

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“Planificación Estratégica para el Restaurante La Jirafa
(Grupo Meta)”**

Profesora: Rinero, Sofía

Autor: Ferreyra, Horacio José

Legajo: VADM18460

DNI: 29136518

2021

Resumen

El presente Reporte de Caso tuvo por objeto ofrecerle al Restaurante La Jirafa, propiedad del Grupo Meta, una Planificación Estratégica para desarrollar una Estrategia de Diferenciación, con la finalidad de generar las condiciones que favorezcan la fidelización de sus clientes actuales y potenciales, y así obtener un incremento de participación en el mercado local del 50% para principios de 2025. Este objetivo se plantea a partir de la vulnerabilidad que representa para la empresa la dependencia del cliente turístico, en una ciudad cuya economía es marcadamente estacional como San Carlos de Bariloche. El plan de acción incluye la creación de una instancia de atención pos venta, la implementación de un canal de distribución a través de una plataforma de e-commerce y el diseño de un programa de fidelidad, todas acciones que tienden a fortalecer los procesos internos y a incorporar la innovación para mejorar el servicio. La inversión total demandada será de \$824.953, obteniéndose una rentabilidad de \$1,31 por cada peso invertido, por lo que el plan de acción será viable de llevarse a cabo.

Palabras clave: Planificación Estratégica – Estrategia de Diferenciación – Fidelización de Clientes – Innovación Tecnológica

Abstract

The purpose of this Case Report was to offer Restaurante La Jirafa, owned by Grupo Meta, a Strategic Planning whose purpose is to generate a Differentiation Strategy, to generate the conditions that favor the increasement of the loyalty of its current and potential clients, thus obtaining an increase in participation in the local market of 50% by the beginning of 2025. This objective finds its justification in the vulnerability that it represents for the company the dependence of the tourist client in a city whose economy is markedly seasonal like San Carlos de Bariloche. The plan of action includes the generation of an after-sales service instance, the implementation of a distribution channel through an e-commerce platform and the creation of a loyalty program, all actions that tend to strengthen internal processes and incorporate innovation to improve the service. The total investment will be \$824,953, obtaining a return of \$1.31 for every peso invested, so the plan of action will be feasible.

Keywords: Strategic Planning - Differentiation Strategy - Customer Loyalty - Technological Innovation

Índice de Contenido

Introducción	4
Análisis Situacional.....	7
<i>Análisis del Macro Entorno: PESTEL</i>	7
<i>Análisis del Micro Entorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	12
<i>Conclusión Análisis de Mercado</i>	14
<i>Análisis Interno: Cadena de Valor</i>	14
<i>Actividades primarias</i>	14
<i>Actividades secundarias</i>	15
Marco Teórico	17
<i>Planificación Estratégica</i>	17
<i>Estrategia de diferenciación</i>	18
<i>Fidelización de Clientes</i>	18
<i>Innovación Tecnológica</i>	19
Diagnóstico y discusión	20
Propuesta profesional	22
<i>Lineamientos estratégicos actuales</i>	22
<i>Misión Actual</i>	22
<i>Nueva misión</i>	22
<i>Visión Actual</i>	22
<i>Nueva visión</i>	22
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Fundamentación del Objetivo General</i>	23
Objetivos Específicos.....	24
Alcance de la propuesta.....	25
Tácticas a desarrollar.....	25
Presupuesto Final	33
Diagrama de Gantt	33
Análisis Financiero.....	35
<i>Estado de resultados</i>	35
<i>ROI</i>	37
<i>VAN - TIR</i>	37
Conclusiones Finales	39

Recomendaciones Profesionales	40
Bibliografía	42
Anexo	45

Introducción

En el presente trabajo final de grado correspondiente a la Carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se desarrollará un reporte de caso para la unidad de negocios Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta. Más precisamente, se trabajará sobre la empresa “Restaurante La Jirafa”, parte integrante de dicha unidad de negocios. El objetivo será brindarle a la empresa una Estrategia de Diferenciación a través de la innovación tecnológica, que le permita fidelizar a potenciales clientes, aumentar la satisfacción de los actuales, crecer en rentabilidad y elevar la competitividad en el mercado local de la localidad de Bariloche en períodos de temporada baja, generando impacto en sus clientes actuales y potenciales, y un mayor conocimiento de sus productos fundamentalmente por parte del público local.

El Grupo Meta fue creado en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández. Con sede en el Pueblo de Sacanta, el grupo nació con los objetivos de generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo, y ser una gran familia empresaria. Para ello, los hermanos unificaron en el grupo distintas unidades económicas, dispersas geográficamente, buscando el crecimiento mancomunado de las diversas actividades. Dichas unidades económicas son:

- La Tregua S.A., dedicada a la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta – El Arañado
- Sauco S.A., que integra la gestión de la Cervecería Checa, ubicada en Sacanta, y el restaurante La Jirafa, con sede en la Ciudad de San Carlos de Bariloche
- Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50%, que incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital
- Brewing S.A.S., que se encuentra en proceso de apertura e incluirá un bar propio Checa.

En tiempos recientes, el grupo ha comenzado un proceso de construcción y comunicación de su identidad, con la finalidad de que la comunidad comience a dar valor como tal y no por unidad. Dicho proceso incluye acciones como el establecimiento de un logotipo e isologotipo, utilización de uniformes con el logo del grupo, ornamentación de sus espacios con estos elementos de imagen, etc. Además; como hitos significativos de la historia del grupo, pueden mencionarse la adquisición del fondo de comercio de La Jirafa y la fundación desde cero de la fábrica de cervezas Checa. Sin embargo en tiempos

recientes, el grupo se vio profundamente afectado por la pandemia del Covid-19, ya que, salvo La Tregua, sus unidades económicas desempeñan actividades consideradas no esenciales y por lo tanto fueron afectadas por las restricciones impuestas.

Entrando ya en el análisis del Restaurante La Jirafa, se advierten en el mismo ciertos aspectos a mejorar que de ser atendidos podrían derivar en una mejora del funcionamiento en general, y en los ingresos en particular.

En primer lugar, la gestión de los recursos humanos aparece como una debilidad de la empresa. El restaurante cuenta con solo cinco personas dentro del plantel fijo, lo cual implica un gran beneficio dentro de la estructura de costos fijos. Sin embargo, se ve obligado a contratar personal temporal para las temporadas turísticas, derivando esto en esfuerzos recurrentes para la cobertura de los puestos. Como el Grupo solo cuenta con una especialista en el área de recursos humanos que presta servicios para todas las unidades, las actividades de reclutamiento y capacitación deberán ser desempeñadas en su mayoría por el personal fijo del restaurante, no especializado en la materia. Es de esperar que esto represente una limitación en la capacidad y profesionalismo del personal contratado, y por lo tanto en la calidad de prestación.

En segundo lugar, existe un gran potencial desperdiciado en el hecho de que, a pesar de que La Jirafa es parte de la misma unidad económica que la Cervecería Checa, el restaurante y la cervecería no se valen de un funcionamiento mancomunado que podría permitirle, por ejemplo, diversificarse ofreciendo Cerveza Checa en Bariloche, o penetrar en el mercado gastronómico de la Ciudad de Córdoba sumando sus platos a la oferta de la cervecería. En definitiva, existe un déficit a nivel estratégico que deriva en el desaprovechamiento del potencial para penetrar en nuevos mercados o incrementar su participación en existentes, incrementando así sus ingresos de forma conjunta.

Y en tercer lugar, pero no menos importante que lo anterior, se advierte que si bien el restaurante tiene buena aceptación en la comunidad local, la mayoría de sus clientes son turistas que llegan durante la temporada alta a Bariloche. Esta situación coloca a la empresa en una posición de excesiva vulnerabilidad frente a la estacionalidad de la actividad económica de San Carlos de Bariloche, generado por una clara falta de fidelización de mercado por parte de la empresa en la época de temporada baja, lo cual trae aparejada una abrupta caída de ingresos durante dicha parte del año.

Una vez nombradas las tres principales debilidades identificadas en la empresa, será objeto del presente trabajo abordar este último problema ya que, en una empresa con costos fijos tan altos como lo es un restaurante, resulta de capital importancia la búsqueda de una estrategia que ayude a amortiguar la inevitable variación en la rentabilidad que conllevan los vaivenes de la temporada. En consecuencia, una eficiente estrategia de diferenciación le permitirá a la empresa mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores, pudiendo así fidelizar nuevos clientes, conservar los actuales y generar mayor rentabilidad, sobre todo en época de temporada baja. Esto le permitirá destacarse y comenzar un proceso de atracción respecto a quienes todavía no han elegido la marca.

A continuación, se desarrollarán una serie de dos antecedentes para tomar como guía en este trabajo.

Como antecedente teórico podemos decir que la fidelización del cliente es un proceso que consiste en desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, para que regresen a comprar sus productos o servicios. Además; cabe aclarar que la fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma la cual constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. (Escamilla, 2020)

Como antecedente de campo, en el ámbito financiero se puede mencionar al Banco BBVA de España, que hace poco incorporó como innovación tecnológica en sus procesos o gestión interna un servicio de asistente virtual llamado Blue. Es considerado el más completo e inteligente del mercado español, resolviendo el 94% de las consultas de sus consumidores en menos de 15 minutos. Con su tecnología de inteligencia artificial permite a sus usuarios una comunicación por voz o texto más sencilla y rápida, y en consecuencia genera una mayor satisfacción a los clientes y competitividad de mercado a la empresa, lo cual le permite diferenciarse de sus principales competidores (BBVA, 2021).

