de la Jirafa	Marzo 2022	Abril 2022	Teléfono, computadora, papel contrato	Cescal	\$101120 Anexo 2
Reunión con personal para comunicar sobre la capacitación a realizar	José, directivo del grupo y Francisco, titular de la Jirafa, personal de cocina.	Abril 2022	Abril 2022	Teléfono, computadora, proyector	-	\$22849 Anexo 2
Capacitación virtual al personal en manual y procedimientos de gestión de calidad	Asesor externo en calidad	Abril 2022	Julio 2022	Computadora, plataforma e-learning de cescal	Cescal	\$64000 Anexo 2
Evaluación y seguimiento sobre la calidad del producto	Encargado de producción	Agosto 2022	Diciembre 2023	Teléfono, computadora	-	\$146102 Anexo 2

Presupuesto:

Teniendo en cuenta lo expresado en los planes de acción 1 y 2, además de ciertos antecedentes colocados en los anexos 1 y 2, se pudo desarrollar los presupuestos, detallado y proyectado de manera anual año 2022 al año 2025, los años del plan estratégico.

Plan de acción 1	2022	2023	2024	2025
Compra de 3 food truck	\$3.412.200	-	-	-
Análisis e implementación de foodtrucks	\$147930	-	-	-
Sueldo de personal contratado	-	\$1.643.340	\$2.185.642	\$2.841.335
Publicidad	-	\$22.178	\$29.497	\$38.346
Control y evaluación	-	-	-	\$127489
Total	\$3.560.130	\$1.665.518	\$2.215.139	\$3.007.170

Plan de acción 2	2022	2023	2024	2025
Contratación de programa	\$101.120	-	-	-
Reunión con personal	\$22.849	-	-	-
Capacitación	\$64.000	-	-	-
Control y evaluación	\$32.485	\$113.617,2	-	-
Total	\$220454	\$113617,2	-	-

Flujo de fondos:

El flujo de caja o *cash Flow* es la diferencia entre el dinero en efectivo que entra y sale de caja (cobros y pagos) en un período de tiempo determinado. Este parámetro es un importante indicador para la contabilidad, ya que permite conocer rendimientos. Ver anexo 3 con las diferentes premisas.

CASH FLOW PROYECTADO- EMPRESA " SAUCO SA"						
	2022	2023	2024	2025		
INGRESOS						
Por ventas de mercaderías	\$ 44.971.644	\$ 61.611.152	\$ 81.942.832	\$ 106.525.682		
Plan de acción 1		\$ 9.241.673	\$ 12.291.425	\$ 15.978.852		
Plan de acción 2	\$ 682.862	\$ 935.521				
TOTAL INGRESOS	\$ 45.654.506	\$ 71.788.345	\$ 94.234.257	\$ 122.504.534		
EGRESOS						
Costo de mercadería vendida	\$ 20.805.933	\$ 28.504.129	\$ 37.910.491	\$ 49.283.638		
Gastos de comercialización	\$ 15.835.626	\$ 21.694.807	\$ 28.854.094	\$ 37.510.322		
Gastos administrativos	\$ 3.792.696	\$ 5.195.993	\$ 6.910.671	\$ 8.983.872		
Gastos financieros	\$ 225.747	\$ 309.274	\$ 411.334	\$ 534.735		
Plan de acción 1	\$ 3.560.130	\$ 1.665.518	\$ 2.215.139	\$ 3.007.170		
Plan de acción 2	\$ 220.454	\$ 113.617				
TOTAL DE EGRESOS	\$ 44.440.586	\$ 57.483.338	\$ 76.301.729	\$ 99.319.737		
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.213.920	\$ 14.305.007	\$ 17.932.528	\$ 23.184.797		
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 424.872	\$ 5.006.753	\$ 6.276.385	\$ 8.114.679		
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 789.048	\$ 9.298.255	\$ 11.656.143	\$ 15.070.118		

Luego de haber definido el flujo de fondos, se puede observar que se cumple y supera el objetivo general propuesto, que era el aumento de la rentabilidad de la empresa en un 7% para finales del año 2025. Debido a que la rentabilidad del año 2025 será del 12% en relación al año 2019 que fue del 3%

Rentabilidad 2019	3%
Rentabilidad 2025	12%
Diferencia	9%

Se detalla el cálculo de indicadores financieros VAN y TIR. VAN es la diferencia entre el valor presente de los ingresos futuros que percibirá una empresa y la cantidad que invierte

para sacar adelante un proyecto. Si el resultado de esta operación es positivo; es decir, es rentable, quiere decir que el negocio es viable. TIR calcula la tasa de retorno (rentabilidad) que generará una inversión.

