

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Reporte de caso

Licenciatura en Administración

**“El futuro está en la sostenibilidad del medio ambiente e innovación tecnológica:
Inversión en diversidad vegana-vegetariana y en un mozo robot para un restaurante”**

Autor: Mandelman, Thomas

DNI: 41886650

Email: Mandelman99@gmail.com

Legajo: VADM027670

Tutora de TFG: Navas, Claudia

2022

Resumen

En el presente reporte de caso desarrollé una planificación estratégica al restaurante La jirafa, integrante de la unidad de negocio Sauco S.A, perteneciente a Grupo Meta, con sede en la ciudad Patagónica de la provincia de Rio Negro, San Carlos de Bariloche, con el objetivo general de incrementar la rentabilidad al 5% para el año 2026. Se concretará a través de la estrategia corporativa de crecimiento por el desarrollo e implementación de nuevos productos veganos y vegetarianos, y la estrategia de diferenciación competitiva con la compra de un mozo robot diferenciando notablemente al La Jirafa con los demás restaurantes de Bariloche.

Luego de realizar un análisis completo acerca del marco interno y externo de la empresa se llegó a la conclusión de realizar una planificación estratégica para la incrementación de la rentabilidad de la empresa a través del aumento y fidelización de sus clientes, haciendo hincapié en la estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo de producto, creando e implementando nuevos platos en el menú del restaurantes con el objetivo de incluir grupos de consumidores como los veganos, vegetarianos y celíacos. Se utilizará la estrategia competitiva, llamada diferenciación de servicio/producto, con el fin de aumentar las ventas y clientes a través de nuevas herramientas tecnológicas e innovadoras surgidas en los últimos años como la inversión de un mozo robot, con el propósito de mejorar la atención al cliente y diferenciarse notablemente con la gran cantidad de competencia que tiene el restaurante en una ciudad turística como San Carlos de Bariloche. Por el lado de las estrategias funcionales, se realizarán funciones de servicio post venta.. Estas mismas le permitirán a La Jirafa Restaurante trazar un camino para alcanzar los objetivos planteados.

El objetivo general de este trabajo es aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para el año 2026, es un objetivo que tendrá un plazo de 4 años y se cumplirá a través de ciertos objetivos específicos como el aumento de ventas, satisfacción del cliente y tasa de canje de recompensas.

Palabras claves: Planificación estratégica, crecimiento, desarrollo de producto, competitiva, diferenciación, tecnológicas, innovadoras, rentabilidad.

Abstract

In this case report, I developed a strategic planning for La Jirafa restaurant, a member of the Sauco S.A business unit, belonging to Grupo Meta, based in the Patagonian city of the province of Rio Negro, San Carlos de Bariloche, with the objective of increasing profitability to 5% by 2026. It will be achieved through the corporate growth strategy for the development and implementation of new vegan and vegetarian products, and the competitive differentiation strategy with the purchase of a robot waiter, notably differentiating La Jirafa with the other restaurants in Bariloche.

After carrying out a complete analysis about the internal and external framework of the company, it was concluded that a strategic planning was carried out to increase the profitability of the company through the increase and loyalty of its clients, emphasizing the corporate strategy. growth through product development, creating and implementing new dishes on the restaurant menu with the aim of including consumer groups such as vegans, vegetarians and celiacs. The competitive strategy, called service/product differentiation, will be used in order to increase sales and customers through new technological and innovative tools that have emerged in recent years, such as the investment of a robot waiter, with the purpose of improving customer service. to the customer and stand out from the large amount of competition that the restaurant has in a tourist city like San Carlos de Bariloche. On the functional strategies side, post-sale service functions will be carried out. These will allow La Jirafa Restaurant to trace a path to achieve the stated objectives.

The general objective of this work is to increase the profitability of the company by 5% by the year 2026, it is an objective that will have a term of 4 years and will be fulfilled through certain specific objectives such as increased sales, customer satisfaction and reward redemption rate.

Keywords: Strategic planning, growth, product development, competitive, differentiation, technological, innovative, profitability

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
Herramienta PESTEL para análisis macroeconómico	4
Factor Político	4
Factor Económico	5
Factor Tecnológico	7
Factor Ecológico	8
Factor Legal	9
Herramienta 5 fuerzas de Porter para análisis microeconómico	10
Poder de negociación de los proveedores	10
Poder de negociación con los clientes	10
Amenazas de nuevos competidores	10
Amenazas de productos o servicios sustituto	11
Rivalidad entre competidores existentes	11
Herramienta cadena de valor para análisis interno	11
Actividades Primarias	12
Actividades de soporte	13
Análisis de mercado	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación	21
Propuesta	21
Visión, Misión, Valores de Grupo Meta	21
Objetivo general	22
Objetivo Específicos	22
Alcance Temporal	24
Alcance Geográfico	25
Planes de acción	25
Plan de acción 2	26
Plan de acción 3	27
Diagrama de Gantt	27
Presupuesto de inversión del proyecto	29
Análisis financiero	29

Flujo de fondo proyectado	31
Recomendación	32
Bibliografía	34
ANEXOS	41
Anexo 1	41
Anexo 2	42
Anexo 3	43
Anexo 4	44
Anexo 5	44
Anexo 6	45
Anexo 8	47
Anexo 9	47
Anexo 10	48
Anexo 11	48
Anexo 12	49
Anexo 13	49
Anexo 14	50
Anexo 15	50
Anexo 16	51
Anexo 17	51
Anexo 18	52
Anexo 19	53

Introducción

En el reporte de caso vamos a realizar una planificación estratégica del restaurante La Jirafa (integrante de la empresa Sauco S.A, unidad de negocio perteneciente a Grupo Meta) con el propósito de trazar un camino correcto hacia el objetivo general planeado, el crecimiento de la rentabilidad del restaurante, a través de una estrategia corporativa de crecimiento de desarrollo de producto, incrementando las opciones del menú vegetarianas y veganas, integrando junto a la estrategia competitiva de diferenciación, invirtiendo en la compra de un mozo robot. Por el lado de las estrategias funcionales, se implementará un software de gestión y control que provee una empresa tecnológica para el incremento de la fidelización a través de un buen servicio post venta.

Para comenzar, previo a interiorizarnos acerca del restaurante La Jirafa y su análisis, vamos a hacer énfasis en la importancia del sector gastronómico para Argentina y la gran necesidad de realizar una estrategia correcta para resurgir económicamente después de ser el sector más golpeado por causa de la pandemia.

Según el Indec, la gastronomía en argentina está incluida entre los primeros diez sectores generadores de valor del país, en 2019 (año previo a la pandemia) representó aproximadamente 500.000 millones de pesos del PBI (Indec, 2020), además de ser de los mayores generadores de empleos por monto de inversión.

Mientras transcurría la pandemia, los restaurantes tuvieron que adaptarse e innovar el servicio, a causa de las restricciones impuestas por el gobierno argentino, con el único objetivo de sobrevivir en el mercado, teniendo pérdidas en el ejercicio. Esto mismo tuvo como consecuencia de verse obligado a financiarse con recursos ajenos para hacer frente a los gastos.

Grupo Meta surgió en 2019, fundado por tres hermanos llamados Paula, José y Juan Cruz Fernandez, teniendo como ejemplo a seguir a su abuelo Tecilio Fernandez, amante del trabajo de campo, crearon 4 diferentes unidades de negocios con el objetivo de realizar actividades relacionadas con este mismo.

La unidad de negocio que analizaremos es Sauco S.A, en esta misma se integran el restaurante La Jirafa y la Cervecería Checa.

La Jirafa es un restaurante ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar que posee la capacidad de acoger 160 comensales, en la cual se puede solicitar desde minutas hasta platos regionales y ha logrado una buena imagen de la gente local, aunque la mayoría de clientes son turistas. Fue adquirido mediante la compra del fondo de comercio y tuvo una gran recuperación, ya que, anterior a este suceso, el restaurante estaba en caída con respecto a la valoración. Con respecto a los empleados, cuenta con un plantel fijo de 5 personas y en temporada alta se contrata más personal con contrato eventual o temporal.

En cuanto a lo detallado anteriormente, vamos a analizar 4 problemáticas resultantes de la gestión del restaurante La Jirafa.

El primer problema visible, es la evidente pérdida de rentabilidad del restaurante a causa de la pandemia y del gran aumento del pasivo corriente y no corriente, poniendo en riesgo la supervivencia del restaurante. Según el Estado de situación patrimonial del año 2020, La Jirafa restaurante contrajo deuda financiera a corto plazo de \$3.956.166,74 y deuda a largo plazo de \$1.933.333,30. Con respecto al patrimonio neto, existió una pérdida en el ejercicio del 2020 con respecto al anterior del monto de \$7.772.599,90. (Siglo21.instructure, 2022)

La segunda debilidad observada es no llegar a todos los públicos con las opciones del menú, cuenta con variaciones de platos regionales como lo son las parrilladas, empanadas, milanesas, entre otros y también platos mundialmente conocidos como las pastas y pizzas, pero no se brindan opciones a clientes vegetarianos o veganos. Esto tiene como consecuencia una pérdida en la visión de las tendencias actuales del mercado, la población le da una enorme importancia a la vida saludable, que está directamente relacionada con la comida consumida. Además, el consumo de comida vegetal ayuda a la sostenibilidad del medio ambiente.

El tercer problema que analizaremos es acerca de la falta de servicio post venta y la pérdida importante en la fidelización de los clientes, podemos observar que la mayoría de los

consumidores son turistas, poniendo en segundo plano a los clientes que habitan en la ciudad, esto mismo fue un problema en los meses de pandemia, ya que los turistas no tenían la posibilidad de ingresar a la provincia por las restricciones impuestas por el gobierno. El restaurante no realiza ninguna acción posterior a la compra perdiendo la oportunidad de interactuar con el cliente para recibir su opinión, obtener sus datos, brindarles descuentos por lealtad, entre otros. Teniendo como consecuencia la pérdida de la lealtad de los consumidores, disminución de ventas y clientes, mayores gastos de marketing para reponer los clientes perdidos, peor imagen, etc.

Después de nombrar y explicar las problemáticas encontradas en La Jirafa, a través de la planificación estratégica, realizaremos mejoras para lograr el objetivo general de aumentar la rentabilidad en un 5% para el año 2026. Implementaremos la estrategia corporativa de crecimiento con el desarrollo de producto, ampliando el menú del restaurante con opciones veganas y vegetarianas, incluyendo a grupos de personas que previamente no podían asistir, siguiendo con las nuevas tendencias de la actualidad, para poder incrementar la cartera de clientes.

También se implementará una estrategia competitiva de diferenciación, invirtiendo en la compra de tecnología avanzada como robótica que elevará el nivel de atención al cliente por encima de la competencia, además de que a pesar de que el restaurante utiliza el software mr. comanda para su funcionamiento y gestión, con respecto a la estrategia funcional, se contratará para el servicio de post venta, una plataforma web de restaurantes para capturar datos de los clientes, recibir su opinión y actuar a tiempo, explotando la oportunidad de usar la base de datos, fidelizar los clientes con descuentos para la próxima vez que vuelvan al restaurante, entre otras medidas que atraerán y fidelizar nuevos clientes, en especial a los habitantes de la ciudad de Bariloche.

En este apartado, para realizar énfasis en el diagnóstico de situación, recomendaciones del caso y las conclusiones previamente realizadas, presentaremos antecedentes teóricos y empíricos que los sustenten.

Para comenzar, vamos a mencionar el caso de Arcor, es una multinacional Argentina dedicada a alimentos, agronegocios & packaging. Esta misma, en el año 2015 definió una planificación estratégica con el objetivo de realizar una gestión sustentable para el periodo de

2016 - 2020. Como resultado, tuvieron un gran éxito, desarrollando programas que tienen como eje el cuidado del medio ambiente con respecto a la producción, como ejemplo: Residuos Cero. Todos los años publican un reporte de sustentabilidad. (Arcor, 2015).

En segundo lugar, un claro ejemplo de la estrategia de diferenciación es la marca alemana BMW, esta misma fabrica automóviles y motos de lujo. Al utilizar esta estrategia, genera una ventaja competitiva que le permitió ser líder mundial en ventas entre los fabricantes de vehículos de alta gama. Sus ventajas competitivas son la constante inversión en I+D, dando como resultado ser pioneros en la fabricación de autos electrónicos o la diversidad de modelos ha sido otra ventaja competitiva. (BMW, 2015).