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno: PESTEL

Factor político

A meses de cumplirse dos años de su asunción en 2019, el Gobierno del Dr. Alberto Fernández ha transcurrido más de un año y medio en pandemia, lo cual lo ha condicionado fuertemente.

Desde lo sanitario, el gobierno ha tomado medidas tales como la cuarentena temprana, aislamiento preventivo según un sistema de fases, suspensión de actividades no esenciales, inversión en fortalecer el sistema de salud, etc. El resultado de las mismas, podría interpretarse como positivo, a la luz de un reciente estudio que mide el exceso de mortalidad durante 2020, que ubica a la Argentina por debajo del promedio mundial. (Kollmann, 2021)

También en el plano sanitario, la campaña de vacunación contra el covid-19, luego de un comienzo lento, ha tomado impulso a punto tal que ya se han administrado más de 50 millones de dosis. (Argentina.gob.ar, 2021)

En contrapartida, desde lo económico los resultados fueron peores que lo esperado, con una caída del PBI que ubicó a Argentina entre los países con peores resultados en la región. (BBC, 2020)

Ha sido en este marco de caída económica que el gobierno debió implementar una batería de medidas de asistencia económica tanto a empresas para sostener la producción, como a trabajadores y familias, tendientes a cuidar el tejido social. (Argentina.gob.ar, 2021)

Una de las medidas es el “Repro II”, específica para el sector gastronómico, hotelero y turístico, a partir de la cual se exceptúa a locales gastronómicos que cumplan ciertas condiciones (referidas a la facturación, consumo de energía y gas, entre otras) de pagar contribuciones patronales hasta el 31 de diciembre de 2021 y se otorga un subsidio de hasta \$18.000 por trabajador para abonar los sueldos. (Punto Convergente, 2021)

En relación a esto, algunos representantes del sector se han manifestado que, si bien las ayudas dispuestas han ido mejorando en su alcance y accesibilidad, aún resultan

insuficientes para paliar la crisis que experimentó el sector durante la pandemia. (Diario Perfil, 2021)

Factor Económico

En 2020 la economía de la Argentina cayó por tercer año consecutivo debido al impacto de la pandemia del covid-19, que repercutió negativamente en el consumo privado, la inversión y las exportaciones. (Cepal, 2020)

El PBI argentino reportó en 2020 una variación de -9,9% respecto al año anterior. (INDEC, 2021)

A su vez, la inflación totalizó en 2020 un aumento del 36,1% (INDEC, Índice de precios al consumidor (IPC), 2020)

En la actualidad, la economía argentina experimenta una tendencia a la recuperación. Según el Dr. Martín Guzmán, Ministro de Economía, “gracias a las medidas implementadas por el Gobierno Nacional desde el inicio de la pandemia, la Argentina está viviendo un proceso sólido de recuperación económica, también con características heterogéneas, pero con una clara proyección de crecimiento vigoroso para lo que es el año 2021.” (Argentina.gob.ar, 2021)

El Ministerio de economía prevé para 2021 un crecimiento del 8%, previsión apoyada por un aumento de la inversión y de la actividad industrial, y en los crecimientos en la construcción, el uso de la capacidad instalada, las exportaciones, el empleo formal y el crédito a las PYMES. (Argentina.gob.ar, 2021)

El rubro gastronómico fue uno de los más golpeados en la pandemia. Sólo en 2020, cerraron 2000 locales y se perdieron miles de puestos de trabajo. Aquellos que lograron sobrevivir debieron hacer drásticas modificaciones para poder sortear estos nuevos obstáculos. (Punto Convergente, 2021)

La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) llevó a cabo el XVIII Coloquio Tributario Hotelero Gastronómico, el 23 y 24 de septiembre, en modalidad virtual, y bajo el lema “Hacia la Reactivación Hotelera y Gastronómica”, planteó las siguientes necesidades: fomentar una etapa de reconstrucción, en el corto plazo y, una segunda de desarrollo, adaptar al modelo europeo donde se aplica la alícuota de IVA de tipo reducido, en general el 10%, volver a trabajar en condiciones

normales como el aforo del 100% en locales gastronómicos, etc. (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, 2021)

Factor Social

La prolongada crisis económica que experimenta la Argentina, y que se agravó desde el comienzo de la pandemia del covid-19, tiene un ineludible correlato en el deterioro de las variables que más afectan a nivel social, tales como la pobreza y el desempleo.

Los resultados del segundo semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 10,5% de las personas. (INDEC, 2021)

Respecto al desempleo, en el primer trimestre de 2021 la tasa de desocupación se ubicó en el 10,2%. (INDEC, 2021)

Estas cifras reflejan, por un lado, que las medidas implementadas por el gobierno no han alcanzado a aplacar el impacto de la crisis desatada por la pandemia, y por otro que la recuperación económica, aún incipiente, no ha llegado aún a plasmarse en la realidad social del país.

Focalizando la situación en uno de los sectores de la economía más afectados por las restricciones sociales en esta segunda ola de contagio como son los hoteles y restaurantes en la etapa previa de este año en enero 2021, de acuerdo al estimador mensual de actividad económica del INDEC tuvieron una caída del 39,1% frente a una comparación con enero 2020, donde aún no estábamos en pandemia. Por su parte, de acuerdo a datos del economista Francisco Ballester se perdieron desde el inicio de la pandemia 1 de cada 4 empleos en el sector de restaurantes y hoteles. (Ámbito, 2021)

Al respecto, el presidente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Bariloche, Claudio Roccatagliata, explicó: “desde nuestra Institución estamos afrontando desafíos de forma permanente, uno de ellos es el cuidado de las fuentes de trabajo, tan golpeada en estos meses de pandemia. Es por ello que pensamos constantemente que herramienta distinta ofrecer y superar las adversidades”. (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica Bariloche, 2021)

Factor Tecnológico

A más de un año de las primeras medidas de aislamiento social, el sector gastronómico se ha reconvertido y están a la vista los cambios que perdurarán incluso después de la pandemia. La principal reconversión tuvo que ver con el paso del formato tradicional al delivery/takeaway, que implica también ir a buscar a los usuarios a los canales digitales. (TechnoPymes.ar, 2021)

A partir del cierre y las limitaciones de apertura de los locales físicos, el sector mostró una rápida adaptación para dar respuesta al desafío con propuestas innovadoras. “La tecnología fue la gran aliada de los gastronómicos para poder llegar a los consumidores en un entorno de alta competitividad”, dijo Antonio Rivero de Napse. (TechnoPymes.ar, 2021)

Acompañando estas tendencias, el sector gastronómico se volcó al canal online para buscar a sus clientes. Las redes sociales, en particular Instagram, se convirtieron en aliados para captar compradores, por lo que los comerciantes tuvieron que comenzar a implementarlas, en muchos casos, como el principal canal de contacto y ventas. (TechnoPymes.ar, 2021)

“Muchos sectores en el último año se volcaron al comercio electrónico y el gastronómico no fue la excepción”, relató Rivero, “los medios digitales tienen mucho potencial para generar más ventas: las respuestas rápidas y atención personalizada a través de las redes sociales y WhatsApp son fundamentales, así como contar con un menú online amigable para los usuarios. (TechnoPymes.ar, 2021)

La diversificación de los medios de pago con especial crecimiento de métodos contactless también es un punto importante: efectivo, tarjetas de débito y crédito, billeteras digitales, link de pago, QR, son algunos de los más habituales. (TechnoPymes.ar, 2021)

Factor Ecológico

Nuevos estudios muestran un efecto impensado de la pandemia de coronavirus para el sector gastronómico. En muchos países del mundo, incluida la Argentina, el Covid-19 motivó a los consumidores a comprar alimentos de mayor calidad y más saludables. Tomando conciencia de la importancia de una buena alimentación para reforzar las defensas frente al riesgo de contraer el virus. (El Cronista, 2020)

Los establecimientos están adoptando prácticas sustentables cada día más. Algunas como presentar cartas con productos de estación, ofrecer alimentos que cuenten con trazabilidad, y envases de delivery, o takeaway biodegradables. (El Cronista, 2020)

En momentos difíciles por el impacto de la pandemia en todo el sector, la crisis tiene que convertirse en una oportunidad para adaptarse a la nueva demanda de los consumidores. El covid aceleró un proceso hacia una gastronomía ecológica que había comenzado varios años antes. (El Cronista, 2020)

Factor Legal

En el contexto legal actual de Argentina, tienen especial prevalencia los DNU dictados por el Presidente Dr. Alberto Fernández para implementar medidas para mitigar los efectos sanitarios de la pandemia del covid-19. (Telam Digital, 2020)

El Decreto 241/2021 estableció que los restaurantes deberán cerrar las puertas a las 19 horas. En el horario autorizado para su funcionamiento, los locales gastronómicos podrán atender a sus clientes exclusivamente en espacios habilitados al aire libre. Que, no obstante, lo expuesto, se autoriza a los locales gastronómicos (restaurantes, bares, etc.) a brindar servicios con posterioridad a las 19 horas, exclusivamente con la modalidad de entrega a domicilio (“Delivery”) y también retiro por el local (“TakeAway”); en este último casi respecto de establecimientos de cercanía. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Análisis del Micro Entorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media ya que la industria gastronómica posee ciertas características que la hacen atractiva. Por un lado, la necesidad de capital para montar un restaurante mediano, con pocos empleados, no es alta. Por otro, no existe la necesidad de alcanzar una economía de escala para competir en esta industria, ni se requiere una gran diferenciación en el producto.