VAN	2.364.334,83	Positivo
TIR	52%	Positivo

También se calculó Retorno sobre la Inversión (ROI), es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio.

Beneficios por planes de acción	\$39.130.33
Costos por planes de acción	\$10.782.028
ROI	263%

Quiere decir que, por cada peso invertido, obtendrá una ganancia de \$2,63.

Conclusiones

El presente reporte de caso que tiene como objeto la unidad de negocio Sauco S.A. Al realizar un análisis externo e interno de la empresa, se encontraron diferentes problemáticas, entre ellos el reducido mercado meta al cual la empresa destina sus productos. El restaurante “La jirafa” está enfocado principalmente en los turistas que llegan a Bariloche, la Cervecería Checa, tiene como objetivo a los jóvenes de la ciudad de Córdoba. Debido a la expuesto recientemente es que se propuso implementar una estrategia de crecimiento a través de un nuevo producto innovador, que permita ampliar el mercado meta, captando nuevos clientes. Esta propuesta se lleva a cabo luego de un análisis de las amenazas y oportunidades que el sector ofrece.

Se establecieron tres objetivos, dos específicos y uno operativo que permitiese cumplir con el objetivo general, el aumento de la rentabilidad de la empresa para finales del año 2025. Entre los objetivos específicos se puede nombrar la disminución de los costos operativos, a través de una capacitación del personal de cocina, en manual y procedimientos de gestión de calidad. Además, se diseñó un plan de acción que incluyó a un objetivo operativo que permitiera implementar de manera correcta la incorporación de *food trucks* en diferentes zonas estratégicas, para luego dar inicio al objetivo específico de aumentar las ventas de la empresa. A través de estos productos innovadores que permiten trasladarse a diferentes eventos masivos, logrando un impacto sobre nuevos clientes, aprovechando las nuevas tendencias, abarcando un mayor territorio a través de los servicios de *delivery*. La implementación de *food trucks* tiene como fortaleza que ante amenazas por nueva cuarentena debido a la pandemia Covid-19, se pueden instalar en diferentes zonas estratégicas de la provincia de Rio Negro, como también Córdoba permitiendo abarcar más territorio y tener mayor alcance gracias al sistema *delivery*, como también la opción *de take away*.

Por último, al hablar del objetivo general, se ha logrado cumplir, al superar un aumento de la rentabilidad 7% propuesto. También se debe destacar que el plan es viable debido al resultado positivo de los diferentes índices financieros.

Recomendaciones

Para finalizar se expondrán una serie de recomendaciones con la intención de seguir mejorando la rentabilidad de la empresa.

Primero la creación de un departamento de recursos humanos con el objetivo de tener profesionales capacitados para realizar el reclutamiento e incorporación de personal y posterior seguimiento, como también la capacitación constante. Además, permite detectar necesidades de los empleados y poder satisfacerlas, para que el empleado se encuentre motivado. También la detección de problemas entre el personal y poder darle solución.

Otra de las recomendaciones es la incorporación de productos veganos, adaptándose a los nuevos tiempos y a las nuevas tendencias, destacándose sobre la competencia debido a que la gran mayoría no cumple con este tipo de comida, permitiendo un aumento en el mercado a cubrir.

Por otro lado, implementar la gestión de calidad total (TQM) es una herramienta para lograr que el producto final sea eficiente. De esta forma, cada área de la empresa, debe tomar su parte de responsabilidad en alcanzar la calidad total. Logrando implantar un proceso de mejora continua de la calidad mediante el mejor conocimiento y control de todo el sistema. Si esto se consigue, el cliente recibirá un producto con cero defectos. También, la TQM pretende eliminar los desperdicios, algo fundamental para reducir los costos.