Por último, si hablamos de la incorporación de robótica, podemos nombrar un ejemplo de éxito situado en San Luis, Argentina. En la cual, el hotel de Potreros De Los Funes invirtieron en la compra de un robot que tiene la función de ser el mozo, entregando los platos, aliviando la carga de los empleados. Este suceso además de ser un éxito, tuvo un impacto en la imagen del restaurante positiva, al ser de los únicos restaurantes con esta tecnología. (Hotel internacional Potrero De Los Funes, 2022)

Análisis de la situación

Herramienta PESTEL para análisis macroeconómico

Se utilizará la herramienta PESTEL para realizar el análisis macroeconómico. A través de una descripción del entorno de la empresa (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) se pueden identificar los factores externos que pueden influir en el presente y futuro del restaurante.

Factor Político

La industria en el país se encuentra constantemente condicionada por decisiones y factores políticos, en gran medida por la situación de pandemia. En el año 2022, se flexibilizaron las medidas tomadas por el gobierno hasta el punto de volver a la situación pre-pandemia, esto es debido a la campaña de vacunación general de la población Argentina y del mundo, según el monitoreo de la página oficial del gobierno argentino, hay 40.946.228

personas vacunadas y 37.782.631 con esquema completo (Argentina, 2022), esto favorece a la medida de trabajar con el 100% de la capacidad del restaurante, el gobierno de Río Negro adhiere a la resolución 705 del ministerio de Salud de la Nación, sugieren usar barbijos pero deja de ser obligatorio (Boletín Oficial, 2022), Artículo 3 del boletín oficial dictamina dejar sin efecto la obligatoriedad del auto reporte de síntomas en la aplicación “Cuidar” (Boletín Oficial, 2022), también el artículo 2 del boletín oficial refiere a anular la medida de distanciamiento de 2 metros entre personas (Boletín Oficial, 2022)

Otra medida que favorece enormemente al sector gastronómico es la flexibilización al turismo, tanto nacional como extranjero, eliminando la obligación de presentar PCR y certificado. Esto mismo comenzó a partir de abril del 2022. Los turistas residentes simplemente tendrán que completar declaración jurada 48 horas antes del viaje y a los extranjeros se le agregó la obligación de contar con seguro médico por COVID-19. (Boletín Oficial, 2022)

También, sigue en marcha el programa de previaje, que ha sido un éxito en el turismo nacional, los datos indican que en la primera edición, aproximadamente 600.000 personas utilizaron el programa e inyectaron \$15.000 millones (Argentina.gob, 2021), en este momento lanzaron el pre viaje 3 para fomentar el turismo nacional en fechas de temporada baja (octubre a principio de diciembre). Este mismo, es un programa de preventa turística que te reintegra el 50% del valor de tu viaje, ya sea gastos de vuelos, alojamiento, y otros servicios turísticos comercializados por prestadores inscriptos al programa (Prevviaje, 2022).

En la temporada de invierno fue el destino más elegido por el turismo nacional y extranjero con una ocupación del 95% de sus 38.000 plazas disponibles, con un ingreso de 225.766 pasajeros. (Telam, 2022)

Por último y no menos importante, estamos a un año de las próximas elecciones presidenciales, por lo tanto, estamos entrando a un nuevo año electoral que genera más especulaciones e incertidumbres que seguridad y certidumbre.

Factor Económico

El factor económico en Argentina siempre fue complicado, este año es el sector más dañada del país, contando con la renuncia del ministro de economía Martín Guzmán a principio de Julio, que generó una excesiva incertidumbre que elevó a valores históricos el dólar informal, financiero, la inflación y riesgo país, causando una profunda crisis económica.

Argentina está transitando un periodo de crecimiento económico, en el primer trimestre de 2022 el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 6% en forma interanual y un 1,5% con respecto al anterior trimestre, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (Indec). De acuerdo al último reporte del Indec, el sector gastronómico hotelero lideró el crecimiento de la actividad económica en la Argentina, con una suba del 44,3% interanual. Según el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), el crecimiento interanual de la Argentina fue del 7,4% en mayo de 2022. (unjuradio.com, 2022)

El peso argentino ha sufrido una gran devaluación frente al dólar en el mercado informal y financiero llegando a tocar récord histórico de tipo de cambio a \$350, En la actualidad el dólar ronda los \$280. Esto mismo tiene consecuencias en el sector gastronómico al aumentar los insumos importados, se aumentan los precios, bajando la demanda.

Por otro lado, la inflación, es la más alta desde la explosión de la convertibilidad, según el Indec, el último mes calculado (julio) hubo una inflación de 7,4% y en el interanual de 71%, con expectativas a alcanzar el 90% anual. Estamos frente a una inflación histórica e incontrolable, ya que tomando a comparación el año anterior (2021), fue de 50,9% (BCRA, 2022). Asimismo, el pronóstico de inflación para el 2023 es del 76,6%.

Hablando del sector gastronómico argentino, estos factores y crisis tienen como consecuencia la disminución del poder adquisitivo de la población, afectando directamente al consumo. Un claro ejemplo es la disminución de la compra de carne que en la actualidad parece ser más un lujo que un alimento cotidiano, en el 2022, el consumo de carne es el menor en 100 años, con 47,8 kilos per cápita. (Ámbito, 2022)

Factor Social

La crisis social está relacionada con la crisis económica, el primer indicador que analizaremos es el índice de desocupación, este mismo se ubica en 7% para el primer trimestre del 2022, existiendo una mejora con respecto al mismo periodo del año 2021, con resultado de 10,2%, esta progreso guarda relación con la flexibilización de las restricciones por el Covid-19 (Indec, 2022). Ya que, en el año 2021, 1 de cada 4 empleados del sector gastronómico perdió su empleo.

Por otro lado, en el 2022 se incorporaron más de 28 mil personas al empleo asalariado. Más de 12,6 millones de personas cuentan con trabajo registrado en diversos sectores como el público, privado, autónomo y monotributista, El sector fue el más destacado en el crecimiento de empleo registrado, con 0,5% durante abril de 2022. (Argentina.gob, 2022).

Al hablar de la pobreza e indigencia en Argentina en 2022, se informó que el 37,3% de las personas viven por debajo de la línea de la pobreza y el 8,2% por debajo de la indigencia (Indec, 2022). La disminución del poder adquisitivo de la sociedad tiene como consecuencias la pérdida de la costumbre argentina de comer en restaurantes en familia.

Con respecto a la cultura gastronómica, Argentina cuenta con una gran variedad de comidas tradicionales o típicas. Se caracteriza principalmente por el asado (carne de vaca cocinada a la parrilla a base de brasas), las milanesas, el choripán, el locro, el alfajor, las empanadas, entre otros. Según el sitio web Taste Atlas, el asado argentino se encuentra en el puesto 24 de 100 mundialmente (Radio Mitre, 2019) y el sándwich “Choripán” se encuentra en el puesto 22 según la misma revista. (Cronista, 2022)

Por último, no se debe evitar hablar de las tendencias y cambio de elecciones que tienen las personas a la hora del consumo, con respecto a la elaboración de opciones veganas y vegetarianas. El 12% de la población Argentina es Vegana-Vegetariana, equivalente aproximadamente a 5 millones de personas, 3 puntos porcentuales más que en el 2019. (UVA, 2022).

Factor Tecnológico

A nivel tecnológico las empresas han buscado equipararse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de la calidad y, en menor medida, favorecer el desarrollo de proveedores e incrementar los niveles de tercerización, logrando resultados parciales.

El sector gastronómico está en constante búsqueda de encontrar la tecnología indicada para eficientar tiempo y dinero, ya sea en la atención al cliente o en materia de costos. Existen tecnologías que son usadas en la gran mayoría de restaurantes en la actualidad, tales como el uso de redes sociales, código QR, pedidos en línea, comandas automatizadas, entre otros.

Por otra parte, en los últimos años surgieron nuevas tecnologías para el sector gastronómico que pueden marcar tendencias en el futuro.

1. Tablets en la mesa: Una pantalla ubicada en la mesa con la información del menú que permite realizar el pedido sin necesidad de que un mozo atienda, acelerando el proceso de pedidos, ya que la comanda se manda directo a la cocina.
2. Menú con realidad aumentada: Tecnología avanzada, a través de un dispositivo celular se visualiza los productos, para dar una idea real al usuario de lo que va a consumir.
3. Robótica: Recién está comenzando a implementarse mundialmente, pero es una novedad y avance muy importante para el sector, existe un caso en San Luis, en el hotel Potrero De Los Funes, en el cual invirtieron en la compra de un robot mozo para atender en el restaurante. El gerente del hotel expresó: "Es lo más avanzado de estas características. Tiene sensores que hacen un mapeo 3D y tiene una ruta preestablecida con los puntos de arribo, es una herramienta más para que los camareros puedan pasar más tiempo dedicados a atender lo que necesitan nuestros huéspedes" (Leonardo Agnesi, 2022)

El factor ecológico está tomando importancia en los últimos años entre las empresas, ya que la población está más interesada e informada acerca de la sustentabilidad y compromiso con el medio ambiente.

Un ejemplo evidente es la disminución del consumo de carne por el impacto en el medio ambiente. Esta misma es la principal causa de deforestación mundial ya que el 41% de las selvas tropicales, el 83% del cultivo mundial está destinado a alimentos para animales, por el mismo lado, la industria es la que más contribuye en la emisión de gases invernaderos, produciendo hasta 50 veces más gases invernaderos que los productos vegetales. Para producir 1 kg de carne se consumen 15.000 litros de agua, entre otras muchas consecuencias (National Geographic, 2021).

Por otro lado, un aspecto positivo ecológico es la disminución del papel en restaurantes, ya que con la tecnología de código QR, permitió observar el menú digitalmente, reduciendo el uso de papel.

Factor Legal

Con respecto al marco legal, el país sufrió grandes cambios en épocas de pandemia, decretados por el gobierno argentino con respecto a la modalidad de trabajo, despidos, distanciamiento, capacidad reducida, barbijo, entre otros. Estas mismas han sido eliminadas por las flexibilizaciones.

La “doble indemnización” por despido (decreto 886/2021) fue una medida de emergencia pública, que surgió a principios del año 2020 hasta finales de junio de 2022, esto tiene como significado que a partir de julio de 2022 vuelven las leyes laborales sobre despidos pre-pandemia. (Fecoi, 2022)

Con respecto a los convenios colectivos del sector gastronómico, por la parte trabajadora, siendo el más relevante el número 389 del 2004 que celebra la unión entre los trabajadores hoteleros y gastronómicos de la república Argentina (UTGRA) y por la parte empresaria es la federación empresaria hotelera gastronómica de la república Argentina (FEHGRA).

Herramienta 5 fuerzas de Porter para análisis microeconómico

Para el análisis microeconómico, se emplea la herramienta 5 fuerzas de Porter. Esta misma tiene el objetivo de identificar el nivel de competencia que existe en la industria, identificando, evaluando y analizando el entorno externo en la que se sitúa la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo porque la oferta de proveedores es mayor a la demanda. Bariloche al ser de los destinos más elegidos por las personas argentinas y extranjeras para visitar, y gran parte de su economía es el turismo, esto conlleva a la existencia de grandes cantidades de restaurantes, por lo tanto es un mercado grande para abundantes opciones de proveedores que suplen los restaurantes, ya sea en materia prima o en insumos de la cocina.

Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria es alto, como tratamos en el punto anterior, hay demasiadas personas con la idea de asistir a un restaurante en Bariloche, en especial en temporada alta de turismo, esto mismo significa que el poder de negociación del cliente es bajo, pero por otra parte, en la actualidad existen muchas variedades de restaurantes, ya sea, restaurantes de comida rápida, sofisticado, food trucks o dependiendo del país como comida china, árabe, Argentina, tailandesa, entre muchas otras. Estas variedades de elección tienen como resultado elevar el poder de negociación de los clientes.

Por último, es fundamental brindarles un servicio acorde a sus necesidades, porque con la importancia que tienen actualmente las redes sociales, podría ser el comienzo del fracaso un mal comentario sobre el restaurante en Google, Facebook ,etc.