Poder de Negociación de los proveedores

Los productos que ofrecen los proveedores en la industria gastronómica (alimentos, mobiliario, vajilla, utensilios, etc.) no poseen una alta especificidad, es decir

que no existe gran dificultad ni costos asociados al cambio de proveedor. Por otro lado, tampoco representan una industria altamente concentrada, por lo que hay muchas opciones. Eso hace que su poder de negociación de los proveedores sea bajo.

Poder de Negociación de los compradores

En este punto, podría establecerse una diferencia entre los clientes individuales o pequeños grupos, que no ejercen poder de negociación, y contingentes turísticos. Existe la posibilidad de que, en el caso de estos últimos, a través de intermediarios que los acerquen, el poder de negociación sea mayor, ya que el intermediario buscará imponer condiciones más favorables para él y/o para el grupo.

Rivalidad entre Competidores

Al existir un gran número de restaurantes y ser una industria con poca especificidad en el producto, la rivalidad entre competidores es alta. Fomentan esta situación la concentración temporal que existe en la demanda, tanto en términos estacionales (temporadas turísticas) como respecto al horario, ya que el servicio tiende a proveerse durante los períodos de almuerzo o cena.

Productos Sustitutos

Existen múltiples sustitutos en la industria gastronómica, basados en la característica del producto y el servicio que los acompaña, como son la comida rápida, los foodtrucks o bares de cerveza artesanal que también sirven platos.

Análisis de Mercado

El Restaurante La Jirafa está localizado en la Ciudad de San Carlos de Bariloche, ciudad en la cual existen aproximadamente 450 restaurantes. (Bariloche.org, 2019)

Teniendo en cuenta que en la ciudad viven 125.000 habitantes, este número resulta bastante elevado. Ello se debe a que San Carlos de Bariloche es una ciudad marcadamente turística. Antes de la pandemia de covid-19, el turismo representaba cerca del 50% de su PBR. (Cba24.com.ar, 2020)

De acuerdo a los datos de 2019, año previo a la pandemia, Bariloche registró en dicho año su mejor temporada, habiendo recibido 730.537 turistas. (RioNegro.com.ar, 2020)

Estas cifras se redujeron dramáticamente en 2020, totalizando 230.180 turistas durante todo el año, concentrados fundamentalmente en los primeros meses (previos al comienzo de la pandemia). (Bariloche Municipio, 2020)

A partir de marzo de 2020, las cifras de la actividad comercial en San Carlos de Bariloche comenzaron a reflejar una situación agónica. Un informe de la Cámara de Comercio, Industria, Turismo, Servicios y Producción de Bariloche arrojó las siguientes cifras:

- 94% de las empresas tuvieron menor facturación nominal que igual período del año anterior;
- 76% facturó nominalmente menos del 50% que el año anterior;
- Sólo el 20% de los comercios pudieron cubrir sus gastos fijos y un 11% consideraba cerrar su establecimiento;
- 79% se había endeudado para sostener el negocio y el 54% lo hizo en plazos mayores a 24 meses;
- 68% de los comercios dijo no poder mantener la operatoria por más de 6 meses de mantenerse las condiciones. (Cámara de Comercio, Industria, Turismo, Servicios y Producción de Bariloche, 2020)

Esta fuerte dependencia del turismo que evidencia la economía de la ciudad, significó que la pandemia, en el caso del sector gastronómico, impactara doblemente, ya que además de la pérdida general, resultó éste uno de los más afectados por las restricciones sanitarias impuestas.

En la actualidad, comienzan a aparecer datos alentadores para la actividad económica de San Carlos de Bariloche.

Por lo pronto, en la temporada de verano de 2021, llegaron a la ciudad unos 256.000 turistas, lo cual superó ampliamente las expectativas. (RioNegro.com.ar, 2021)

Por otra parte, se están ultimando detalles de los protocolos con el Ministro de Turismo Matías Lammens, y es inminente el regreso de los viajes de egresados. (elDiarioAr, 2021)

Además, se suma a la lista de incentivos al sector el programa Pre Viaje, orientado al rubro gastronómico entre otros. (Bariloche.org, 2021)

Conclusión Análisis de Mercado

Los datos alentadores que muestra la economía de la Ciudad de San Carlos de Bariloche en la actualidad, a la par del avance de la campaña nacional de vacunación contra el covid-19, alientan el optimismo respecto al comienzo de la recuperación del mercado gastronómico. En este marco, y si terminara de verificarse en la realidad el paulatino retorno a la actividad normal, el Restaurante La Jirafa seguirá enfrentando el desafío de absorber el golpe que representa para el rendimiento económico la estacionalidad del turismo.

Es por ello que, en un mercado en el que fuera de temporada un gran número de competidores pelean por una cantidad muchísimo menor de clientes, en el presente reporte se propone elaborar una estrategia de fidelización orientada fundamentalmente al turismo local, con la finalidad de disminuir en la mayor medida posible la caída de los ingresos durante la temporada baja.

Análisis Interno: Cadena de Valor

Actividades primarias

- Logística interna: al no estar designado en la estructura del Restaurante La Jirafa alguien que gestione la recepción de pedidos, se encargue del almacenamiento, procesamiento de datos, abastecimiento de stock, etc., es de esperar que en parte se encarguen de estas actividades quienes estén en el lugar, y/o que haya encargados “de palabra”.
- Operaciones: la administración y gestión del restaurante se comparte entre los hermanos Juan y Paula, desde Sacanta, y Francisco, desde Bariloche. Este último tiene larga experiencia en la administración y funcionamiento de locales gastronómicos, lo cual hace presumir que es muy solvente en dicha actividad. Una estructura corta aparece apropiada para establecimientos que registran los vaivenes propios de la estacionalidad.

- Logística externa: en principio, el producto y el servicio son entregados en el local, por lo que no existe logística externa. En el caso del trabajo con aplicaciones de delivery, el rubro estaría tercerizado;
- Marketing y ventas: existe un técnico en Marketing que se encarga de medir la satisfacción de los clientes y que presta servicios para el grupo en su totalidad, y el restaurante en particular cuenta con servicio de gestión de redes que se encuentra tercerizado. Este último servicio pareciera ser satisfactorio, atento la buena imagen que el restaurante tiene en redes. Respecto a la gestión del Marketing, puede ser recomendable incorporar un servicio tercerizado pero “in situ”, debido a que en la gestión a distancia podría perderse gran parte de la información;
- Servicio post venta: en principio, no aparece como necesario, ya que el producto que se comercializa se consume con el uso.

Actividades secundarias

- Infraestructura de la empresa: la infraestructura de la empresa aparece dividida entre el salón donde se realiza la prestación del servicio y la entrega del producto, y la cocina, donde se produce la preparación. Además de eso, resulta necesaria una mínima dependencia administrativa, donde puedan llevarse a cabo las actividades de gestión presenciales del lugar;
- Gestión de RRHH: el grupo cuenta con una Técnica en Recursos Humanos que presta servicios para todas las unidades económicas. En cuanto al restaurante, por un lado cuenta con un plantel muy pequeño de personal fijo (cinco personas), pero por otro contrata personal temporal para la temporada, lo cual implica las tareas recurrentes de reclutamiento y capacitación. Resulta evidente que dichas actividades solo pueden ser cubiertas parcialmente por la especialista del grupo, lo cual conlleva que seguramente recaigan sobre Francisco y el resto del personal fijo, con experiencia en el rubro pero sin especialización;
- Desarrollo tecnológico: se cuenta con el software específico de la actividad “MR comanda”, el cual aparece apropiado y suficiente para la operación. En caso de contarse con servicios de aplicaciones de delivery, deberían incorporarse los dispositivos propios de cada empresa y seguramente contarse con una hoja de cálculo para el apoyo y seguimiento de dichas ventas;

- **Aprovisionamiento:** seguramente esta actividad es realizada por Francisco en cuanto a lo rutinario, y con intervención de Juan y Paula respecto a las necesidades extraordinarias. En principio aparece como apropiado, habida cuenta la sobrada experiencia en el rubro que posee Francisco.

Marco Teórico

A continuación, se brindará un respaldo teórico a dicho reporte de caso mediante estudios de diferentes autores de lo más general o lo más específico, con el fin de obtener herramientas que permitan brindarle a la empresa una propuesta profesional de mejora que beneficie su posicionamiento competitivo en el mercado como se redactó anteriormente

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Además; la misma identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades, establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados donde solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva; la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

Los mismos autores, amplían el concepto agregando que es un ejercicio continuo y permanente, flexible y adaptable, que ya no es monopolio de la alta dirección, sino que tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización con énfasis en la ejecución y resultados del plan estratégico, con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Sumado a lo anterior; también agregan que es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

Por último, el objetivo principal de la Planeación Estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, y así sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios, y alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

Estrategia de diferenciación

Habiendo quedado delimitada la noción de Planificación Estratégica, se pasará a conceptualizar la Estrategia de Diferenciación, que será la principal estrategia a utilizar en el presente trabajo. La Estrategia de Diferenciación es aquella que apunta a que el producto o servicio ofrecido de una empresa sea percibido por el cliente como algo único, lo cual puede ser instrumentado a través de diferentes métodos como el trabajo en la imagen de marca o en las características del producto o servicio en sí, la implementación de tecnología, el servicio al cliente, los canales de distribución, etc. El objetivo final de la implementación de este tipo de estrategia es lograr un rendimiento superior al promedio y de esa forma posicionarse mejor dentro de las fuerzas competitivas de un modo alternativo a la utilización de una estrategia de liderazgo en costos. (Porter, 2006).