Para finalizar, se recomienda la utilización de envases biodegradables al entregar la comida y bebida vía *take away* o *delivery*, ya que ayudan a la conservación del medio ambiente, se fabrican con materias primas renovables, mantienen el sabor de los alimentos, y por último y no menos importante, otorgan a la empresa imagen de marca y la representan como una empresa sostenible y *ecofriendly*. Lo cual hace que los usuarios valoren positivamente a las empresas que usan este tipo de envases

Referencias

- Ambito. (20 de Abril de 2021). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-n5185972>
- Argentina. (Agosto de 2021). *Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/elecciones>
- Bariloche Municipio. (2021). Obtenido de <http://www.bariloche.gov.ar/habilitacion-foodtrucks/>
- Boletín Oficial 2. (25 de Junio de 2021). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- Boletín Oficial. (6 de Agosto de 2021). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247815/20210807>
- Boletín Oficial 3. (1 de Enero de 2021). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Caso Grupo Meta. (2021). *Grupo Meta*. Córdoba.
- Caso Grupo Meta. (2021). *Instagram*. Obtenido de www.instagram.com
- Circuito Gastronómico. (3 de Noviembre de 2016). *Circuito Gastronómico*. Obtenido de Circuito Gastronómico: <https://www.circuitogastronomico.com/los-food-trucks-de-cordoba-ya-tienen-su-ordenanza/>
- El Economista. (27 de Julio de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-fmi-mejoro-proyeccion-argentina-2021/>
- Esteban Lafuente. (26 de Junio de 2021). *Salarios Deteriorados*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/salarios-deteriorados-que-paso-y-que-pasara-con-el-poder-adquisitivo-nid27062021/>
- FEHGRA. (27 de Mayo de 2021). *FEHGRA Argentina*. Obtenido de <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>
- Food Truck Booking. (17 de Abril de 2021). *Food Truck Booking*. Obtenido de <https://www.foodtruckbooking.es/noticias/997/tecnologia-en-el-foodtruck>
- Gabriela Ensinck. (9 de Diciembre de 2018). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Negocio-sobre-ruedas-cada-vez-mas-restaurantes-tienen-su-propio-food-truck-20181209-0006.html>
- Gabriela Macoretta. (3 de Septiembre de 2020). *La Agencia de Viajes*. Obtenido de <https://argentina.ladevi.info/proveedores/proveedores-nuevos-productos-y-estrategias-la-crisis-n24979>
- Hill, Jones, Schilling. (2015). Administración Estratégica. En J. S. Hill, *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Idalberto Chiavanato. (2017). Planeación Estratégica. En I. Chiavanato. México: McGraw-Hill.

- INDEC 2. (1 de Marzo de 2021). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf
- INDEC. (1 de JULIO de 2021). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- INDEC 3. (2010). *Estadísticas Córdoba*. Obtenido de <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>
- INDEC 4. (2010). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-6-62-000-2010>
- INFOBAE. (10 de Agosto de 2021). *INFOBAE*. Obtenido 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>
- Ing. Agr. Cecilia Fiorentini. (2010). *Alimentos Argentinos*. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/productos/Cerveza_2010_12Dic.pdf
- IProfesional. (14 de Abril de 2021). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/actualidad/337138-la-nueva-vida-con-restricciones-mas-delivery-netflix-y-ecommerce>
- José Saiz de Vicuña. (2017). El plan estratégico en la práctica. En J. S. Vicuña, *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Juan Carlos Sanchez. (25 de ABRIL de 2021). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/>
- Juan Marco Pollio. (5 de Agosto de 2021). *Bae Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/fintech/Tres-claves-de-la-explosion-de-las-billeteras-virtuales-en-Argentina-mercado-pago-uala-billetera-virtual-bna-20210804-0015.html>
- Kotler & Keller. (2012). Dirección de Marketing. En K. & Keller, *Dirección de Marketing*. México : Pearson.
- Lucila Lopardo. (15 de Julio de 2019). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/lo-hay-saber-food-truck-sea-buen-nid2267244/>
- Marcelo Lopez. (18 de Febrero de 2021). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/carbononews/2021/02/18/argentina-cada-vez-mas-veggie-el-12-de-la-poblacion-no-come-carne/>
- Patricio Eleisegui. (3 de Septiembre de 2021). *iPROup*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/25385-pandemia-que-negocio-sin-alquiler-y-baja-inversion-sera-furor>
- Pre Viaje. (9 de Agosto de 2021). *Pre Viaje*. Obtenido de <https://www.previaje.gob.ar/>
- Robbins & Coulter. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Rock Content. (26 de Septiembre de 2018). *Rock Content*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/empresas-mas-valiosas/>

Rosa Bartolí. (19 de Junio de 2018). *Ecoologic*. Obtenido de <https://www.ecoologic.com/blog/packaging-ecologico-negocios-take-away>

Soledad Madarona. (20 de Febrero de 2021). *Río Negro*. Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/el-boom-de-la-comida-callejera-en-bariloche-1696145/>