Amenazas de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media. Por un lado, es un rubro que tiene la barrera de entrada baja para los nuevos competidores, se puede comenzar desde un pequeño emprendimiento como food trucks, puesto que el producto final es lo importante. Por lo contrario, la barrera de salida también es baja.

Por otra parte, si la intención es competir con los restaurantes a su mismo nivel, esto mismo requiere un inversión inicial elevada debido a los gastos en alquiler, servicios, licencias de actividad, mobiliario, máquinas, montaje de la cocina, material operativo, stock, remanente bancario para cubrir gastos variables y fijos.

Amenazas de productos o servicios sustituto

La amenaza de productos o servicios sustituto es media - alta. Los bienes sustitutos son productos diferentes que satisfacen la misma o muy similar necesidad, si bien el producto del sector es fácilmente sustituible por los supermercados, almacenes, kioscos o los restaurantes take away o food trucks, estos mismos no sustituyen el mismo factor social que se incluye en los restaurantes de asistir en grupos o solitario, tampoco el servicio incluido en restaurantes para obtener una mejor experiencia.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta, puesto que es un sector en el que existen más ofertas gastronómicas que demanda, teniendo como resultado la necesidad de diferenciarse competitivamente del resto, ya sea innovando constantemente, liderar en costos u otras estrategias obteniendo una ventaja competitiva.

En especial el mercado de Bariloche, que a través de la página web Araziroxana tenemos conocimiento que existen más de 500 establecimientos gastronómicos en sus diferentes categorías con notable presencia de comidas alemanas y suizas pero también comidas regionales como la parrillada entre otras. (Arazirozana, 2018)

Herramienta cadena de valor para análisis interno

Esta herramienta de gestión se utilizará para el análisis interno de la empresa, con el objetivo de observar y analizar las actividades que aportan valor al restaurante, diferenciándolos en actividades primarias y secundarias.

Actividades Primarias

Logística Interna

La Jirafa no cuenta con un área de logística por lo tanto la recepción, almacenamiento y manipulación de la materia prima del restaurante lo maneja el área administrativa, siendo Nancy la encargada. Estos mismos son almacenados en los depósitos que cuenta el restaurante a manos de los empleados que los reciben, además cuenta con un software especializado en el sector gastronómico llamado Mr.Comanda encargándose de la gestión logística, dejando registros de arqueo para su posterior análisis.

Operaciones

Acerca del montaje del restaurante, cuenta con una cocina con sus instrumentos necesarios para la hora de producir el producto (electrodomésticos, heladera, hornos industriales, etc), en el cual trabajan con 1 cocinero, 2 ayudantes, 1 bachero, 2 reemplazos. Cuenta con computadoras utilizadas para el software Mr.Comanda para realizar los pedidos y sean mandados directamente a la cocina para su preparación. Además, es un restaurante que cuenta con un salón para que los clientes se sienten y sean atendidos por los mozos, estos mismos son 5 y en temporada alta contratan un empleado extra para cumplir con una eficaz atención.

Logística externa

Acerca del procesamiento de pedidos, manejo de depósitos y preparación de informes, La Jirafa cuenta con la multifuncionalidad del software Mr.Comanda que cuenta con un servicio de control de la caja, compras e inventarios, stock on line, base de datos e informes con indicadores claves de gestión para su posterior análisis por parte de un servicio de contador, de consultora y recursos humanos. Con respecto al procesamiento de pedidos, se realizan y se comandan directamente a la cocina.

Marketing y ventas

El restaurante cuenta con un técnico en marketing que mide ciertos aspectos del negocio como la satisfacción del cliente, las redes sociales están tercerizadas, cuenta con cuenta de Instagram, Facebook y una página web. Estas son las herramientas que utilizan para realizar sus promociones, publicidades, novedades, etc.

Servicio post venta

La Jirafa no cuenta con un servicio de post venta.

Actividades de soporte

Infraestructura

Grupo Meta tiene su oficina central en Sacanta, Córdoba. El restaurante se ubica en el centro de la ciudad de San Carlos De Bariloche, provincia de Rio negro, un bodegón familiar con capacidad de 160 comensales, contando con su propia cocina y salón.

Gestión de recursos humanos

No cuenta con un área de recursos humanos, siendo los creadores (Francisco, Paula y José) los que desempeñan el trabajo de seleccionar el personal adecuado teniendo en cuenta su calidad humana, preparación para el puesto y proactividad. También le dan importancia a la evaluación del personal (cocineros, ayudantes, bacheros, reemplazos, mozos) para capacitarlos constantemente con el propósito de mejorar la calidad del servicio.

Desarrollo de la tecnología

Cuenta con computadoras y software Mr.Comanda, siendo una tecnología de calidad y novedad de los últimos años en el sector gastronómico siendo de suma importancia para la planificación, gestión y control de los recursos. Además de las heladeras y hornos industriales cumpliendo su funcionalidad.

Compras

La Jirafa no cuenta con un área de compras, en consecuencia las compras y la negociación con los proveedores la realizan los empleados periódicamente, teniendo como fin el abastecimiento y almacenamiento de los insumos.

Análisis de mercado

En este análisis de mercado, vamos a tratar acerca del público target de los restaurantes, turistas por año, consumo de los platos, cantidad de competidores existentes.

El mercado del restaurante La Jirafa no cuenta con una segmentación sexual, y en sentido de edad, apunta al mercado de adultos (Orientado a la edad entre 25 a 60 años aproximadamente, cuentan con un poder adquisitivo alto, prefieren platos elaborados) ya que podemos ver en el menú platos elaborados como lo son las carnes o regionales (trucha con salsa de hongos y papas noisette o ciervo a la montañesa), también contará con platos vegetarianos y veganos para mayor inclusión (milanesas y parrillada de seitán, hamburguesas de lentejas, arvejas o tofu, entre otros). Por otra parte no cuenta con un menú infantil con el objetivo de lograr un aspecto formal, evitar grandes cantidades de niños y lograr transmitir un espacio confortable para socializar eludiendo el exceso de ruidos. (Gourmedia.es, 2017)

Con respecto a la segmentación adquisitiva, cuenta con cliente objetivo del restaurante son los turistas, por lo tanto, con poder adquisitivo medio - alto, ya que es la ciudad que más extranjeros convoca en la temporada de invierno, pero parte del objetivo general es implementar las medidas para incrementar el cliente con poder adquisitivo medio-alto, ya que le brindaremos una experiencia única de atención al cliente, variedades de comidas de excelente calidad, buena ubicación, entre otros. Con respecto a la segmentación por nacionalidad, es un restaurante que apunta a ofrecer platos típicos argentinos como bifés, milanesas, empanadas como principal atracción, pero también cuenta con opciones generales como pizzas o pastas. Hablando de los precios de los platos, al ser una ciudad turística y analizando la competencia, los precios suelen ser elevados a comparación a una ciudad no turística, estos mismos son medios - altos (de \$1800 a \$3400), en lo cual una familia promedio (2 adultos y 2 niños) en una media consumirían alrededor de \$16.000 (LaJirafa, 2022). Con la incorporación de un mozo robot se realizará un inversión inicial fuerte a cotización actual del dólar tarjeta en el Banco Nación \$3.446.700 (anexo 3) (Robotlab, 2022),

pero generando un importante aumento de ventas y diferencia competitiva única, El gerente del restaurante del hotel Internacional Potreros De Los Funes, ubicado en San Luis, Argentina declaró sobre los beneficios de la compra de un robot mozo, “estas decisiones hicieron que los porcentajes de venta subieron muchísimo” (Leonardo Agnesi, 2022).

Los platos con mayor consumo y por lo tanto rentabilidad en Bariloche se encuentran en las carnes, la Cámara De La Industria Y Comercio De Carne Y Derivados De La República Argentina informa que la ingesta de carne vacuna en esta ciudad se ubica en 46,7 kg año por habitante. (NoticiasBariloche, 2022)

Con respecto a la cantidad de competidores existentes, como analizamos anteriormente, existen más de 500 establecimientos gastronómicos en Bariloche con sus diversas opciones. (Araziroxana, 2018).

Marco Teórico

Esta sección desarrollará la teoría de los conceptos esenciales que surgen del reporte de caso, explicando los principios de los conceptos a través de sus principales referentes, teniendo como finalidad generar un marco teórico completo y sustentable. Como principal eje teórico del trabajo se encuentra la planificación estratégica, por otro lado también se analizará las estrategias corporativa de crecimiento por desarrollo de producto y la competitiva de diferenciación. Para finalizar se desarrollará la teoría de la fidelización de clientes.

Planificación Estratégica

En primer lugar, la planificación estratégica es definida por una gran cantidad de autores en la cual, son diferentes pero se complementan, según el manual de planificación Estratégica CEPAL2012, la planificación estratégica es “ *una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que le imponen en el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen*”, (Marianela Armijo, 2012). Por el mismo lado, es de suma importancia la inclusión de estrategias en el plan para el cumplimiento de los objetivos

establecidos ya que “ *consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones*” (Marianela Armijo, 2012). Las empresas tienen la necesidad de comprenderse a sí mismas de una manera holística y tener la capacidad y agilidad estratégica para sobrevivir a los nuevos ambientes de los negocios. (S, Limberg Gonzalez, V. Aguilar, 2018). La planificación estratégica es la gestión por planes, un desarrollo analítico que tiene como finalidad una toma de decisiones eficaz y eficiente (Drucker, 2014). Incluye diferentes características a tener en cuenta obligatoriamente como es el conocimiento organizacional, formulación de estrategias , competencia y liderazgo. (S, Limberg Gonzalez, V. Aguilar, 2018).

Estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo de producto

La estrategia de crecimiento por desarrollo de producto tiene como objetivo ofrecer nuevos productos o servicios a sus consumidores actuando en el mismo mercado anterior. Existen 2 formas de realizarlo, agregando nuevos productos que contienen nuevas funciones y características o agregando nuevas funciones a los productos existentes con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. Una empresa que ha seguido esta estrategia es Apple, en sus constantes desarrollo de nuevos e innovadores productos, ampliando la línea ya existentes. (M.Peris Ortiz, C.Rueda, D.Benito Osorio, 2013)

Estrategia competitiva de diferenciación

Un concepto que no podemos ignorar es la estrategia de diferenciación, a medida que pasan los años, los consumidores están en constante búsqueda de la satisfacción con expectativas y exigencias más altas, siendo popular la estrategia de diferenciación de producto y/o servicio, esta misma se caracteriza por ofrecerle a los clientes un servicio o producto con un valor superior y diferente en algún aspecto como el diseño, servicio, funcionalidad, entre otros. (C. Cuadros, J.F Rosado, 2016), Es una estrategia frecuente en grandes y exitosas empresas, “*La diferenciación es una fórmula mágica que está detrás del éxito de grandes empresas como Apple, Coca Cola, Zara, Google, Walmart, etc.*”(Peso, 2013).

Fidelización de clientes

Por último, uno de los objetivos específicos del reporte de caso es el incremento de la fidelización de clientes, Juan Carlos Alcaide Casado (2014) define fidelización como: “*una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera*”. La fidelización de clientes no solo son descuentos, regalos o puntos, sino es incrementar o formar un vínculo entre el consumidor y la marca mediante tecnologías, procesos, ideas e interacciones entre sí. (L. Agüero Cobo, 2014). Un momento crucial del día de una empresa es el de la captación del cliente, en el cual deben centrar sus esfuerzos en captar nuevos consumidores y retener a los ya existentes aplicando políticas de fidelización y evitando que clientes realicen las mismas actividades en competencias. (L. Agüero Cobo, 2014). Lograr mantener un cliente en el tiempo tiene varios beneficios como aumento en las ventas gracias a la constante compras de los mismos clientes, mejora en la productividad del marketing y disminución de los costes de la empresa al incrementar el número de clientes satisfechos. (L. Agüero Cobo, 2014)

En conclusión con el marco teórico, después de haber desarrollado los principales conceptos, a través de diversas opiniones y afirmaciones de autores, que surgen del reporte de caso, podemos identificar la importancia de realizar una planificación estratégica para establecer un plan de acción adecuado para una toma de decisión correcta y alcanzar el objetivo general de aumentar la rentabilidad del restaurante.