Complementariamente, la implementación de una Estrategia de Diferenciación otorga una protección respecto a la competencia, ya que los clientes se vuelven más leales hacia la marca y, en consecuencia, menos sensibles al precio. (Porter, 2006).

Por otro lado, este tipo de estrategia incide también en los márgenes de utilidad, que se incrementan y posicionan mejor a la empresa para enfrentar el poder de negociación de los proveedores, pero también, y muy especialmente; el poder de negociación de los clientes que ya no podrán acceder a productos sustitutos o similares. También respecto a las fuerzas del mercado, la implementación de una Estrategia de Diferenciación incide sobre la barrera de entrada de nuevos competidores, ya que éstos deberán hacer un esfuerzo mayor para igualar o superar las características especiales ofrecidas. (Porter, 2006).

Fidelización de Clientes

Vivimos en un mundo en el cual para casi todos los bienes y servicios existe exceso de oferta, y lo único que realmente escasea son los clientes. El costo de perder clientes y tener que remplazarlos es demasiado alto, así que ante todo y sobre todo debemos aprender a conservarlos, es decir fidelizarlos. (Kotler & Kotler, 2012)

La fidelización del cliente se refiere al conjunto de condiciones que hacen que el cliente se sienta satisfecho con el producto o servicio y sienta el impulso de volver a adquirirlo. La fidelización se construye a partir de varios factores, de los cuales el

principal es la postura que mantenga la empresa frente al cliente, combinado con la comunicación que aquella entable, los incentivos que proponga y la experiencia y la información a los que acceda el cliente sobre el producto o servicio. (Alcaide, 2015)

Por otro lado, no sólo la empresa influye en sus clientes; también tienen injerencia sobre ellos los empleados, proveedores, minoristas, agentes y el “boca en boca”. Resulta entonces de capital importancia en pos de la aspiración de aumentar el número de clientes fidelizados asegurarse de que los grupos de interés están haciendo bien su trabajo. Un cliente comprometido y fiel probablemente recomendará el producto aun cuando no le sea solicitado en forma expresa, y hasta puede convertirse en cocreador, es decir que estaría dispuesto a implicarse para ayudar a mejorar productos, servicios, publicidad y otros aspectos de la empresa. (Kotler & Kotler, 2012)

Innovación Tecnológica

Una empresa puede considerarse innovadora si incorpora novedades dentro de su operatoria. Estas novedades pueden abarcar diversos ámbitos, tales como el producto, los procesos, el ámbito social, comercial, financiero u organizativo. En definitiva, la innovación consiste en incorporar nuevas actividades o modificaciones a las actividades ya existentes. (Pereda, 2004)

Además; una de las tácticas más eficaces para conseguir el posicionamiento competitivo y consiguiente fidelización del cliente es la Innovación Tecnológica. Ésta se refiere a un proceso de capital importancia para el cambio económico, ya que se sale de un proceso estacionario, generando la reactivación a partir de cambios discontinuos y cualitativos. El proceso de Innovación consta de tres fases bien diferenciadas: La primera la invención, que es el momento en que se crea la idea que generará los beneficios; la segunda la innovación, momento en que se aplica comercialmente la idea; por último; la difusión, actividad que culmina el proceso, y a partir de la cual se da a conocer a la sociedad los beneficios de la innovación. (Pareda, 2013)

Diagnóstico y discusión

A partir de lo desarrollado hasta este punto, habiéndose relevado tanto el ámbito interno como el entorno de la empresa, y el mercado gastronómico de la Ciudad de San Carlos de Bariloche, se establece como la problemática principal del Restaurante La Jirafa el modo en que la organización lleva a cabo o implementa estrategias de diferenciación para dar lugar a una buena fidelización de su mercado, en respuesta a la marcada estacionalidad de la ciudad que incide en los ingresos del sector, existiendo enormes diferencias entre los períodos vacacionales y el resto del año.

Las ciudades marcadamente turísticas, como lo es San Carlos de Bariloche, experimentan crecimientos enormes en la actividad económica en los períodos vacacionales, tras los cuales se produce una gran contracción. Este fenómeno tiene especial impacto en el sector gastronómico, en el cual la caída de ingresos no se ve proporcionalmente acompañada por la reducción de gastos, debido a la gran incidencia de los costos fijos en sus estructuras de costos.

En la actualidad, si bien el restaurante tiene una política de Recursos Humanos acertada en cuanto a la contratación de personal eventual durante los períodos de temporada (lo cual implica reducción de gastos), no cuenta con una estrategia apuntada al cliente local que tienda a incrementar su fidelización en el mercado durante los períodos de temporada baja, que lleve a un cliente a elegir la empresa y no otra, y en consecuencia generando una gran diferencia entre sus competidores. Es decir, su estrategia actual se limita a la reducción de costos en vez de apuntar también a incrementar los ingresos.

De lo anterior se desprende que el Restaurante La Jirafa está perdiendo la oportunidad de potenciar la buena aceptación que tiene en el cliente local a través de una estrategia de diferenciación, y apuntar así tanto a incrementar como a fidelizar su participación en dicho segmento del mercado mediante tácticas innovadoras.

La conjugación entre la estacionalidad de la actividad económica de la Ciudad de San Carlos de Bariloche y la alta incidencia de los costos fijos en la estructura de costos del Restaurante La Jirafa, tornan imperioso elaborar una estrategia de diferenciación que apunte a incrementar los ingresos y amortiguar así la caída de rentabilidad fuera de la temporada. La gran diferencia de este tipo de estrategia respecto a la actual de reducción

de costos, es que mientras esta última tiene un impacto negativo en la calidad del producto y servicios (la alta rotación de personal atenta contra la capacitación y el profesionalismo), la estrategia de diferenciación apuntaría a mejorar la calidad de procesos tanto internos (atención al público) como externos (vínculo con el cliente por fuera de la prestación del servicio, aceptación y presencia dentro de la comunidad).

En pocas palabras y para finalizar antes de pasar a la propuesta profesional, se puede decir que el objetivo de la aplicación de la Planificación Estratégica propuesta y de la Estrategia de diferenciación es dotar al Restaurante La Jirafa de herramientas para incrementar su fidelización en el mercado gastronómico local y así lograr un crecimiento sostenido en el tiempo diferenciándose de la competencia. Además, se apunta a conseguirlo con una mejora en la calidad del producto y prestación del servicio, con el objetivo de lograr un crecimiento sólido y orgánico que solidifique la estructura y los procesos de la empresa, a la vez que incremente los ingresos sobre todo en temporada baja. Por último, cabe aclarar que aplicar una estrategia de diferenciación le otorgará a la empresa la posibilidad de posicionarse en el mercado y destacarse por sobre sus principales competidores de la mano de la innovación tecnológica y así proponer una eficiente fidelización de su mercado en el corto plazo.

Propuesta profesional

Previo a avanzar hacia el plan de implementación, se realizará un rápido repaso por los lineamientos estratégicos actuales del grupo Sauco S.A., para establecer si el plan se enmarca dentro de los mismos o es necesario revisarlos y/o realizar replanteos.

Lineamientos estratégicos actuales

Misión Actual

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.

Nueva misión

Lograr a través de la innovación y la gestión profesional de la empresa un crecimiento sólido y sostenido en el mediano y largo plazo.

Visión Actual

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

Nueva visión

Posicionarse entre las empresas líderes del sector gastronómico de San Carlos de Bariloche, a partir de una propuesta de gran valor tanto para el turismo como para el público local.

A modo de conclusión puede decirse, por un lado, que los lineamientos estratégicos actuales de Sauco S.A. apuntan en la misma dirección que la propuesta profesional, esto es el crecimiento sostenido. Sin embargo, por otro lado, se estima conveniente elaborar nuevas misión y visión específicos para la empresa Restaurante La Jirafa, a fin de contemplar la realidad específica de la misma y sus particularidades. A raíz de ello, manteniendo el crecimiento sostenido como norte, se plantea una nueva misión que incorpore la innovación como herramienta de gestión, y una nueva visión que

se refiera específicamente a la realidad local de la empresa, es decir San Carlos de Bariloche y su cualidad de ciudad turística.

Objetivo general

Aumentar en un 50% la participación en el mercado gastronómico local para principios de 2025 mediante el desarrollo de una estrategia de diferenciación cuyo objeto sea la fidelización de clientes a partir de técnicas innovadoras.

Fundamentación del Objetivo General

Tal cual lo reflejan los datos analizados en el Análisis de Mercado del presente trabajo, la Ciudad de San Carlos de Bariloche presenta la característica de ser marcadamente turística.

Analizando datos concretos correspondientes al año 2019 (último año previo a la irrupción de la pandemia), se tiene que la cantidad de turistas que ingresaron dicho año equivalen a casi 6 veces la población estable de la ciudad.