Anexo

Anexo 1

Presupuesto para plan de acción 1:

Contratación y compra de Food Truck:

Food Truck DMT Dumas

REMOLQUES HOMOLOGADOS

MODELO	200	250	290	300	310	385	385A	450	630	750
DISEÑO										
LARGO	2.40 MTS	2.65 MTS	3.20 MTS	3.20 MTS	3.20 MTS	3.90 MTS	3.90 MTS	4.50 MTS	6.30 MTS	7.50 MTS
ANCHO	1.20 MTS	1.60 MTS	2.10 MTS	2.10 MTS	2.10 MTS	2.10 MTS	2.10 MTS	2.10 MTS	2.40 MTS	2.40 MTS
ALTO	1.10 MTS	1.90 MTS	2.00 MTS	2.00 MTS	2.00 MTS	2.00 MTS	2.00 MTS	2.00 MTS	2.20 MTS	2.20 MTS
CARGA	300 KGS	400 KGS	500 KGS	900 KGS	900 KGS	1.500 KGS	2.000 KGS	2.000 KGS	2.300 KGS	2.300 KGS
DUALES	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
FRENOS	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AIRE AC	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓
LCM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PATENTE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PRECIO \$	720.000	940.000	1.215.000	1.420.000	1.450.000	1.680.000	1.840.000	2.450.000	3.820.000	4.680.000

* TODAS LAS VERSIONES INCLUYEN: FORRADO INTERIOR EN PRFV - BARRA DE MOSTRADOR - CAMPANA DE EXTRACCIÓN - INSTALACIÓN ELÉCTRICA 220V
 ** IMPORTES MAS IVA - ILUMINACIÓN LED - RUEDA DE AUXILIO - PATA TIMONERA

DM Trailers | dmtrailers_foodtruck_dumas
 www.dmtrailers.com.ar - info@dmtrailers.com.ar
 +54 911 2484 9805 | +54 911 7163 1520

JESICA BARBOSA
 Gerente Comercial DMT
 +54 911 7163 1520

Se seleccionó el modelo 250, al valor \$ 940.000 c/u + 21% IVA = \$1.137.400

Se realiza la compra de 3 food trucks por el valor de \$3.412.200

Análisis e implementación de foodtrucks:

MEGATONE.net

CATEGORÍAS ▾ LED-SMART TV LAVADO HELADERAS CLIMATIZACIÓN CELULARES NOTEBOOKS COLCHONES COCINAS

Envío Gratis AMBA / 24hs

12 SIN INTERÉS

INCLUIE FUNDA

alcatel 1 PLUS

KIT0033ALC

\$17.799

6 Sin Interés: \$ 2966

VISA 6 Sin Interés: \$ 2966

Novus 6 Sin Interés: \$ 2966

Ver cuotas y Formas de pago

Comprar

Pago Seguro

Retiro en Sucursal Gratis

Envío a domicilio a todo el País

Calcular costos de envío >

★★★★★ (1 Valoraciones)

tienda mia amazon

Buscar entre los millones de productos

Portátil HP Chromebook de 11 pulgadas - MediaTek - MT8183 - 4 GB de RAM - 32 GB de almacenamiento eMMC - Pantalla HD de 11,6 pulgadas - con Chrome OS™ - (11a-na0010n, modelo 2020)

4.5/5 (1292 Opiniones)

Capacidad HD: 40

Color: Gris sarsa

Nombre del parent: Ordenador portátil 11a-na0010n

Ordenador portátil 11a-na0010n

Disponibilidad: En stock

Marca: HP

Peso con empaque: 1,240 kg

Producto con devolución

Producto de Amazon

Asegúrese de que le están introduciendo su número de modelo SEGURO SIN COMPROMISO. Llame al Servicio al Cliente HP Agente y asegúrese de validar parte. Vigila bien y toma una foto de la caja abierta, así lo podrás mantenerlo controlado por quien lo suavicé así como de cualquier otro daño físico o de otro tipo.

AR\$ 31.310

Este producto tiene Garantía de Entrega

3. Ahorro PAS y protección AFP ya incluidos en los precios! No pagas como carga adicional en la factura.

4. Agrega el producto al carrito para conocer los costos de envío y impuestos

5. Recibe este producto de 7 a 11 días hábiles próximamente con **Envío Express**

Hasta 3 cuotas sin interés pagando con **Tarjetas Santander Select | Visa**

Hasta 12 cuotas fijas con todas las tarjetas

Comprar

Agregar al carrito

VISA PayPal CREDITO

Se realizó la compra de 3 celulares al valor de \$ 17799 c/u, total \$ 53397 y 3 notebook al valor \$31310 c/u total \$93930, para ser utilizado en los 3 *foodtrucks*.