Mediante las estrategias corporativa y competitiva, se transforma una debilidad en una fortaleza al crear opciones veganas y vegetarianas, incluyendo a grupos de personas aprovechando el cambio de tendencia hacia opciones gastronómicas saludables y sostenibles con el medio ambiente, por otro lado, a través de la oportunidad del avance tecnológico en el mercado gastronómico, se realizará una inversión fuerte en la adquisición de un mozo robot. También, implementando acciones de servicio post ventas, aumentaremos aún más la fidelización del cliente a través de la captación de datos del consumidor. Como finalidad, se obtiene un valor agregado en el restaurante, aumentando las ventas, incrementando la cartera de clientes y fidelizando los clientes

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber realizado el análisis interno (cadena de valor) y externo (5 fuerzas de porter y PESTEL) del restaurante La Jirafa, se puede observar los siguientes aspectos sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (anexo 1).

Para comenzar, podemos identificar las fortalezas del restaurante, principalmente cuenta con una ubicación privilegiada en el centro de la ciudad más turística de la Patagonia, San Carlos De Bariloche, teniendo como beneficios constancia en los clientes que visitan el restaurante, acaparando la atención de los turistas, que son la principal fuente de ingresos. Así mismo, cuenta con una imagen positiva y prestigiosa en la ciudad contando con una buena valoración en Google (4,1 de 5) y TripAdvisor (4 de 5). Hablando de la infraestructura, Posee un salón con capacidad de 160 comensales, contando con su propia cocina.

También cuenta con un menú con comidas variadas con un precio competitivo entre los restaurantes vecinos, teniendo como principal eje, los platos nacionales como las milanesas, la parrilla, empanadas entre otros, pero sin ignorar comidas típicas mundiales como la pizza o la pasta.

Por el mismo lado, otra fortaleza que se puede observar es el uso de la tecnología en el restaurante, ya que cuenta con computadoras, menú con código QR, el software Mr Comanda, el cual es una tecnología de calidad y novedad de los últimos años de planificación, gestión y control de recursos.

Por el otro lado, la primera debilidad observada es no llegar a todos los públicos con las opciones en el menú, excluyendo a consumidores vegetarianos, veganos y celíacos, esto mismo muestra que el restaurante no sigue la corriente de las tendencias, ya que, la población en la actualidad le da una enorme importancia a la vida saludable y a la sostenibilidad del medio ambiente, que está relacionada estrechamente con la comida consumida .

La segunda debilidad de La Jirafa es la falta de fidelización de clientes locales, ya que la mayoría son turistas, el restaurante no genera acciones que atraigan especialmente a

clientes que habitan en la ciudad, que realmente son la base de clientes que un restaurante necesita fidelizar para subsistir el año completo, Esto mismo fue un problema en los meses de pandemia, ya que los turistas no tenían la posibilidad de ingresar a la provincia por las restricciones impuestas por el gobierno. Por el mismo lado no cuenta con un servicio post ventas, teniendo como consecuencias poca consolidación de relación entre restaurante y cliente, poca fidelización, entre otros.

Para finalizar con las debilidades, no cuenta con un área de recursos humanos, teniendo como consecuencia emplear gente no calificada para el puesto, bajando la eficacia y eficiencia del restaurante, descuidar la felicidad de los empleados, desmotivación, entre otros. Tampoco cuenta con un área de compras, ya que los empleados realizan las compras y negociaciones con los proveedores.

En términos del entorno, podemos hablar de las oportunidades presentes, el cambio de alimentación que existe mundialmente aumentando el consumo de alimentos vegetales es una oportunidad importante. El cambio climático es una gran problemática mundial y las principales industrias contaminantes son las relacionadas al proceso de comercialización de carne. Apareciendo una gran oportunidad de implementar opciones veganas y vegetarianas.

Otra oportunidad visible es la evolución tecnológica, esta misma avanza velozmente año tras año y las tendencias van de la mano con esta misma, las empresas para seguir siendo competitiva tiene que invertir en tecnologías y obtener un valor agregado. En el sector gastronómico existen tecnologías nuevas pero populares como lo son las redes sociales, Código QR, pedidos en línea, entre otras, pero se aproximan tecnologías avanzadas y ya probadas con productividad en el mercado como lo es la realidad aumentada en los menús y el uso de robots.

La última oportunidad observada es el programa que dispuso el gobierno de previaje, fomentando el turismo nacional en temporada baja con la finalidad de apoyar a los sectores que fueron mayormente dañados por la pandemia como lo fue la gastronomía. Además de la flexibilización casi total de restricciones para la entrada de turistas nacionales e internacionales.

Hablando de las amenazas, el incremento de la competencia en el sector gastronómico con ofertas similares a La Jirafa restaurante en la ciudad con mayor cantidad de turistas de la Patagonia es una amenaza constante.

Por otro lado, el país vive una situación de incertidumbre total, con una inflación incontrolable, devaluación de la moneda, elecciones cercanas, etc. Generando inestabilidad, incertidumbre y pérdida de poder adquisitivo de la sociedad que causa un impacto directo en el consumo, afectando al sector gastronómico.

Después de haber analizado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades acerca del restaurante La Jirafa, se llegó a la conclusión de que se necesita realizar una planificación estratégica con el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la empresa y asegurar la supervivencia del restaurante en los próximos años después del impacto negativo del Covid-19, será necesario apoyarse en una estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo de producto. Después de analizar el cambio de tendencia de alimentación hacia el veganismo y vegetarianismo, se ampliará el menú del restaurante agregando opciones para consumidores vegetarianos, veganos y celíacos, transformando una debilidad del restaurante, en una fortaleza.

Por el mismo lado se aplicará la estrategia de diferenciación, aprovechando la oportunidad del avance tecnológico en el sector gastronómico para destacarse y diferenciarse a la competencia, invirtiendo en algo novedoso, eficaz y eficiente como lo es un mozo robot (ya fue probada exitosamente en un restaurante de San Luis, del cual ya mencionamos previamente en el reporte) que además de ser productivo al restaurante, obtendrá la atención del público tanto local como turístico aumentando las ventas al incrementar la cantidad de consumidores nuevos.

Con respecto a la estrategia funcional, se contratará para el servicio de post venta, un software de una empresa tecnológica que ofrece capturar datos de los clientes, recibiendo su opinión, actuando en tiempo real para el incremento de la fidelización.

Plan de implementación

Propuesta

Mi propuesta se basa en el desarrollo e implementación de platos vegetarianos y veganos en el menú para la inclusión de grupos que actualmente no pueden asistir al restaurante, este mismo incluirá un servicio al cliente única de entrega de platos, innovadora y con una gran diferenciación con la competencia, ya que se comprará un mozo robot que se encargará de las mesas designadas, ir a la cocina, entre otros, a través de un mapeo láser de la ubicación, brindándoles a los consumidores una experiencia sin precedentes.

Para concluir con la experiencia, se apoyará en acciones de post servicio, contratando un software que permite retener la información de los consumidores en una base de datos a través de una encuesta que se encuentra en cada mesa con un código QR, teniendo como beneficio la posibilidad de recibir su opinión y actuar a tiempo, fidelizando a los clientes a través de promociones y descuentos para la próxima vez que visiten el restaurante.

Visión, Misión, Valores de Grupo Meta

Para la propuesta previamente detallada no se modificarán la visión, misión y valores de la empresa.

Visión

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

Misión

Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo 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 la rentabilidad del 5% para el ejercicio 2026, mediante la aplicación de una estrategia de desarrollo de producto con la inserción de nuevas opciones en el menú y diferenciación competitiva a través de la inversión de tecnología avanzada para la atención del cliente.

Justificación:

Se busca aumentar y mantener en crecimiento la rentabilidad de la empresa, asegurando su supervivencia a lo largo de los años, ya que, después de analizar el estado de resultados de Sauco S.A, se observan pérdidas de \$ -7.772.599,9 en el año 2020, significando una pérdida importante en la utilidad neta (rentabilidad) del -59.37% (anexo 4), a consecuencia de la pandemia.

Se plantea un plazo de 4 años, debido a la alta inversión que conlleva la compra de un robot mozo en un pago único sin cuotas, por los nulos métodos de financiación que Argentina otorga a las importaciones.

Objetivo Específicos

1. Incrementar un 270% los ingresos por ventas del restaurante para diciembre del año 2023 en comparación con el año 2019 debido al desarrollo e implementación de comidas veganas y vegetarianas en el menú.

Justificación:

Este objetivo con perspectiva financiera tiene un plazo de 12 meses para ser concretado, tomaremos el año 2019 como referencia a mejorar, ya que las estadísticas del año 2020 están asociadas a la pandemia, arrojando datos extraordinarios (negativos), con respecto a la considerable baja de ventas y restricciones que afectaron principalmente al turismo y sector gastronómico. En el año 2019 (pre pandemia), existió un ingreso por venta de \$ 30,802,495.68 (ver estado de resultado de Sauco S.A del 2019 en el flujo de fondo proyectado) además se toma en cuenta la inflación acumulada de 267% entre el año 2020 y 2023 (Anexo 17) por lo que aumentar un 270% las ventas del restaurante no sería anormal.

Se logrará este objetivo específico a través del uso de la estrategia corporativa de crecimiento con el desarrollo de nuevos platos, ampliando el menú del restaurante con opciones veganas y vegetarianas, teniendo como consecuencia la inclusión de grupos de personas que previamente no podían asistir. También siguiendo las nuevas tendencias de la actualidad con respecto al cambio de elecciones que tienen las personas a la hora del consumo, con respecto a la elaboración de platos de origen vegetal, teniendo conciencia sobre la sustentabilidad del medio ambiente y la salud. Un ejemplo que evidencia el cambio de tendencia hacia la comida vegetariana y vegana, del cual explicamos previamente en el análisis social argentino, es que el 12% (5.000.000) de la población de Argentina es vegetariana o vegana, existiendo un incremento del 3% en comparación al año 2019.

2. Conseguir un 85% de clientes satisfechos para diciembre del 2024 mediante el servicio diferenciado tecnológico del mozo robot.

Justificación:

El segundo objetivo es de perspectiva de clientes, utilizando una estrategia de diferenciación competitiva, se realizará la compra de un mozo robot con el propósito de brindar un servicio al cliente única, innovadora y con una gran diferenciación por encima de la competencia, se aprovechará el avance tecnológico en el sector gastronómico con esta inversión que tendrá beneficios en el aumento de ventas, clientes y un alto índice de satisfacción del consumidor, ya que, además de ser una máquina eficaz y eficiente a la hora del trabajo, logrará obtener la atención del público tanto local como turístico aumentando las

ventas al incrementar la cantidad de consumidores nuevos. El robot será el encargado de entregar los platos a sus mesas asignadas, aliviando la carga a los empleados, a través de un sistema de mapeo láser de la ubicación.

Por otro lado, existe un antecedente actual en Argentina sobre el uso de mozo robot en el restaurante del hotel Potreros De Los Funes, de San Luis, en el cual fue un éxito, obteniendo una imagen positiva del restaurante por su tecnología innovadora.

3. Obtener una tasa de canje del 80% para diciembre del 2023 mediante el uso de un software de servicio post venta que otorgará recompensas a los clientes para que retornen al restaurante logrando la fidelización.

Justificación:

Por último, este objetivo es de perspectiva de clientes, la ampliación del menú con opciones vegetarianas, veganas y la inversión de un mozo robot para aumentar las ventas y lograr mayor satisfacción del consumidor no garantizan la fidelización de estos mismos, por lo tanto se implementará un servicio tercerizado de post venta. Este mismo brinda un software especializado en fidelización del cliente, que a través del escaneo de un código QR ubicado en cada mesa del restaurante, los consumidores completan un formulario, escriben una reseña en Google para obtener un beneficio para que retornen al restaurante, logrando la fidelización.

El restaurante a través de esto mismo, obtiene beneficios como evaluar el desempeño del personal, conseguir los datos de los consumidores, la opinión de cada cliente y su experiencia, aumentando las reseñas positivas en google , crear una base de datos, recibir una notificación inmediata sobre una opinión negativa para gestionarla directo y a tiempo

Alcance Temporal

La propuesta realizada tendrá una duración de 4 años, comenzando en enero del 2023 hasta diciembre del 2026, significando un plazo de 48 meses.

Alcance Geográfico

El alcance geográfico es en la ciudad San Carlos De Bariloche, provincia de Rio Negro, donde se encuentra el restaurante La jirafa.