Sin embargo, también aparece como dato que la afluencia de turistas es estacional y varía fuertemente de acuerdo al mes que se tome. Por tomar un ejemplo, en el año 2019, en el mes de mayo ingresaron a la ciudad 25.971 personas, mientras que 3 meses después, en el mes de agosto, ingresaron 112.209 (casi 4,5 veces más). (Bariloche.gov.ar, 2020) (Ver Anexo 1)

En relación con todo lo anterior, aparece la íntima y recíproca vinculación que existe entre las actividades turística y gastronómica, según la cual la oferta gastronómica representa en sí misma un atractivo turístico, a la vez que se nutre de la afluencia de turística durante las temporadas altas. (Plan Estratégico de Turismo Gastronómico de la República Argentina, 2018)

Para complementar la información que se proveyó desde la empresa y la que se pudo indagar de las fuentes utilizadas para el presente trabajo, se contactó y realizó entrevista a Juan Grinbank, propietario del Restaurante Huacho, también en la Ciudad de San Carlos de Bariloche, fundado en 2016. En la misma, consultado sobre la incidencia del turismo en su restaurante, Grinbank refirió que hasta 2019 su clientela estaba conformada en un 95% por turistas no residentes en la ciudad, y que a partir de 2020 se

vieron obligados a realizar profundos replanteos en la empresa a los fines de reducir la dependencia del turismo. (Grinbank, 2021)

Considerando todo lo dicho anteriormente, y que la contracción del mercado de clientes potenciales (habitantes más turistas) en temporada baja respecto a la temporada alta es de más del 35% (150.971 personas contra 237.209, respectivamente), es que se considera primordial incrementar fuertemente la participación del Restaurante La Jirafa en el mercado local, a los fines de amortiguar el impacto de la temporada baja en un sector cuya actividad se encuentra tan íntimamente ligada al turismo.

Objetivos Específicos

- Aumentar en un 30% la calidad percibida del producto/servicio para principios de 2023 a través de la creación de procesos de atención pos venta.

La creación y puesta en práctica de un proceso de atención pos venta le permitirá al Restaurante La Jirafa entablar un canal de comunicación con sus clientes, generar un vínculo con los mismos y a la vez transmitirles la sensación de que su opinión es importante. En añadidura, se generará un importante flujo de información con vistas a la mejora en la calidad de la elaboración del producto y la prestación del servicio.

- Disminuir en un 30% el tiempo de espera en el salón para principios de 2024 a partir de la creación de nuevos canales de venta digital que permitan hacer la orden antes de llegar a consumir en el local o para takeout.

La generación de nuevos canales digitales de venta tendrá un impacto positivo en la prestación del servicio, ya que contribuirá a disminuir el tiempo de espera en el local, una de los principales argumentos para quejas y malas reseñas en los portales online. En añadidura, dichos canales permitirán mejorar la difusión de nuevos productos y/o servicios e implementar promociones.

- Incrementar en un 50% la opinión positiva hacia la empresa por parte del cliente para principios de 2025 a través de la creación de un programa de fidelidad que se base en la personalización del servicio y en la gratificación a los clientes habituales.

La creación de un programa de fidelidad orientado en la práctica, aunque no excluyente, a los clientes locales promoverá la generación de una relación de consumo duradera con la empresa, y fomentará la repetición de la compra a través de beneficios. A su vez, contribuirá a la creación de vínculos y valoración positiva por parte de los consumidores, al generarse a partir del programa una prestación personalizada del servicio.

Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: tal como lo indica el objetivo general de la propuesta, la misma tendrá una duración de tres años, comenzando a principio de 2022 y teniendo como momento establecido para la finalización principios de 2025.
- Alcance geográfico: la propuesta tiene por objeto el ámbito local, ya que estará focalizada en la Ciudad de San Carlos de Bariloche, ciudad en la cual se encuentra emplazado el Restaurante La Jirafa.
- Alcance de contenido: la presente propuesta se elabora para dar respuesta a la debilidad identificada en el Restaurante La Jirafa, y para la misma se toman como bases la herramienta Planificación Estratégica, y los conceptos de estrategia de diferenciación, fidelización de clientes e innovación.

Tácticas a desarrollar

En este punto se presentarán los planes de acción que se propone implementar, detallando los pasos a seguir, y consignando plazos, recursos a emplear (humanos, físicos y económicos), y las modalidades de evaluación y medición para el control de la propuesta, en pos de la consecución por parte de la empresa tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

Táctica 1: “Creación de proceso de atención pos venta”

Descripción de la acción

Esta táctica consiste en el diseño y la implementación de un proceso de atención pos venta, tendiente a establecer contacto con los clientes con posterioridad a la compra, medir su nivel de satisfacción y llevar adelante acciones dependientes de la respuesta recibida, ya sea ofreciendo compensaciones en caso de malas experiencias, invitando a

plasmar experiencias positivas en reseñas dentro de sitios online, ofreciendo beneficios a los clientes habituales, etc.

El primer tramo de la táctica tendrá dos modalidades diferentes, dependiendo de si se trata de clientes en el salón o clientes que consuman a través de takeaway o delivery:

- Clientes en salón: en el momento de entregar la cuenta, el mozo asignado, respetando un proceso cuidadosamente establecido punto por punto, le preguntará a los clientes acerca de la experiencia, agradeciendo los elogios y respondiendo a las críticas en función a la entidad. Posteriormente, se ofrecerá un código QR para completar un breve formulario online acerca de la experiencia, en el cual el cliente deberá ingresar algún medio de contacto, con el beneficio de acceder a un sorteo semanal para consumo en el local.

- Clientes delivery o takeaway: en el caso de este tipo de clientes, ya se contará de entrada con datos de contacto. Verificada la entrega del producto y dado un plazo prudencial para consumirlo, se enviará por WhatsApp un mensaje de agradecimiento con el mayor nivel de personalización posible que incluya el link al formulario online acerca de la experiencia o, en caso de que no se tenga acceso al WhatsApp del cliente, se seleccionará según ciertos parámetros (horario, tipo de cliente, consumo, etc.) a clientes para realizar llamada telefónica, preguntar acerca de la experiencia e invitar a completar el formulario online (se podrá acceder también a partir del sitio web de la empresa).

La información recabada a través de los formularios online será accesible para el Técnico en Marketing de la empresa, quien la sistematizará y elevará informes a Juan y Paula, y partir de ello se darán instrucciones al servicio de gestión de Redes Sociales (tercerizado), desde donde se implementarán las acciones correspondientes a cada caso particular. En el caso de las experiencias positivas, se invitará y guiará en el proceso para hacer reseñas públicas en sitios específicos del sector (TripAdvisor, Google My Business, Facebook, aplicaciones de delivery en general, etc.), muy tenidas en cuenta por el público al momento de elegir dónde consumir.

A su vez, se contratará servicios externos de informática para creación e implementación de las herramientas, y de Recursos Humanos para realizar la capacitación del personal.

La implementación de esta táctica reportará diversos beneficios a la empresa, a saber:

- Contribuirá a la creación dentro de la empresa de una cultura que valore la experiencia del cliente y guíe a su personal sobre cómo actuar en situaciones de insatisfacción.

- Le permitirá a la empresa adquirir valiosa información sobre la experiencia de sus clientes, ayudando de este modo a mejorar los productos y el servicio.

- Contribuirá a la calidad percibida por parte del cliente, reforzando la noción de que a la empresa valora su opinión y aspira a la mejora continua.

- Mejorará la reputación online de la empresa, intentando neutralizar las opiniones negativas y buscando capitalizar las positivas en reseñas.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Reunión de los directores del grupo para aunar criterios	01/22	01/22	Administración	Paula	Sala de reuniones, PC, internet, teléfono	-	-	-
Diseño del proceso	01/22	03/22	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	-	-	-
Nueva reunión con los directores para revisión y aprobación del proceso	03/22	03/22	Administración	Paula	Sala de reuniones, PC, internet, teléfono	-	-	-
Buscar 5 proveedores de programación y solicitar presupuestos	03/22	04/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Seleccionar proveedor de programación	04/22	04/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Programación de herramientas a utilizar	05/22	06/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	Sí	\$34,220	Anexo 2
Buscar 5 proveedores de servicio de gestión de redes sociales y solicitar presupuestos	06/22	07/22	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Seleccionar proveedor de gestión de redes	07/22	07/22	Marketing	Responsable de área	PC, internet, teléfono	-	-	-

Diseño de campaña de redes	07/22	08/22	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	Sí	\$55,520	Anexo 3
Puesta en marcha de campaña de gestión de redes	08/22	08/22	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	Sí	\$111,040	Anexo 4
Buscar 5 proveedores de servicio de RRHH	08/22	09/22	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	PC, internet, teléfono			
Seleccionar proveedor de servicio de RRHH	09/22	09/22	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	Oficina, PC, internet, teléfono			
Capacitar a personal para ejecución de la táctica	09/22	11/22	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	Sala de reuniones, PC, internet, proyector	Sí	\$128,000	Anexo 5
Relevar resultados iniciales	11/22	01/23	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	-	-	-
TOTAL							\$328,780	

Control

El control de esta táctica se realizará mensualmente a partir de las respuestas que se registren al formulario de experiencia por parte de los huéspedes, y estará a cargo del Técnico en Marketing de la empresa.