Sueldo de personal según convenio Hoteleros + Gastronómicos:

- Sumas remunerativas				\$ 18.576,54	\$ 4.588,41
+ Sueldo Básico	\$ 507,56	30		\$ 15.226,67	
+ Adicional por complemento	\$ 15.226,67	12	%	\$ 1.827,2	
+ Adicional por asistencia	\$ 15.226,67	10	%	\$ 1.522,67	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 18.576,54	11	%		\$ 2.043,42
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 18.576,54	3	%		\$ 557,3
+ Obra social	\$ 18.576,54	3	%		\$ 557,3
+ Obra social - diferencial jornada parcial (Art. 92 ter)	\$ 26.007,14	3	%		\$ 780,21
+ Cuota sindical	\$ 18.576,54	2,5	%		\$ 464,41
+ Seguro de vida y sepelio	\$ 18.576,54	1	%		\$ 185,77
- No remunerativo 2021				\$ 1.704,58	\$ 59,66
+ Asignación Extraordinaria Tercer Cuota - suma no remunerativa	\$ 56,82	30		\$ 1.704,58	
+ Cuota sindical	\$ 1.704,58	2,5	%		\$ 42,61
+ Seguro de vida y sepelio	\$ 1.704,58	1	%		\$ 17,05
Totales				\$ 20.281,12	\$ 4.648,07
Sueldo neto				\$ 15.633,05	

Cada trabajador cumplirá funciones por 16 hs semanales. Sueldo mensual por trabajador.

Son 6 trabajadores, 2 personas por *food trucks*.

$\$15.633,05 \times 6 \text{ trabajadores} \times 12 \text{ meses} = \$1.125.576 \times 46\%$ (inflación estimada año 2022 según REM) = $\$1.643.340$. Valor estimado de los salarios para el año 2023.

Publicidad:

TARIFARIO2021 ARANCELES DE DISEÑO, ARGENTINA, 2021

f t g+ in su e compartir

INICIO CONSULTAS O SUGERENCIAS BUSCAR TARIFAS PARA ...

Inicio / Marketing / Redes sociales / Subida de imágenes /

ARANCELES DE SUBIDA DE IMÁGENES

TARIFAS PARA SUBIDA DE IMÁGENES
Galería de al menos de 10 imágenes

Si te preguntabas cuando cobrar por una tarea de diseño, o buscabas un tarifario de diseño gráfico en esta página encontrarás la información que buscas.

Recordá que los aranceles que listamos son montos orientativos para ayudar tanto a profesionales a presupuestar y cobrar por su trabajo, como a clientes que buscan saber cuanto deberían pagar por los mismos. Cada proyecto debe ser presupuestado basado en sus requerimientos, por lo que esta lista de precios debe ser tomada como una referencia orientativa.

Esperamos que te sea de utilidad.

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 924	\$ 643	\$ 743

[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Tarifa por subida de 10 imágenes, considerando 10 imágenes mensuales.

\$924 x 12 meses = \$11.088 anual, actualizado mediante la inflación estimada según REM durante el año 2023, 2024 y 2025.

Control y evaluación:

La evaluación y control del plan de acción 1, será ejecutado por el contador y técnico en marketing que ya posee la empresa, abonando complementos y adicionales, sin tener que contratar nuevos profesionales.

2. La elaboración, implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.-

Listado de Actividades:

- Análisis, diseño e implantación de medios de procedimiento de datos, sistemas de información y control. Desde \$ 75.745.

\$75745 es el valor que cobrará el contador por realizar una evaluación y control del plan de acción 1.

¿Cuánto gana un Marketing en Argentina?

\$ 209 / Hora

Basado en 309 salarios

El salario **marketing** promedio en **Argentina** es de **\$ 408.498** al año o **\$ 209** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 250.500** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 600.000** al año.



El técnico en marketing cobrará un adicional de \$8624 por mes, durante 6 meses, total \$51744, tomando en cuenta el valor de la hora \$308, para realizar evaluación y control del plan de acción 1.