Planes de acción

Para poder realizar la propuesta de manera exitosa, se elabora un plan de acción por cada objetivo planteado, explicando las actividades específicas que se llevarán a cabo

Plan de acción 1

Plan de acción 1									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercierización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
1.1	Realizar una reunión con la dirección general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.	02/01/2023	09/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-
1.2	Realización de encuestas sobre platos vegetarianas - veganas populares en redes sociales.	10/01/2023	31/01/2023	Técnico de marketing	Marketing	Computadora, Internet	-	-	-
1.3	Análisis de resultados sobre la encuesta.	01/02/2023	08/02/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Computadora, Internet	-	-	-
1.4	Consulta a nutricionista para armado de platos vegetarianos - veganos.	09/02/2023	16/02/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Celular, Computadora, internet	Pago de 2 consultas a nutricionista especializado	\$9,920.00	Anexo 5
1.5	Compra de insumos.	16/02/2023	01/12/2026	Encargado del personal (Francisco) y Encargada de administración (Paula)	Administración y Cocina	Celular, Computadora, internet	-	\$50,833.33	-
1.6	Contactar con diseñador gráfico para creación del nuevo menú.	07/03/2023	21/03/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Celular, Computadora, internet	Diseñador gráfico a contratar por proyecto	-	-
1.7	Diseñador gráfico crea el menú	22/03/2023	05/04/2023	Diseñador gráfico	-	Computadora, Internet	Pago por trabajo a diseñador gráfico especializado por proyecto.	\$30,000.00	Anexo 6
1.8	Contacto con técnico de marketing de la empresa para implementar estrategias de publicidad para dar a conocer las novedades.	06/04/2023	31/12/2026	Técnico de marketing	Marketing	Celular, Computadora, internet	-	\$14,400.00	Anexo 6
1.9	Análisis trimestral de indicadores de ventas y nuevos clientes por mes.	01/05/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 7
1.10	Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.	01/10/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-

El primer plan de acción es acerca de la implementación de la estrategia de crecimiento por desarrollo de nuevas opciones vegetarianas y veganas en el menú, brindando un incremento en las ventas al incluir nuevos grupos de clientes y seguir la tendencia gastronómica de la actualidad, pasando por etapas de análisis de comidas populares veganas - vegetarianas a través de encuestas hasta la elaboración del nuevo menú.

Plan de acción 2

Plan de acción 2									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
2.1	Realizar una reunión con la dirección general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.	02/01/2023	09/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-
2.2	Realizar la inversión para compra del mozo robot.	10/01/2023	10/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Internet, computadora	-	\$3,446,700.00	-
2.3	Arribo del robot al restaurante.	10/02/2023	10/02/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Celular, sala de almacenamiento	-	-	-
2.4	Clase de capacitación con ingeniero de sistemas al representante del restaurante (Francisco) sobre uso y programación del robot.	13/02/2023	20/02/2023	Encargado del personal (Francisco)	Cocina, salón	Robot, Computadora, Internet	Pago por capacitación a ingeniero en sistema especializado.	\$38,000.00	Anexo 8
2.5	Puesta en funcionamiento del mozo robot	21/02/2023	31/12/2026	Encargado del personal (Francisco)	Cocina, salón	Robot, Internet	-	-	-
2.6	Contacto con técnico de marketing de la empresa para implementar estrategias de publicidad para dar a conocer la nueva novedad tecnológica.	21/02/2023	31/12/2026	Técnico de marketing	Marketing	Celular, Computadora, internet	-	\$14,400.00	Anexo 6
2.7	Análisis trimestral de indicador de satisfacción del cliente.	01/05/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 9
2.8	Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.	01/09/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-

El segundo plan de acción es acerca de la implementación y puesta en marcha de la estrategia de diferenciación en la cual tiene como principal objetivo la compra e implementación del mozo robot, en el cual se transita por etapas de planificación, inversión, capacitación del personal, marketing, acciones post venta y control del plan de acción.

Plan de acción 3

Plan de acción 3									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercierización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
3.1	Realizar una reunión con la dirección general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.	02/01/2023	09/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-
3.2	Análisis de empresas que provee softwares de fidelización al cliente.	10/01/2023	20/01/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Internet, computadora	-	-	-
3.3	Elección de la empresa con el software adecuado.	23/01/2023	30/01/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Internet, computadora	-	-	-
3.4	Implementación del código QR en cada mesa.	31/01/2023	01/02/2023	Encargado del personal (Francisco)	Cocina, salón	Salón (mesas)	-	-	-
3.5	Abono mensual del software.	31/01/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Internet, computadora	Pago mensual del abono por uso de software especializado en fidelización del cliente.	\$ 4.000 (20% descuento por suscripción anual)	Anexo 10
3.6	Análisis bimestral de indicador de canje de recompensa.	01/04/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 11
3.7	Análisis trimestral de reducción de abandono.	01/05/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 12
3.8	Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.	01/08/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-

Para finalizar, el último plan de acción es sobre una estrategia funcional con respecto al área de ventas, en el cual se contratará un software que tiene como finalidad la fidelización de clientes a través del escaneo de un código QR que se ubicará en todas las mesas del restaurante, derivando al usuario a llenar un formulario, obteniendo sus datos (Nombre, apellido, email, ubicación y teléfono), los consumidores puntúan al restaurante en google, brindando al cliente descuentos o promociones para el próximo retorno al restaurante

Diagrama de Gantt

Esta herramienta es utilizada para la planificación de proyectos, en el cual, proporciona una vista general de las tareas a realizar y sus fechas correspondientes para cumplir con el objetivo.

Descripción	2023												2024												2025												2026											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de acción 1	Plan de acción 1																																															
Realizar una reunión con la dirección general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.																																																
Realización de encuestas sobre platos vegetarianas - veganas populares en redes sociales.																																																
Análisis de resultados sobre la encuesta.																																																
Consulta a nutricionista para armado de platos vegetarianos - veganos.																																																
Compra de insumos.																																																
Contactar con diseñador gráfico para creación del nuevo menú.																																																
Diseñador gráfico crea el menú																																																
Contacto con técnico de marketing de la empresa para implementar estrategias de publicidad para dar a conocer las novedades.																																																
Análisis trimestral de indicadores de ventas y nuevos clientes por mes.																																																
Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.																																																
Plan de acción 2	Plan de acción 2																																															
Realizar una reunión con la dirección general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.																																																
Realizar la inversión para compra del mozo robot.																																																
Arribo del robot al restaurante.																																																
Clase de capacitación con ingeniero de sistemas al representante del restaurante (Francisco) sobre uso y programación del robot.																																																
Puesta en funcionamiento del mozo robot																																																
Contacto con técnico de marketing de la empresa para implementar estrategias de publicidad para dar a conocer la nueva novedad tecnológica.																																																
Análisis trimestral de indicador de satisfacción del cliente.																																																
Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.																																																
Plan de acción 3	Plan de acción 3																																															
Realizar una reunión con la dirección general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.																																																
Análisis de empresas que provee softwares de fidelización al cliente.																																																
Elección de la empresa con el software adecuado.																																																
Implementación del código QR en cada mesa.																																																
Abono mensual del software.																																																
Análisis bimestral de indicador de canje de recompensa.																																																
Análisis trimestral de reducción de abandono.																																																
Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.																																																

Presupuesto de inversión del proyecto

En el siguiente gráfico se presentan los costos de inversión correspondientes para llevar a cabo los planes de acción, teniendo como resultado final una inversión total de \$11.519.145,77 en 4 años.

Presupuesto de inversión del proyecto							
Planes de acción	Descripción	Actividad	2023	2024	2025	2026	Total
Plan de acción 1	Consulta nutricionista	1.4	\$9,920.00	-	-	-	\$9,920.00
	Compra de insumos	1.5	\$610,630.79	\$1,068,603.87	\$1,629,689.97	\$2,434,223.05	\$5,743,147.68
	Honorarios diseñador gráfico	1.7	\$30,000.00	-	-	-	\$30,000.00
	20% del sueldo técnico en marketing	1.8	\$86,400.00	\$159,062.40	\$259,430.77	\$376,174.62	\$881,067.80
	Subtotal		\$736,950.79	\$1,227,666.27	\$1,889,120.74	\$2,810,397.67	\$6,664,135.48
Plan de acción 2	Compra del robot	2.2	\$3,446,700.00	-	-	-	\$3,446,700.00
	Capacitación	2.4	\$38,000.00	-	-	-	\$38,000.00
	20% del sueldo técnico en marketing	2.6	\$86,400.00	\$159,062.40	\$259,430.77	\$376,174.62	\$881,067.80
	Subtotal		\$3,571,100.00	\$159,062.40	\$259,430.77	\$376,174.62	\$4,365,767.80
Plan de acción 3	Abono mensual software	3.5	\$48,000.00	\$88,320.00	\$144,050.00	\$208,872.50	\$489,242.50
	Subtotal		\$48,000.00	\$88,320.00	\$144,050.00	\$208,872.50	\$489,242.50
Inversión Total Por Año			\$4,356,050.79	\$1,475,048.67	\$2,292,601.52	\$3,395,444.80	
Total de Inversión a Realizar							\$11,519,145.77

Análisis financiero

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Inversión a realizar	-\$11,519,145.77
Flujo del periodo 1	\$7,041,822.87
Flujo del periodo 2	\$13,583,014.60
Flujo del periodo 3	\$18,885,060.25
Flujo del periodo 4	\$25,965,032.34
VAN	\$1,846,980.59
TIR	95%

ROI	
Beneficios	\$51,228,222.94
Costos	\$11,519,145.76
ROI	344.72%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia Plazo Fijo	75%

- VAN: Luego de estimar la utilidad neta de los flujos de fondos (1, 2, 3 y 4), descontando la inversión inicial a realizar (\$11.519.145,77) y teniendo una tasa de referencia de plazo fijo (75%), se realizará el cálculo del indicador valor neto actual, en el que arroja un resultado positivo de \$1.846.980,59, teniendo como significado que el proyecto se llevará a cabo exitosamente ya que recupera la inversión total y obtiene una ganancia futura, siendo rentable.
- TIR: La tasa interna de retorno me arrojó un resultado del 95%, esto mismo es positivo, ya que indica que superamos la tasa de referencia de Plazo fijo (75%), indicando que es rentable realizar la inversión porque obtendremos una ganancia superior en comparación de realizar otra inversión segura.
- ROI: En el retorno sobre la inversión se tomarán para el cálculo los costos y beneficios de los planes de acción para poder evaluar el proyecto. En este caso el ROI es positivo, dándome un resultado de 344.72%, esto tiene como significado que existe una ganancia del proyecto de \$3,44 por cada \$1 invertido. Además si tomamos la inflación estimada acumulada a lo largo del proyecto, entre enero del 2023 y diciembre del 2026 (232,2%) se puede identificar que supera a la inflación por lo que el proyecto es rentable.

Flujo de fondo proyectado

Estado de flujo de efectivo proyectado				
Concepto	1	2	3	4
Año	2023	2024	2025	2026
INGRESOS				
Otras ventas	\$110,613,547.94	\$185,826,034.03	\$277,277,800.86	\$399,618,853.05
Ventas por el plan de acción 1	\$5,821,765.68	\$9,780,317.58	\$14,593,568.47	\$21,032,571.21
Ventas totales de mercadería	\$116,435,313.62	\$195,606,351.61	\$291,871,369.32	\$420,651,424.26
Resultado financiero y por tenencia incluye RECPAM	\$4,628,015.59	\$4,628,015.59	\$4,628,015.59	\$4,628,015.59
Total de ingresos	\$121,063,329.21	\$200,234,367.20	\$296,499,384.91	\$425,279,439.85
EGRESOS				
Costo de mercadería vendida	\$38,423,653.49	\$64,550,096.03	\$96,317,551.88	\$138,814,970.01
Gastos de comercialización	\$54,416,968.19	\$91,416,697.37	\$136,210,879.08	\$196,143,665.87
Gastos administrativos	\$13,033,083.09	\$21,895,579.60	\$32,624,413.60	\$46,979,155.58
Gastos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Plan de acción 1	\$736,950.79	\$1,227,666.27	\$1,889,120.74	\$2,810,397.67
Plan de acción 2	\$3,571,100.00	\$159,062.40	\$259,430.77	\$376,174.62
Plan de acción 3	\$48,000.00	\$88,320.00	\$144,050.00	\$208,872.50
Total de egresos	\$110,229,755.56	\$179,337,421.66	\$267,445,446.06	\$385,333,236.25
Utilidad bruta	\$10,833,573.64	\$20,896,945.53	\$29,053,938.85	\$39,946,203.60
Impuesto a las ganancias	\$3,791,750.78	\$7,313,930.94	\$10,168,878.60	\$13,981,171.26
Utilidad neta con planes de acción	\$7,041,822.87	\$13,583,014.60	\$18,885,060.25	\$25,965,032.34

Premisas generales
Las ventas de la cervecería checa es de \$12.000.000 en el 2019, incrementando un 3% por año, teniendo en cuenta la inflación estimada según REM
Se toma como referencia los estados contables del año 2019.
La empresa se financia con recursos propios.
Los ingresos por venta de mercadería y egresos incrementan un 3% por año, ajustados por la inflación según REM
Costo de mercadería vendida es igual al 35% de las ventas.
Los gastos y beneficios de los planes de acción son ajustados por la inflación según REM.
Los resultados financieros y la tenencia incluyendo RECPAM se mantienen fijos por los años
La venta de comida vegetariana y vegana (plan de acción 1) representa un 5% del total de ventas.
Los planes de acción 2 y 3 no generan ventas posiblemente calculables en el flujo de fondo proyectado.
Los costos e ingresos ya incluyen IVA

En los anexos (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19) se podrán observar los datos completos que expliquen detalladamente los datos presentados en el flujo de fondo.