Por añadidura, el responsable de la gestión de redes presentará mensualmente un informe del progreso en los sitios específicos, tanto referida a las calificaciones obtenidas, como a la frecuencia de los comentarios.

Táctica 2: “Implementación de una plataforma de e-commerce en el sitio web de la empresa”

Descripción de la acción

Esta táctica propone la creación e implementación de una plataforma de e-commerce en la página web de la empresa, que permita a los huéspedes, además de consultar el menú online, realizar la orden ya sea para retirar o para consumir en el local.

Una vez definido el funcionamiento que se espera de la plataforma, se procederá a la selección de un proveedor para la programación, se diseñará un sistema y los procesos

asociados a la táctica, y se seleccionará un proveedor de servicios de Recursos Humanos para realizar la capacitación al personal para el manejo de la herramienta.

La principal ventaja que ofrece esta táctica es la de disminuir sustancialmente el tiempo de espera del cliente en el local, una de los argumentos más repetidos en las reseñas negativas del restaurante, a partir del encargo previo del producto y/o reserva de la mesa. Pero también conlleva otra variedad de ventajas, como la fácil difusión de nuevos productos, la ampliación del potencial de comercialización por la automatización y mejora del canal, el incremento del tráfico hacia el sitio y la posibilidad de promocionar, por ejemplo, eventos, y la recaudación de los datos de los clientes, entre otras.

En definitiva, la implementación de esta táctica traerá aparejado, junto con el incremento de las ventas por la facilitación de la compra y el aumento del potencial de comercialización, un incremento en la calidad del servicio.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Reunión de los directores del grupo para aunar criterios	1/23	1/23	Administración	Paula	Sala de reuniones, PC, internet, teléfono	-	-	-
Buscar 5 proveedores de programación y solicitar presupuestos	02/22	03/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Seleccionar proveedor de programación	03/22	03/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Desarrollo de la plataforma	03/22	08/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	Sí	\$151,250	Anexo 6
Diseño de promociones y métodos de venta de la plataforma	07/22	08/22	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	-	-	-
Reunión con los directores para ultimar detalles de procesos	09/22	09/22	Administración	Paula	Sala de reuniones, PC, internet, teléfono	-	-	-
Capacitación del personal para la utilización de la	09/22	11/22	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	Sala de reuniones, PC,	Sí	\$128,000	Anexo 5

herramienta y ejecución de los procesos					internet, proyector			
Implementación de la plataforma	11/22	11/22	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	Sí	-	Anexo 6
Relevar resultados iniciales	11/22	01/23	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	-	-	-
Mantenimiento mensual de la plataforma	12/22	01/23	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	Sí	\$7,865	Anexo 6
TOTAL							\$287,115	

Control

El control del funcionamiento de esta táctica, una vez puesta en marcha la plataforma, se llevará realizando mediciones periódicas del tiempo de espera en el salón antes de recibir el pedido por parte de los clientes que hayan utilizado el sistema. Estos datos serán recabados por el titular Francisco o, en su defecto, por alguien especialmente designado en cada oportunidad, y serán registrados en una planilla a la cual tendrá acceso el Técnico en Marketing, quien elevará un informe mensual a Juan y Paula. A partir de esta información, se realizará la evaluación del funcionamiento de la táctica y se propondrán correcciones.

Táctica 3: “Creación de un programa de fidelidad”

Descripción de la acción

Esta táctica consistirá en la creación de un programa de fidelidad que tendrá su base en una plataforma especialmente diseñada que se incorporará al sitio web de la empresa. Dicha plataforma permitirá que los usuarios se registren para que se pueda registrar su conducta de compra para asignar niveles y otorgar beneficios.

El primer paso para la elaboración de la táctica será diseñar el programa, lo cual estará a cargo del Técnico en Marketing en estrecha colaboración con Juan y Paula, y con el proveedor que se seleccione para la programación. Puesta en marcha la plataforma, se capacitará al personal para su utilización y gestión a través de un proveedor de Recursos Humanos, se promocionará el programa entre los clientes del local, se difundirá a partir de la utilización de los datos recabados en las tácticas 1 y 2, y a través de promociones en redes sociales, actividad que será realizada por un proveedor seleccionado.

El programa de fidelidad permitirá que los usuarios accedan a niveles según su fidelidad a la empresa, a partir de los cuales podrán acceder a beneficios que serán definidos periódicamente (descuentos, invitaciones especiales para eventos en el local, etc.), a la vez que le otorgarán a la empresa la posibilidad de individualizarlos y proveerles un servicio con algún nivel de personalización.

Si bien la táctica no es excluyente al público local, está en la práctica mayormente orientada a dicho consumidor, ya que premia la recurrencia en el consumo. Ello redundará en un crecimiento de la cartera de clientes de la Ciudad de San Carlos de Bariloche y le dará a la empresa la posibilidad de conocer mejor a sus clientes y su conducta de consumo, y la consiguiente oportunidad de personalizar su servicio y mejorar la calidad percibida por el público.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Reunión de los directores del grupo para aunar criterios	1/24	1/24	Administración	Paula	Sala de reuniones, PC, internet, teléfono	-	-	-
Diseño de programa de fidelidad y procesos asociados	1/24	3/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, Internet	-	-	-
Presentación a los directores de primer boceto	3/24	3/24	Marketing	Responsable de área	Sala de reuniones, PC, Internet, proyector	-	-	-
Adecuación de aspectos sugeridos por directores	4/24	4/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, Internet	-	-	-
Presentación de los directores de boceto final	4/24	4/24	Marketing	Responsable de área	Sala de reuniones, PC, Internet, proyector	-	-	-
Buscar 5 proveedores de programación y solicitar presupuestos	4/24	5/24	Administración	Paula	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Seleccionar proveedor de programación	5/24	5/24	Administración	Paula	Oficina, PC,	-	-	-

					internet, teléfono			
Desarrollo de la plataforma	5/24	7/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	Sí	\$177,870	Anexo 7
Buscar 5 proveedores de servicio de gestión de redes sociales y solicitar presupuestos	7/24	8/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Seleccionar proveedor de gestión de redes	8/24	8/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Diseño de campaña de redes	8/24	9/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	Sí	\$55,520	Anexo 8
Puesta en marcha de campaña de gestión de redes	9/24	9/24	Marketing	Responsable de área	Oficina, PC, internet	Sí	\$111,040	Anexo 9
Buscar 5 proveedores de servicio de RRHH	9/24	10/24	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Seleccionar proveedor de servicio de RRHH	10/24	10/24	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	Oficina, PC, internet, teléfono	-	-	-
Capacitar a personal para ejecución de la táctica	10/24	12/24	Recursos Humanos	Consultora y técnica en RRHH	Sala de reuniones, PC, internet, proyector	Sí	\$128,000	Anexo 5
Relevar resultados iniciales	01/25	01/25	Administración	Paula	Oficina, PC, internet	-	-	-
TOTAL							\$472,430	

Control

El control de esta táctica será ejecutado en dos niveles:

- En el salón se indagará sobre el conocimiento, interés, nivel de satisfacción y opinión en general de los clientes respecto del programa. Dicha tarea será realizada por Francisco o un empleado ocasionalmente designado, y las respuestas se registrarán y sistematizarán en una planilla a la que tendrá acceso el resto del equipo de control.
- Desde Córdoba, estará a cargo del Técnico en Marketing la revisión, análisis y sistematización de las analíticas de navegación e interacción en la plataforma por parte de los usuarios del programa. A partir de dicha información, se elaborará un informe

Diseño de programa de fidelidad y procesos asociados	■	■												
Presentación a los directores de primer boceto			■											
Adecuación de aspectos sugeridos por directores				■										
Presentación de los directores de boceto final				■										
Buscar 5 proveedores de programación y solicitar presupuestos				■										
Seleccionar proveedor de programación					■									
Desarrollo de la plataforma					■	■								
Buscar 5 proveedores de servicio de gestión de redes sociales y solicitar presupuestos							■							
Seleccionar proveedor de gestión de redes								■						
Diseño de campaña de redes									■					
Puesta en marcha de campaña de gestión de redes										■				
Buscar 5 proveedores de servicio de RRHH											■			
Seleccionar proveedor de servicio de RRHH												■		
Capacitar a personal para ejecución de la táctica												■	■	■
Relevar resultados iniciales														■

Análisis Financiero

Estado de resultados

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas						
Total Ventas del Ejercicio	\$178,654,798.53	\$125,698,162.62	\$88,438,867.67	\$62,223,927.16	\$43,779,587.11	\$30,802,495.68
Costos						
Costos de Venta	\$109,705,950.66	\$77,187,047.54	\$54,307,357.73	\$38,209,637.46	\$26,883,583.66	\$18,914,784.82
Total Costos de Venta	\$109,705,950.66	\$77,187,047.54	\$54,307,357.73	\$38,209,637.46	\$26,883,583.66	\$18,914,784.82
Resultado Bruto	\$68,948,847.87	\$48,511,115.09	\$34,131,509.95	\$24,014,289.70	\$16,896,003.45	\$11,887,710.86