Anexo 2

Presupuesto para plan de acción 2:

Capacitación en calidad al personal:

Se estima capacitación de la empresa Cescal para personal de cocina del Restaurante La Jirafa, la cervecería Checa y nuevo personal de *food truck*, 16 colaboradores x \$6320 = \$101120

COSTO DEL CURSO

Pago en Pesos Argentinos: \$7900 por mes. (4 meses en total). Pago Mensual [Aquí](#)

Pago fuera de Argentina: u\$s 79 por mes.(4 meses en total). Pago Mensual [Aquí](#)

Bonificaciones:

- **20 % Descuento Pago total del Curso.**
- 15 % Descuento: Ex-Alumnos de CESCAL y de Nutrinfo, Consultar por otras bonificaciones.

FORMAS DE PAGO:

- Para abonar desde **Argentina:** transferencias bancarias, mercado pago (tarjetas de crédito y debito)
- Para abonar desde **Fuera de Argentina:** Pagos por PAYPAL (tarjetas de crédito y debito)
- Para solicitar toda la información para abonar o enviar el comprobante de pago comunicarse con administracion@cescal.com.ar.
- Para mas información comunicarse con info@cescal.com.ar

PAGOS TOTAL DEL CURSO CON BONIFICACIÓN DEL 20 %

Pago Total del Curso desde Argentina. Pagar [Aquí](#).

Pago Total del Curso fuera de Argentina. Pagar [Aquí](#)

Reunión con personal:

Se realiza la compra de un proyector al valor de \$22849 para comunicar a los empleados sobre la capacitación que se realizará.

The screenshot shows the product page for a projector on the MEGATONE.net website. The product is a white projector with a lens and a handle. The price is \$22,849. The page includes a search bar, navigation menu, and a 'Comprar' button. The product name is 'PROYECTOR KJ-814 1600 LUMENES WIFI HD MIRACAST AIRPLAY HDMI VGA USB AV - KANJI'. The page also features a 'Pago Seguro' section and a 'MEGAMARKET' logo.

Capacitación virtual del personal:

Se realizarán 2 capacitaciones mensuales de 1 hora cada uno a los 16 empleados durante 4 meses, llevada a cabo por la plataforma online Cescal. Se le abonará al empleado la hora realizada de capacitación al valor \$500. El total del presupuesto será de \$64000.

Control y evaluación:

El control y evaluación la realizará el encargado en producción que ya posee la empresa, abonando un adicional de 10 horas extras mensuales al 100%, por encargarse del control y evaluación del plan de acción 2, evitando contratar nuevos empleados.

Simulación de Liquidación de Haberes		
Categoría: Administrativo F		
Mes de Cálculo: Dic.2021		
Horas Extras al 100%: 10 hs.		
AyCom.com.ar		
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo
Básico	59.979,49	
Presentismo	4.998,29	
10 Horas Extras al 100%	6.497,78	

Se le pagará al empleado un adicional de \$6497,78 mensual, ajustado a la inflación considera por REM.

$\$6497,78 \times 5 \text{ meses del año } 2022 = \32485

$\$6497,78 \times (46 \% \text{ inflación estimada según REM}) = \$9486 \times 12 \text{ meses año } 2023 = \113617

Anexo 3Flujo de fondos:

PREMISAS GENERALES:

1. Al aumentar las ventas, los costos de venta aumentarán un 10%.
2. Al aumentar los ingresos, los costos y gastos aumentarán un 10%.
3. Los ingresos y egresos se ajustan de acuerdo a la tabla de inflación REM.
4. Ingresos y costos incluyen al IVA.
5. Se toma como referencia el estado financiero 2019.

6. El impuesto a las ganancias fue determinado a partir de un porcentaje del 35%.
7. Se toma como tasa de costo de oportunidad a la tasa del Leliq 38%.

PREMISA PLAN DE ACCION:

1. Los costos operativos se consideran dentro de la partida " Otros costos de ventas"

Valores obtenidos Balance 2019, Sauco S.A.

INGRESOS 2019	\$ 30.802.496
COSTOS DE VENTA 2019	\$ 18.914.485
OTROS COSTO DE VENTAS	\$ 34.143.095
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.447.905
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$ 14.396.023
GASTOS FINANCIEROS	\$ 205.225

Plan de acción 1: Incrementar las ventas un 45% para finales del año 2025.

Las ventas aumentarán, un 15% en el año 2023, 15% año 2024, 15% año 2025.

Plan de acción 2: Reducir costos operativos en un 4% para finales del año 2023

Los costos operativos disminuirán 2% año 2022. 2% año 2023

Tabla Inflación (REM)			
2022	2023	2024	2025
46%	37%	33%	30%