Conclusión

Después de haber realizado los análisis externos, internos y de mercado, se ha llegado a la conclusión de que el restaurante La Jirafa tiene la urgencia de realizar una planificación estratégica para seguir un rumbo adecuado para la supervivencia en una industria complicada en Argentina como lo es la gastronómica. En este caso, el rumbo propuesto está estrechamente vinculado a la evolución e innovación.

Principalmente, se llegó a la conclusión de que la propuesta de valor tiene un fuerte enfoque en acrecentar las fortalezas y ante todo eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades del restaurante a través de la implementación de las estrategias nombradas a lo largo del reporte, el cumplimiento punto por punto los planes de acción y la realización de los objetivos específicos. Se obtendrá un crecimiento notable a través de la realización de una estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo e incorporación de opciones veganas y vegetarianas a causa del cambio de tendencia en las elecciones que tienen las personas a la hora de alimentarse y lograr una gran diferenciación con respecto a los competidores de Bariloche en consecuencia de la estrategia competitiva de diferenciación con la compra de un mozo robot teniendo un impacto positivo en la satisfacción del cliente con respecto a su servicio, incrementando la cantidad de clientes. Siguiendo con el énfasis de eliminar una debilidad del restaurante, en este caso se realizará una estrategia funcional para la incorporación de acciones post servicio para la fidelización de consumidores.

La factibilidad del proyecto pudo ser demostrada en el análisis financiero previamente realizado, por lo tanto si se cumple estrictamente lo propuesto en el reporte de caso, es altamente probable el cumplimiento del objetivo general de incrementar la rentabilidad un 5% para el año 2026.

Recomendación

Para terminar con el reporte de caso, sería de mi agrado poder realizar una recomendación al restaurante La Jirafa, de cuestiones a seguir que no fueron detalladas en este informe.

En primer lugar, a lo largo del caso de reporte he hecho hincapié en la importancia de la sostenibilidad del medio ambiente. La primera medida fue la inclusión de opciones veganas y vegetarianas explicada previamente, pero es un primer paso importante en un largo camino por hacer, se puede seguir evolucionando hasta conseguir ser un restaurante ecológico, ya que, existen otras medidas sostenibles ambientalmente como la reducción de alimentos procesados reemplazados por productos caseros, tener huerto propio, donar la comida que sobre, reducir la cantidad de residuos, usar envases biodegradables, entre muchas otras acciones para poder ofrecer alimentos lo más saludables posible, al mismo tiempo, cuidar el medio ambiente.

Por otro lado, un punto fuerte del reporte de caso fue la utilización de tecnologías avanzadas e innovadoras en el sector gastronómico. En este punto, el mozo robot es la última tendencia con respecto a la tecnología gastronómica pero no la única, recomiendo la utilización de tablets para realizar el pedido para evitar las herramientas tradicionales y poco eficientes, tales como la carta y la libreta del mozo. Otra novedad innovadora es la utilización de realidad aumentada virtual para poder observar y analizar los platos con el objetivo de ver el tamaño, características reales y no ver fotos engañosas que aparecen en el menú generando altas expectativas, entre otras. La tecnología evoluciona rápidamente y seguir apostando por ellas nos brindarán facilidades, eficiencia y eficacia a la hora del cumplimiento de los objetivos que se propondrán.

Por último, recomiendo la realización de un mando de cuadro integral para el control, medición y análisis de la situación general del restaurante para poder tomar una toma de decisión eficiente y acertada. Esto mismo se realiza a través de la semaforización de las métricas, que nos indican la situación de cada uno de los indicadores clave de rendimiento, de los cuales pueden estar en óptimas condiciones o si existe cierta desviación. Los beneficios de utilizar un cuadro de mando integral es la oportunidad de reaccionar velozmente ante alguna desviación y encontrar una solución para evitar una situación problemática más grande, facilita la implementación y diseño de estrategias, brinda información utilizable e inteligente, entre otros beneficios.

Por medio de estas recomendaciones, el restaurante La jirafa logrará afianzar lo propuesto en el reporte de caso y trazar un camino a largo plazo hacia el éxito en el mercado gastronómico argentino.

Bibliografía

Ámbito. *Advierten que el 30 la gastronomía nacional va a desaparecer (2020)*. Publicado por:

<https://www.ambito.com/negocios/gastronomicos/advierten-que-el-30-la-gastronomia-nacional-va-desaparecer-n5151694>

Siglo 21. *Reporte de caso (2022)*. Publicado por:

<https://siglo21.instructure.com/courses/16797/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Siglo 21. *Reporte de caso (2022)*. Publicado por:

<https://siglo21.instructure.com/courses/16797/pages/reporte-de-caso#lectura1>

Presentarse. *Grupo Arcor y su estrategia sustentable con miras al 2020 (2015)*. Publicado por:

<https://presentarse.com/grupo-arcor-y-su-estrategia-sustentable-con-miras-al-2020/>

Economía sustentable. *El libro blanco para generar negocios eco rentables (2015)*.

Publicado por:

<https://economiasustentable.com/noticias/el-libro-blanco-de-arcor-para-generar-negocios-eco-rentables>

Blog. *Ventajas competitivas de BMW (2015)*. Publicado por:

<https://blog.uchceu.es/marketing/ventajas-competitivas-de-bmw/>

Mendoza post. *Un restaurante de San Luis contrató un mozo robot (2022)*. publicado por:

<https://www.mendozapost.com/sociedad/mozo-robot-restaurante-hotel-potrero-de-los-funes-san-luis/#:~:text=Un%20importante%20hotel%20ubicado%20en,mesas%20dentro%20del%20local%20gastron%C3%B3mico.>

Boletín Oficial. *Boletín oficial Ministerio De Salud (2022)*. Publicado por:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/260203/20220401>

Argentina.gob. *Monitor público de vacunación (2022)*. Publicado por:

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/vacuna/aplicadas>

Telam. *Dejo de ser obligatorio el uso de barbijo en Rio Negro (2022)*. Publicado por:

<https://www.telam.com.ar/notas/202204/589379-barbijo-rio-negro.html>

Página12. *La inflación de julio fue récord desde 2002 (2022)*. Publicado por.
<https://www.pagina12.com.ar/472685-la-inflacion-de-julio-fue-record-desde-2002>

Cronista. *Inflación de 90%: fuerte suba de las estimaciones hechas por los analistas relevados por el Banco Central (2022)*. Publicado por.
[https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-de-94-y-dolar-a-167-la-proyeccion-para-2022-segun-el-rem-del-banco-central/#:~:text=El%20Relevamiento%20de%20Expectativas%20de%20Mercado%20\(REM\)%20del%20mes%20de,informadas%20en%20el%20%C3%BAltimo%20informe.](https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-de-94-y-dolar-a-167-la-proyeccion-para-2022-segun-el-rem-del-banco-central/#:~:text=El%20Relevamiento%20de%20Expectativas%20de%20Mercado%20(REM)%20del%20mes%20de,informadas%20en%20el%20%C3%BAltimo%20informe.)

Cnn Español. *¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación? (2022)*. Publicado por.
<https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-tesis-economia-argentina-orix/#:~:text=Mientras%20tanto%2C%20la%20econom%C3%ADa%20del,trimestre%2C%20de%20acuerdo%20con%20el>

America Retail. *Se perdió uno de cada cuatro empleo en el sector gastronómico desde inicio de la pandemia (2021)*. Publicado por.
<https://www.america-retail.com/argentina/se-perdio-uno-de-cada-cuatro-empleo-en-el-sector-gastronomico-desde-inicio-de-la-pandemia/>

Unjuradio. *Según el INDEC, el sector gastronómico hotelero lidera el crecimiento de la actividad económica (2022)*. Publicado por.
<https://unjuradio.com/2022/07/21/segun-el-indec-el-sector-gastronomico-hotelero-lidera-el-crecimiento-de-la-actividad-economica/>

Indec. *Pobreza (2022)*. Publicado por.
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Cronista. *Entre los mejores del mundo: el choripán fue elegido como uno de los sándwiches preferidos a nivel global (2022)*. Publicado por.
<https://www.cronista.com/clase/gourmet/entre-los-mejores-del-mundo-el-choripan-fue-elegido-como-uno-de-los-sandwiches-preferidos-a-nivel-global/#:~:text=Esta%20delicia%20culinaria%20que%20nos,mejores%20s%C3%A1ndwiches%20del%20mundo%20entero.>

Bistrosoft. *Por qué la tecnología se impone en el sector gastronómico (2019)*. Publicado por.
<https://bistrosoft.com/por-que-la-tecnologia-se-impone-en-el-sector-gastronomico/>

Iat. *Realidad aumentada en restaurantes y cartas virtuales (2020)*. Publicado por.

<https://iat.es/tecnologias/realidad-aumentada/restaurantes/>

Deliverect. *Cómo utilizar los menús con código QR (2021)* Publicado por.

<https://www.deliverect.com/es/blog/restaurantes-y-venta-online/como-utilizar-los-men-us-de-codigo-qr#:~:text=Ventajas%20de%20los%20men%C3%BAAs%20de%20c%C3%B3digo%20QR&text=Por%20ejemplo%2C%20permiten%20a%20los,llamar%20al%20camarero%20para%20pedirlos.>

National Geographic. *El impacto ambiental de la carne es innegable (2021)*. Publicado por.

https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/impacto-ambiental-carne-es-innegable_17128#:~:text=Gases%20de%20efecto%20invernadero&text=La%20carne%20bovina%2C%20la%20carne,efecto%20invernadero%20que%20los%20vegetales.

Ámbito. *El consumo cayó a su peor nivel en 100 años (2022)*. Publicado por.

<https://www.ambito.com/informacion-general/carne/el-consumo-cayo-su-peor-nivel-100-anos-n5460885>

Soy Gorrión. *Cuántos veganos y vegetarianos hay en Argentina (2020)*. Publicado por.

<https://www.soygorrion.com.ar/cuantos-veganos-y-vegetarianos-hay-en-argentina/>

Fecoi. *La doble indemnización eliminada a partir del 1 de julio de 2022 (2022)*. Publicado por.

<https://fecoi.org.ar/doble-indemnizacion-queda-eliminada-a-partir-del-1-de-julio-de-2022/>

Estudio Vilaplana. *Régimen legal de trabajadores (2017)* Publicado por.

<https://estudiovilaplana.com.ar/gastronomicos/>

Ilerna. *Bienes sustantivos complementarios (2019)*. Publicado por.

<https://www.ilerna.es/blog/fp-online/bienes-sustitutivos-complementarios/>

Araziroxana. *Gastronomía en Bariloche: Sabores, Texturas y Colores (2018)*. Publicado por.

<https://araziroxana.com.ar/nota/56/gastronomia-en-bariloche-sabores-texturas-y-colores-#:~:text=Existen%20alrededor%20de%20500%20establecimientos,llevar%20una%20grata%20sorpresa!!!>

Gourmedia. *La segmentación de clientes de los restaurantes: un paso esencial* (2017)

Publicado por.