Gastos						
Administración	\$19,997,888.59	\$14,070,139.02	\$9,899,485.69	\$6,965,092.31	\$4,900,508.20	\$3,447,905.58
Comercialización	\$83,497,086.55	\$58,746,982.73	\$41,333,274.27	\$29,081,315.89	\$20,461,067.96	\$14,396,023.33
Resultado Actividad Principal	-\$34,546,127.26	-\$24,306,006.66	\$17,101,250.02	\$12,032,118.50	-\$8,465,572.71	-\$5,956,218.05
Resultado Financiero	\$35,669,091.19	\$25,096,103.00	\$17,657,146.98	\$12,423,237.16	\$8,740,756.46	\$6,149,832.17
Resultado NETO	\$1,122,963.93	\$790,096.34	\$555,896.95	\$391,118.66	\$275,183.75	\$193,614.12
Resultado venta bienes de uso	\$1,132,876.44	\$797,070.60	\$560,803.91	\$394,571.10	\$277,612.82	\$195,323.17
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	\$2,257,580.37	\$1,588,391.17	\$1,117,562.21	\$786,295.79	\$553,222.96	\$389,237.29
Impuesto a las Ganancias	\$84,374.55	\$59,364.35	\$41,767.64	\$29,386.93	\$20,676.09	\$14,547.31
Resultado Final	\$2,173,205.82	\$1,529,026.82	\$1,075,794.57	\$756,908.86	\$532,546.87	\$374,689.98
Utilidad Bruta	\$68,948,847.87	\$48,511,115.09	\$34,131,509.95	\$24,014,289.70	\$16,896,003.45	\$11,887,710.86
Imp a las Ganancias	\$24,132,096.76	\$16,978,890.28	\$11,946,028.48	\$8,405,001.39	\$5,913,601.21	\$4,160,698.80
Utilidad Neta con Planes de Accion	\$44,816,751.12	\$31,532,224.81	\$22,185,481.46	\$15,609,288.30	\$10,982,402.24	\$7,727,012.06

Es importante destacar que para el análisis financiero se toma como base el año 2019, es decir el último año pre pandemia. Esto encuentra su motivación en que, si bien la pandemia del COVID 19 afectó fuertemente la actividad económica en su conjunto, las restricciones aplicadas a partir de las medidas sanitarias tuvieron un impacto aún mayor en el sector gastronómico, al cual pertenece el Restaurante La Jirafa.

Por tal motivo, y teniendo en cuenta que el plan de acción apunta a que la tendencia de recuperación actual se sostenga y a partir de 2022 la actividad se normalice, se juzga adecuado utilizar los datos disponibles de 2019 en lugar de los de 2020, ya que a partir de dicha información

financiera que se podrá proyectar con mayor precisión el impacto del plan de acción sobre la rentabilidad de la empresa.

ROI

Inflación anual según BCRA (Anexo 8)	42.13%
Objetivo del plan de implementación: Aumentar en un 50% la participación en el mercado gastronómico local para principios de 2025	50%
Valor del objetivo a lograr (50%) a partir de la última utilidad (año 2024)	\$1,086,602.91
Nueva utilidad al 2025	\$3,259,808.73
Inversión a realizar sin IVA Incluido	\$824,953.00

ROI	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100}{}$
	31.72%

A partir del análisis entre la inversión realizada y la utilidad esperada, se establece que el ROI (Retorno sobre la Inversión) será de 31,72%, es decir que por cada peso que se invierta se obtendrá una rentabilidad de 1 + 0,3172 pesos, es decir que desde el punto de vista de este análisis será recomendable llevar adelante el plan de acción.

VAN - TIR

Inversión a realizar (sin IVA incluido)	-\$824,953.00
Flujo P1	\$7,727,012.06
Flujo P2	\$10,982,402.24
Flujo P3	\$15,609,288.30
Flujo P4	\$22,185,481.46
Flujo P5	\$31,532,224.81

Flujo P6	\$44,816,751.12
----------	-----------------

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 68,948,847.87
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 24,132,096.76
Utilidad Neta de Planes de Acción (UB-Impuesto a Ganancias)	\$ 44,816,751.12
Tasa de Referencia Leliq (Banco Nación, octubre 2021)	38%
VAN	\$ 22,935,473.63
TIR	979%

Teniendo en cuenta que tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) tendrán valores positivos, puede concluirse que será recomendable llevar adelante el plan de acción propuesto en el presente Reporte de Caso.

Para una más clara visualización de los datos presentados, se vuelve a incluir en Anexos las tablas utilizadas en la presente sección (Anexo 9).

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso, realizado en el marco de la Carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo por objeto brindarle a la empresa Restaurante La Jirafa, de la Ciudad de San Carlos de Bariloche, un plan de acción que, a partir de la realización de una serie de acciones tácticas, le permita amortiguar la caída de la rentabilidad que tiene lugar en la temporada baja, producto de la calidad marcadamente estacional de la actividad económica de dicha ciudad.

El plan, basado en una Estrategia de Diferenciación, tiene por objeto fortalecer los procesos internos e incorporar la innovación tecnológica, con la finalidad de fidelizar el mercado local y aumentar la participación de la empresa dentro del mismo.

En la actualidad, la empresa apuesta a una estrategia de reducción de costos, a través de mantener una plantilla de empleados reducida y contratar personal eventual para la temporada alta. Si bien dicha estrategia es válida, tiene por defecto que solo apunta a atenuar la caída en la rentabilidad, y lo hace a través de una acción que impacta negativamente sobre la calidad del servicio, producto de la baja profesionalización de sus recursos humanos.

La Estrategia de Diferenciación que se propone apunta a generar un círculo virtuoso en el cual se produzca un crecimiento en la rentabilidad a partir de una mejora en la calidad del servicio. Esto se buscará mediante la generación de un nuevo proceso de atención pos venta, la implementación de una plataforma de e-commerce como nuevo canal de distribución y la creación de un programa de fidelidad (orientado, pero no limitado a la clientela) que busque mejorar la calidad percibida por parte del cliente y fortalecer su vínculo con la empresa.

En definitiva, el plan de acción que se propone en el presente Reporte de Caso tiene por objetivo el fortalecimiento interno de la empresa a partir de la incorporación de procesos y herramientas innovadoras, que le permitan mejorar la calidad de su servicio y conseguir en un plazo de tres años un aumento considerable de su participación en el mercado local.

Recomendaciones Profesionales

Por último, para finalizar el presente Reporte de caso, se pasa a exponer una serie de recomendaciones para que la empresa, por un lado, pueda aprovechar mejor el plan de acción propuesto y, por otro, pueda continuar con la mejora de sus procesos internos a fin de consolidar y continuar el crecimiento que se aspira a conseguir.

En primer lugar, y a partir de la debilidad identificada en la gestión de los recursos humanos, se sugiere que la empresa fortalezca el reclutamiento y capacitación del personal eventual, a partir de la tercerización de dicho proceso. Esto encuentra su justificación en el rol clave que desempeñará en el plan de acción el personal de atención al cliente, y en que el Grupo Meta cuenta en su estructura con una sola persona dedicada a la gestión de los Recursos Humanos.

En segundo lugar, y también a partir de una de las debilidades identificadas que no fueron objeto del presente Reporte de Caso, se sugiere que la empresa empiece a hacer un mejor aprovechamiento del potencial de estar comprendida en la Unidad de Negocios Saucó S.A., que incluye también a la Cervecería Checa, que funciona en la Ciudad de Córdoba. El trabajo mancomunado entre ambas empresas podría redundar en importantes beneficios para el Restaurante La Jirafa, la ampliación de su oferta gastronómica ofreciendo la cerveza Checa en su local de San Carlos de Bariloche, la penetración en el mercado de la Ciudad de Córdoba incorporando su oferta gastronómica en la Cervecería Checa, entre otros posibles beneficios de aprovechar en conjunto el potencial de ambas empresas.

En tercer lugar, se sugiere encarar un proceso de profesionalización de la gestión de Redes Sociales, ya sea a partir de la incorporación de una persona que incluya esta tarea entre sus funciones o de la tercerización. Esta recomendación tiene como base que, si bien en el plan de acción planteado se abarca la gestión de Redes Sociales específica de las tácticas como actividad tercerizada, la empresa también podría beneficiarse fuertemente de un proceso sólido y profesional, contribuyendo a la imagen de marca, fomentando la vinculación con sus clientes y fortaleciendo los canales de comunicación y distribución.

Por último, a partir del análisis del mercado gastronómico de San Carlos de Bariloche (que incluyó entrevista personal con un representante del sector), se considera conveniente que la empresa encare a corto o mediano plazo una modernización de su

propuesta, tanto gastronómica a partir de la incorporación de menú por pasos, maridajes o degustaciones, como de servicio, aunque siempre conservando su característica tradicional. Esto, por un lado, ayudaría a generar interés fundamentalmente por parte del público local, y podría combinarse muy bien con las técnicas y proceso innovadores que se propone.

Bibliografía

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic Editorial.