<https://gourmedia.es/2017/03/01/marketing-gastronomico-restaurante/>

Wikipedia *Río Negro*. (2022) Publicado por.

https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_R%C3%ADo_Negro

Argentina.gob. *San Carlos De Bariloche* (2022) Publicado por.

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/conae/educacion-y-formacion-masiva/materiales-educat>

Wikipedia. *San Carlos De Bariloche* (2022). Publicado por.

https://es.wikipedia.org/wiki/San_Carlos_de_Bariloche

IGN. *Población* (2022). Publicado por.

<https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>

Argentina.gob. *Reporte de estadísticas demográficas y sociales* (2022). Publicado por.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/reporte_rionegro_final.pdf

LaJirafa.com. *Menú del restaurante* (2022). Publicado por.

<http://lajirafarestaurant.com/>

Rio Negro. *La pobreza golpeó al 40,6% de los argentinos durante el primer semestre de 2021* (2021). Publicado por.

<https://www.rionegro.com.ar/el-indice-de-pobreza-llego-al-406-durante-el-primer-semestre-de-2021-1980047/#:~:text=En%20R%C3%ADo%20Negro%2C%20en%20tanto,es%20de%204%2C8%25.>

Noticias de Bariloche. *Carne: Sigue cayendo el consumo per cápita* (2022). Publicado por.

<https://www.noticiasdebariloche.com.ar/carne-sigue-cayendo-el-consumo-per-capita/>

Telam. *Bariloche ocupación* (2022). Publicado por.

<https://www.telam.com.ar/notas/202208/600277-bariloche-ocupacion.html>

Siglo 21. *Reporte de caso lectura 2* (2022). Publicado por.

<https://siglo21.instructure.com/courses/16797/pages/reporte-de-caso#lectura2>

Infonegocios. *Robots camareros por 10.000 USD en un único pago vs camarero de 2.000 USD de costo al mes* (2021). Publicado por.

<https://infonegocios.barcelona/nota-principal/robots-camareros-por-10-000-en-un-unico-pago-vs-camarero-humano-de-2-000-de-costo-al-mes-que-hacen-bellabot-y-holabot>

Mdzol. *Hotel de San Luis incorporó un robot para agilizar la atención (2022)*. Publicado por. <https://www.mdzol.com/sociedad/2022/1/29/innovador-un-hotel-de-san-luis-incorporo-un-robot-para-agilizar-la-atencion-218088.html>

Marianela Armijo. *Manual Planificación Estratégica (2012)*. Publicado por.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42662700/Manual_Planificacion_estragetica_CEPAL2011-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664210815&Signature=ZOMsPyfpTGA3EzQwEXqyK6RXv72ygB1MMgVvHCGdJX-rT3fHqGdw3tJQZuChXk~DB-m7i8clQCEXMLRYTcZEt1BVvar-2A2xEwgcewmmkeDhIQmmElxULVycuIwBD2CyCXsWjXeP23iX8KoZMbHJLo3-XVebz4roAr3t0ddPoV38x7mN2iwzOkfqUIIMTzAE74ah7FJEigsuEK4zCBekWLIF1CQpwKZ7Psjoj1HXR5QKrzryrXOoHG4E2TNRRvwPuSIsXVnOXKIbKbLoGMcCmwBIYX1fbICKbTfahyDjcv9DYuRfhw8d~FCH8CgxYZmofwIa~-CbS6Mwk9EZn1w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

César Limberg Gonzáles Guzmán , Violeta Claros Aguilar. *Planificación estratégica y su incidencia en la empresa (2018)*. Publicado por.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164>

Carlos Ricardo Chirinos Cuadros. *Estrategias de diferenciación: El caso de las empresas industriales (2016)*. Publicado por.

https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/1342/1361

Universitat politècnica de Valencia. *Matriz de crecimiento empresarial (2013)*. Publicado por.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissio nb.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Universidad De Cantabria. *Trabajo fin de grado “Estrategias de fidelización de clientes”*

(2014). Publicado por.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5b2%5d%20Ag%c3%bcer%20Cobo%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Informabtl. *10 consecuencias de no ofrecer un buen servicio al cliente en tu negocio (2017).*

Publicado por.

<https://www.informabtl.com/10-consecuencias-ofrecer-buen-servicio-al-cliente/>

Universidad Rafael Landivar. *Análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter (2021).* Publicado por.

<https://www.studocu.com/gt/document/universidad-rafael-landivar/gestion-de-proyectos/analisis-pestel-y-las-5-fuerzas-de-porter/22411431>

Dynamic. *Cadena de valor porter (2021).* Publicado por.

<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/#:~:text=La%20Cadena%20de%20Valor%20de%20Porter%20se%20trata%20de%20una,actividades%20secundarias%20o%20de%20sop>

Teamleader. *Qué es y para qué sirve un diagrama de Gantt (2021).* Publicado por.

<https://www.teamleader.es/blog/diagrama-de-gantt>

Bcra.gob. *La tasa plazo fijo a 75 (2022).* Publicado por.

https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/principales_variables.asp

Waiterio. *Costo de mercadería vendida promedio (2022).* Publicado por.

<https://www.waiterio.com/blog/es/calcular-costos-alimentos-restaurantes/>

Estudio Hostelería. *Restaurante ecológico (2022)* .publicado por.

<https://www.estudiahosteleria.com/blog/gestion-y-direccion/12-ideas-para-conseguir-un-restaurante-ecologico#:~:text=Hacer%20una%20buena%20gesti%C3%B3n%20de,usar%20en%20el%20propio%20restaurante.>

Ambit. *Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral (2020)*. Publicado por.

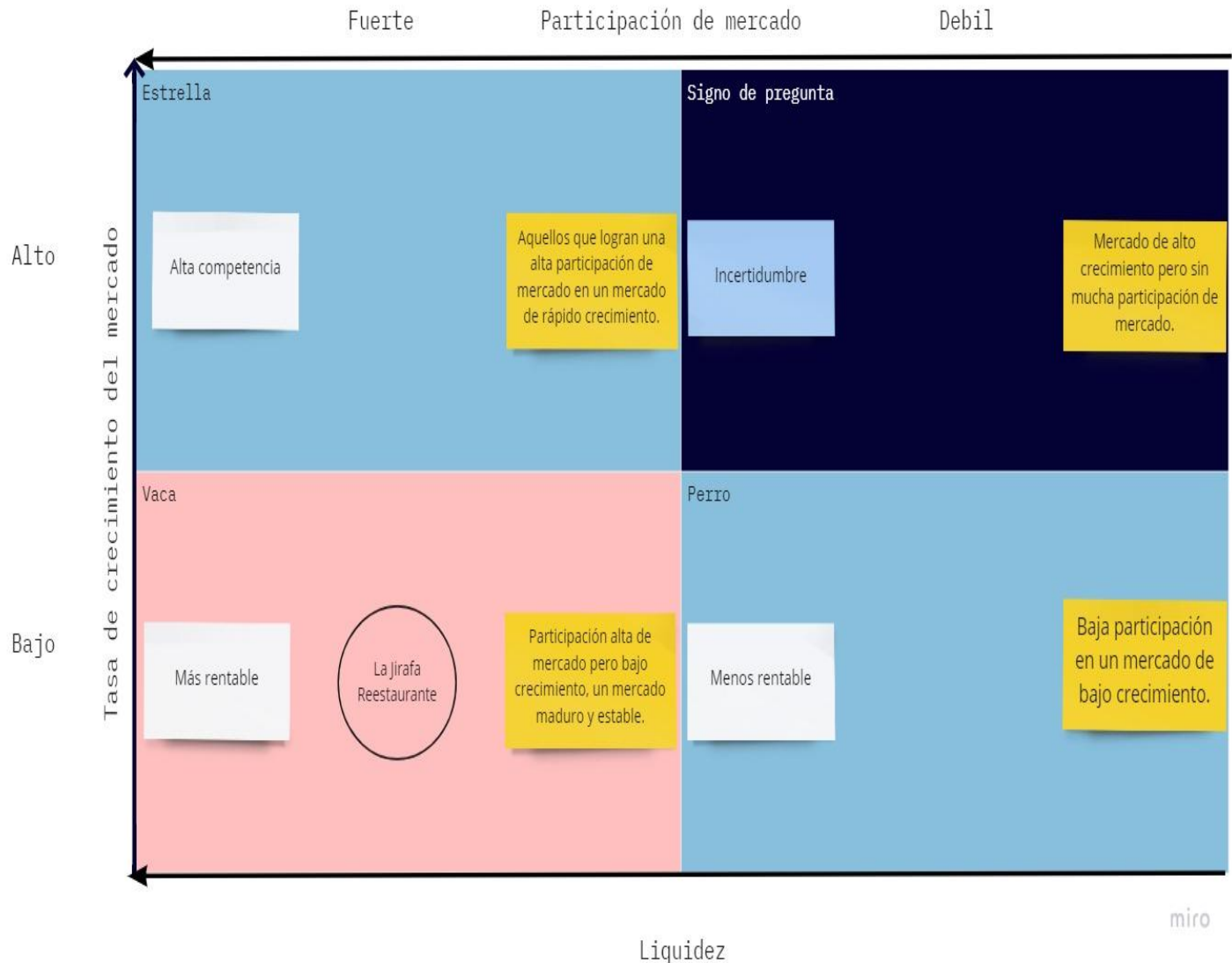
<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

ANEXOS

Anexo 1



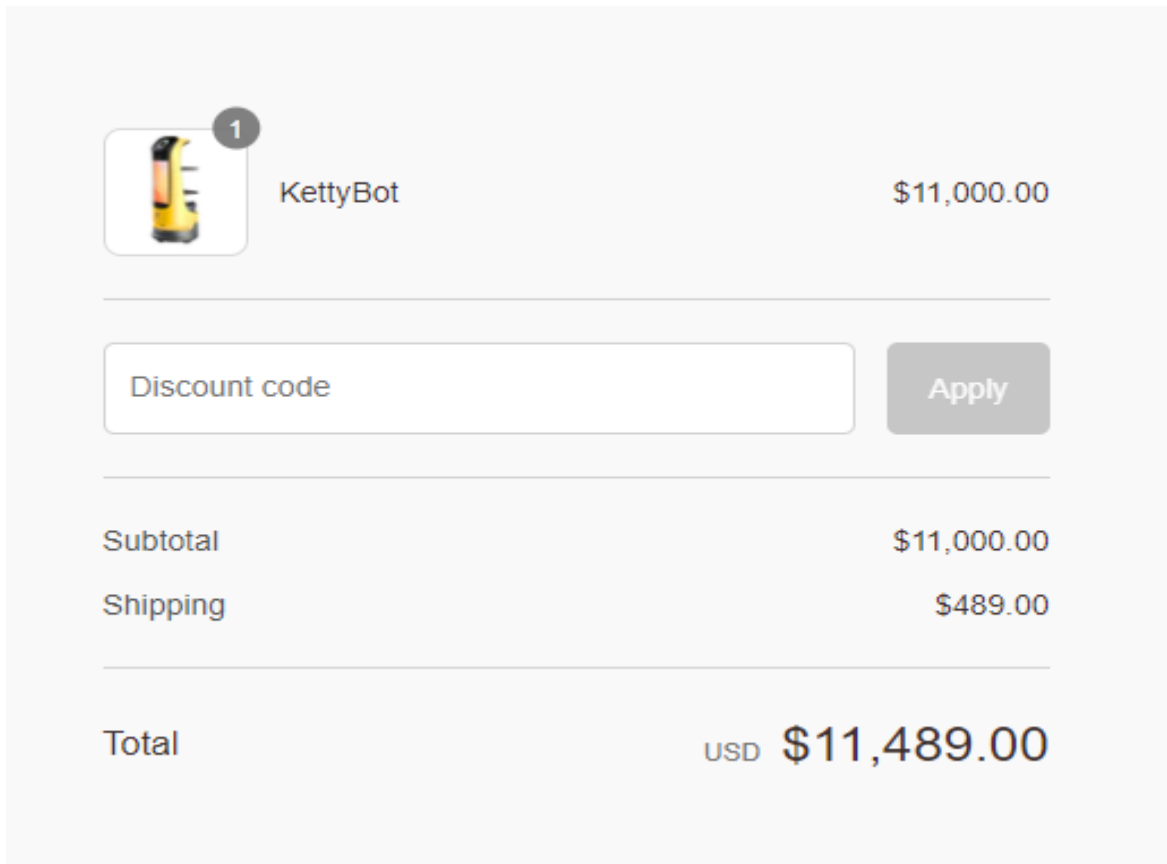
Elaboración de gráfico propia del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sobre el Restaurante La Jirafa




Anexo 2

Elaboración de gráfico propia sobre matriz BCG, en el cual ubique al restaurante La Jirafa en el cuadrante de Vaca, ya que alcanzó una etapa de madurez y estabilidad en su demanda pero con poco crecimiento, es por esto que se busca la inversión para aumentar el crecimiento de la empresa y poder ubicarse en el cuadrante de estrella, por lo contrario corre riesgo de caer al cuadrante perro, siendo el menos rentable.

Anexo 3



 1	KettyBot	\$11,000.00
<hr/>		
<input type="text" value="Discount code"/>		<input type="button" value="Apply"/>
<hr/>		
Subtotal		\$11,000.00
Shipping		\$489.00
<hr/>		
Total		USD \$11,489.00

Precio de compra y logística del mozo robot Kettybot.

Fuente: Robotlab. *Precio de Robot mozo*. Publicado por.

(<https://www.robotlab.com/restaurant-robots/store/kettybot>)

Anexo 4

Utilidad Neta 2020	
Utilidad Neta Del Ejercicio	Ventas Netas
\$ -7,772,599.90	\$ 13,091,918.87
-59.37%	

Elaboración de gráfico propia del indicador de utilidad neta ((utilidad neta del ejercicio / ventas netas) * 100) del año 2020 sobre el Restaurante La Jirafa.

Anexo 5

8- ACTIVIDAD DE ASESORÍA / CONSULTORÍA.



- 8.1: Situación de diagnóstico, planificación del proyecto e informe técnico:
HORA: 8 escuderos (\$ 4.960).
- 8.2: Para habilitar instituciones ante Organismos Públicos: Planificación del valor calórico y de nutrientes, diseño de menú, desarrollo de las listas de preparaciones según ciclo de menú que el profesional decida, racionamiento alimentario. Esta actividad es cuando la institución no va a contratar al profesional. Es una actividad ocasional.
HORA: 5 escuderos. (\$ 3.100).

Precio por las 2 consultas que se realizarán a un nutricionista para la elaboración de platos vegetarianos - veganos en el plan de acción 1 (Nº 1.4).

Fuente: Colegio Nutrición Rosario. *Precio por asesoría de nutricionista*. Publicado por.

(https://colegionutricionrosario.org/honorarios_minimos.php#8)

Anexo 6

Diseñador gráfico

Publicado el 18 Octubre, 2022 en Diseño y Multimedia

Proyecto	Data de com
----------	-------------

Sobre este proyecto

Menos de AR\$ 8.000


Solicitud un diseñador gráfico que maneje Corel Illustrator y para trabajar con disponibilidad de tiempo ,empezar a trabajar de inmediato

Contexto general del proyecto

Necesitamos diseñador y así generar empleo

Sueldos para Analista De Marketing en Argentina

Actualizado el 2 de nov de 2022

 Confianza muy alta

\$ 122.848 /mes

Sueldo base promedio

504 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **\$ 100.000** Intervalo: \$ 5 - \$ 391.763

¿Cuánto gana un Analista De Marketing? El sueldo nacional promedio de un Analista De Marketing es de \$122.848 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Analista De Marketing en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 504 sueldos que los empleados con un cargo de Analista De Marketing informaron a Glassdoor de manera anónima.

- Precio por proyecto freelance que realizará un diseñador gráfico para la creación del nuevo menú en el plan de acción 1 (Nº 1.7).
- Sueldo de técnico en marketing para implementación de estrategias de marketing sobre las nuevas novedades del restaurante en el plan de acción 1 y 2 (Nº 1.8 y 2.6).

Fuente: Workana. *Trabajo diseñador gráfico*. Publicado por.

(https://www.workana.com/job/disenador-grafico-612?ref=projects_1)

Fuente: Glassdoor. *Sueldo de técnico en marketing*. Publicado por.

(https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-marketing-sueldo-SRCH_KO0,21.htm)

Anexo 7

Indicador de crecimiento de ventas
$\left(\frac{\text{ventas del periodo actual} * \text{Ventas del periodo Anterior}}{\text{ventas del periodo anterior}} \right) * 100$

Indicador de Incremento de Clientes
$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo}}{\text{Cantidad de clientes del periodo Anterior}} \right) * 100$

Elaboración de gráficos propio del indicador de crecimiento de ventas y de incremento de clientes para implementación del plan de acción 1 (Nº 1.9)

Anexo 8



Valor del Honorario Mínimo

Actual: \$ 38.000,00

El Directorio Provincial aprobó en su reunión de fecha 06/04/2022 fijar el valor HM para cualquier tarea profesional en \$ 38.000,00 a partir del 01/10/2022.

Precio por consulta a un ingeniero en sistema para el uso y programación adecuado del mozo robot en el plan de acción 2 (Nº 2.4).

Fuente: Cie.gov. *Trabajo como Ingeniero de sistemas*. Publicado por.

(<https://cie.gov.ar/web/index.php/novedades/36-institucional/576-valor-hm>)

Anexo 9

Indicador de satisfacción del cliente
Suma de las puntuaciones / Total de las puntuaciones obtenidas

Elaboración de gráfico propio del indicador de satisfacción de clientes para implementación del plan de acción 2 (Nº 2.7)

Anexo 10

Incluye



Descuentos
personalizados



Encuestas
customizadas



Métricas y comparación
por sucursal



Campañas de Marketing
-hasta 250 mensajes
por sucursal-

Formas de Pago

Mercado Pago

Transferencia *Solo suscripciones semestrales o anuales de contado

Suscripciones

Pago
Trimestral

5% Off

Pago
Semestral

15% Off

Pago
Anual

20% Off

Precio

\$5.000

por punto de venta

Precio por suscripción anual para obtener el software y servicio de la empresa Cacao para la fidelización del cliente en el plan de acción 3 (N° 3.5).

Fuente: Cacao. *Suscripción anual Cacao*. Publicado por.

(<https://www.linkedin.com/company/cacao-to/about/>)

Anexo 11

Indicador sobre tasa de canje de recompensa

Total de dinero recompensado gastado/ Total de dinero por recompensa emitido

Elaboración de gráfico propio del indicador de canje de recompensas de los clientes para implementación del plan de acción 3 (Nº 3.6)

Anexo 12

Indicador sobre tasa de abandono de cliente
(Clientes perdidos en periodo actual / Clientes al inicio de este periodo) * 100

Elaboración de gráfico propio del indicador de abandono de clientes para implementación del plan de acción 3 (Nº 3.7).

Anexo 13

	2019	2023	2024	2025	2026
Ventas totales	\$30,802,495.68	\$116,435,313.62	\$195,606,351.61	\$291,871,369.32	\$420,651,424.26
Ventas del restaurante	\$18,802,495.60	\$71,075,313.62	\$119,401,551.61	\$178,326,217.32	\$257,146,405.38
Incremento de ventas con respecto al año anterior	-	278%	68%	49%	44%
Incremento real de ventas con el periodo anterior teniendo en cuenta la inflación	-	3%	3%	3%	3%

Elaboración de gráfico propio sobre las ventas totales proyectadas de Sauco S.A ajustados a la inflación según REM, ventas del restaurante ajustados a la inflación según REM, el porcentaje de ventas respecto al año anterior con inflación y porcentaje de ventas sin considerar la inflación con respecto al año anterior.

Anexo 14

Gastos administrativos ajustado por la inflación según REM				
2019	2023	2024	2025	2026
\$3,447,905.58	\$13,033,083.09	\$21,895,579.60	\$32,624,413.60	\$46,979,155.58

Gastos comercialización ajustado por la inflación según REM				
2019	2023	2024	2025	2026
\$14,396,023.33	\$54,416,968.19	\$91,416,697.37	\$136,210,879.08	\$196,143,665.87

Costo de mercadería vendida				
2023	2024	2025	2026	
\$57,458,991.20	\$100,070,858.16	\$148,487,193.54	\$218,035,418.58	

Elaboración de gráficos propios indicando los egresos en el flujo de fondo proyectado, en el cual tienen un incremento del 3% anual y están ajustados por la inflación según el REM.

Anexo 15

Ventas cervecería Checa ajustado por la inflación según REM				
2020	2023	2024	2025	2026
\$12,000,000.00	\$45,360,000.00	\$76,204,800.00	\$113,545,152.00	\$163,505,018.88

Elaboración de gráfico propio indicando las ventas de la cervecería Checa, integrante junto al restaurante La Jirafa, de la unidad de negocio Sauco S.A, , en el cual tienen un incremento del 3% anual y están ajustados por la inflación según el REM.

Anexo 16

Tasa de canje de recompensa del 2023		
Se calcula que 8 personas por día completan la encuesta a través del software de post servicio para obtener su recompensa. llegando a un total aproximado de 2880 personas por año.		
Se calcula que la recompensa promedio es de \$ 350 por persona.		
Total del dinero recompensado gastado	\$853,200.00	84.64%
Total del dinero recompensado emitido	\$1,008,000.00	
Tasa de satisfacción del cliente del 2023 y 2024		
Se calcula que 8 personas por día completan la encuesta a través del software de post servicio llegando a un total aproximado de 5760 personas en 2023 y 2024.		
Se calcula un total de 57600 puntuaciones posibles.		
Puntuaciones obtenidas	53,550	92.97%
Mayor cantidad de puntuaciones posibles	57600	

Elaboración de gráfico propio en el cual se detallan específicamente los cálculos sobre el cumplimiento de los objetivos.

Anexo 17

Inflación según REM						
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
36.1%	51.9%	94.9%	84.1%	63.1%	45%	40%

Elaboración de gráfico propio, en el cual se especifican la inflación pasada, presente y futura de Argentina, basado en el REM (Relevamiento de expectativas del mercado). Utilizado para la formulación del flujo de fondo proyectado.

Fuente: Ambito. *Pronóstico de inflación (2022)*. Publicado por.

(<https://www.ambito.com/economia/dolar/pronostico-inflacion-subio-otro-escalon-mercado-p-reve-un-95-todo-2022-n5531466>)

Anexo 18

Objetivo General: Obtener la rentabilidad del 5% para el ejercicio 2026				
Plan de acción 1: Incrementar un 270% los ingresos por ventas del restaurante para diciembre del año 2023 en comparación con el año 2019.				
Los ingresos por venta de mercadería del restaurante en el año 2023 es de \$71.075.313,62, equivalente al 278% en comparación con el año 2019.				
Plan de acción 2: Conseguir un 85% de clientes satisfechos para diciembre del 2024.				
En el 2023 y 2024 se recibieron un total de 5760 opiniones, de las cuales obtuvo el % 92.9 de puntuación en satisfacción al cliente.				
Plan de acción 3: Obtener una tasa de canje del 80% para diciembre del 2023.				
En el 2023 se obtuvo un % 84.64 de tasa de canje de recompensa				
Rentabilidad del año 2026 es de 6.17%				
Año	2023	2024	2025	2026
Utilidad Neta del ejercicio	\$7,041,822.87	\$13,583,014.60	\$18,885,060.25	\$25,965,032.34
Ventas Netas	\$116,435,313.62	\$195,606,351.61	\$291,871,369.32	\$420,651,424.26
Rentabilidad	6.05%	6.94%	6.47%	6.17%

Elaboración de gráfico propio, en el cual describen los objetivos (General y específicos) y demuestran estadísticamente que serán cumplidos correctamente. El segundo gráfico informa acerca de la rentabilidad de la empresa cada año.

Anexo 19

Estado de resultado 2019	
Ingresos por ventas y servicios	\$30,802,495.68
Costo de ventas	\$18,914,484.82
Gastos de comercialización	\$14,396,023.33
Gastos de administración	\$3,447,905.58
Utilidad neta	\$374,689.99
Rentabilidad	1.22%

Rentabilidad 2026	6.17%
Rentabilidad 2019	1.22%
Diferencia	4.96%

Elaboración de gráfico propio, informando los datos del estado de resultado del año 2019 y la rentabilidad del 2019 en comparación con la del 2026 (después de haber transcurrido el proyecto).