Ámbito. (3 de Octubre de 2021). Obtenido de

<https://www.ambito.com/opiniones/gastronomia/golpe-la-se-perdio-1-cada-4-empleos-inicio-la-pandemia-n5187475>

Argentina.gob.ar. (11 de Septiembre de 2021). Obtenido de

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

Argentina.gob.ar. (26 de Agosto de 2021). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-hemos-actualizado-nuestras-proyecciones-de-crecimiento-del-pbi-del-7-al-8>

Argentina.gob.ar. (1 de Septiembre de 2021). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gabinete-economico-destaco-el-crecimiento-del-empleo-industrial>

Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica Bariloche. (22 de Junio de 2021). Obtenido de

<http://hotelesdebariloche.com.ar/puertas-abiertas-una-propuesta-que-reune-toda-la-informacion-gastronomica-de-bariloche/>

Bariloche Municipio. (2020). Obtenido de

http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=2

Bariloche.org. (Febrero de 2019). Obtenido de [https://bariloche.org/la-gastronomia-en-](https://bariloche.org/la-gastronomia-en-bariloche/)

[bariloche/](https://bariloche.org/la-gastronomia-en-bariloche/)

Bariloche.org. (2021). Obtenido de <https://bariloche.org/bariloche-se-suma-al-previaje/>

BBC, R. (22 de Diciembre de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674>

BBVA. (05 de Febrero de 2021). *bbva.com*. Recuperado el 7 de octubre de 2021, de

<https://www.bbva.com/es/es/blue-el-asistente-virtual-de-bbva-incorpora-nuevas-funcionalidades-y-se-convierte-en-el-mas-completo-del-mercado/>

Boletín Oficial de la República Argentina. (15 de Abril de 2021). Obtenido de

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243058/20210416>

- Cámara de Comercio, Industria, Turismo, Servicios y Producción de Bariloche. (3 de Septiembre de 2020). <http://www.camaracomerciobariloche.org>. Obtenido de <http://www.camaracomerciobariloche.org>: <http://www.camaracomerciobariloche.org/novedades/itemlist/search.html?searchword=gastronomia&categories=>
- Cba24.com.ar. (1 de Julio de 2020). Obtenido de https://www.cba24n.com.ar/economia/bariloche--declarada-como--zona-de-desastre-economico-y-social-_a5efccdcf0332566edc4ed287
- Cepal. (2020). *CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020_Argentina_es.pdf
- Chiavenato, & Sapiro. (2016). *Planeación Estratégica - Fundamentos y aplicaciones*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Diario Perfil. (Mayo de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/repro-ii-cuales-son-las-empresas-exceptuadas-de-pagar-contribuciones-patronales.phtml>
- El Cronista. (16 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Industria-gastronomica-sustentable-20201116-0002.html>
- eDiarioAr. (3 de Septiembre de 2021). Obtenido de https://www.eldiarioar.com/sociedad/inminente-retorno-turismo-estudiantil-bariloche_1_8268856.html
- Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). *Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métricas*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente/>
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. (28 de Septiembre de 2021). Obtenido de http://www.fehgra.org.ar/archivos/10901?fbclid=IwAR3xfJ-sQs9dSGcNtTcnEY2RJcMlvO1lyRpZ_Z2P1ybmJEleyKGnKekSORE
- INDEC. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Buenos Aires.
- INDEC. (2021). *Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2020*. Buenos Aires.

INDEC. (2021). *Informe de avance del nivel de actividad - Cuarto trimestre 2020*. Buenos Aires.

INDEC. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) - Primer trimestre 2021*. Buenos Aires.

Kollmann, R. (29 de Agosto de 2021). La Argentina entre los que mejor gestionó la pandemia. *Página 12*.

Kotler, & Kotler. (2012). *8 Maneras de crecer - Estrategias de Marketing para desarrollar tu Negocios*. Lid Editorial.

Pareda, J. M. (2013). *El proceso innovador y tecnológico en la empresa*. Copyright.

Pereda, J. M. (2004). *Gestión de la Innovación y la Tecnología*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Porter, M. E. (2006). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Patria Cultural.

Punto Convergente. (17 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-sector-gastronomico-uno-de-los-mas-perjudicados-en-pandemia/>

RioNegro.com.ar. (19 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/el-2019-fue-el-mejor-ano-del-turismo-de-la-decada-en-bariloche-1262329/>

RioNegro.com.ar. (16 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/restaurantes-de-bariloche-reclaman-cocinan-y-ayudan-1502086/>

RioNegro.com.ar. (4 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/bariloche-cerro-la-temporada-de-verano-con-256-000-turistas-1713912/>

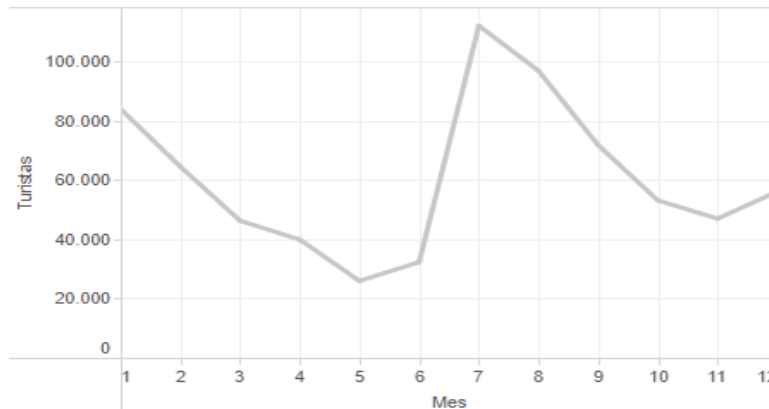
TechnoPymes.ar. (24 de Junio de 2021). Obtenido de <https://tecnopymes.com.ar/2021/06/24/la-respuesta-del-sector-gastronomico-a-la-pandemia-el-boom-del-delivery-redes-sociales-y-digitalizacion/>

Telam Digital. (4 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202006/472407-senado-dnu-decretos-coronavirus-gobierno-nacional-alberto-fernandez.html>

Anexo

Anexo 1

Ingreso total de turistas por mes a Bariloche (año 2019)



Fuente: extraído de (Bariloche.gov.ar, 2020)

Anexo 2

PRESUPUESTO

CLIENTE HORACIO FERREYRA
 RESPONSABLE horaferryra@gmail.com 12.11.2021

DETALLE DEL PRESUPUESTO
 Adaptación de archivo excel con funcionalidades pedidas por cliente, para administración de establecimiento gastronómico

ETAPAS DE DESARROLLO
 El desarrollo de las funcionalidades del datasheet se realizará según las siguientes características:

- 1 - Análisis funcional y técnico de las necesidades pedidas por cliente
- 2 - Desarrollo de las funcionalidades
- 3 - Testeo

TIEMPOS DE DESARROLLO
 Los tiempos de desarrollo se pautan de la siguiente manera:

- 1 - Análisis: 2 días hábiles
- 2 - Desarrollo: 10 días hábiles
- 3 - Testeo: 1 días hábiles

COSTOS
 Total de este presupuesto: **\$24.000 + iva**

CONDICIONES

Validez: El presente presupuesto estimado tiene una validez de 30 días desde su elaboración.
 Aclaraciones: El presupuesto incluye todos los elementos necesarios para realizar el trabajo. De forma que el cliente no deberá abonar ningún costo adicional a los indicados.
 De esta etapa se desprenderá el presupuesto definitivo para el desarrollo del Backend.
 Forma de pago: 50 % del monto total a los 30 días corridos y 50 % a los 60 días corridos del inicio del proyecto.
 Ambos puntos se comprometen a tener de buena fe en la relación comercial y a mantener la confidencialidad de la información compartida.

Facundo Otero +54 9 351 574 7778 facundo.otero@pragmadesarrollos.com PRAGMA Desarrollos S.A.S. www.pragmadesarrollos.com

Fuente: PRAGMA Desarrollos S.A.S.

Anexo 3

 HONORARIOS RECOMENDADOS 31 AGOSTO 2021				
Consultoría				
Título/Certificación/Perfil / Rol / Cargo	Mes Mín	Mes Máx	Hora Mín	Hora Máx
Consultoría en Ciencias Informáticas	\$174.483	\$233.806	\$4.819	\$6.458
Consultoría en Infraestructura Tecnológica / IT	\$160.426	\$214.970	\$4.431	\$5.938
Consultoría en Seguridad de la Información	\$184.576	\$247.331	\$5.098	\$6.831
Consultoría BI / IA	\$184.576	\$247.331	\$5.098	\$6.831
Consultoría Comercio Electrónico / Marketing Digital / Redes Sociales	\$138.794	\$185.984	\$3.834	\$5.137
Especialista Comercio Electrónico / Marketing Digital / Redes Sociales	\$201.014	\$309.704	\$5.552	\$8.554
	\$184.576	\$247.331	\$5.098	\$6.831

Fuente: CPCIPC Consejo Profesional de Ciencias de la Información de la Provincia de Córdoba

Se requerirán 20 horas de Especialista en Redes Sociales en total (10 horas para el diseño de la campaña y 10 horas para la puesta en marcha), que el Consejo Profesional del rubro fija en un mínimo de \$5552.

Anexo 4



PROPUESTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL RESTAURANTE LA JIRAFÁ PARA:

- *Atención posventa*
- *Gestión plataforma e-commerce*
- *Gestión programa de fidelización*

➤ **Objetivos de la capacitación post venta**

- *Aprender las diferentes técnicas de atención básicas a clientes.*
- *Gestionar correctamente con calidad el servicio de atención al cliente en una empresa.*
- *Realizar el seguimiento al cliente utilizando además distintas estrategias de fidelización.*
- *Solucionar aquellos conflictos que puedan surgir y gestionar quejas y reclamaciones.*

Beneficios

- *Conocer la importancia del servicio posventa como medio para aumentar las ventas a través de la satisfacción, la seguridad y la fidelización.*
- *Gestionar un servicio posventa eficaz que asegure un alto porcentaje de clientes satisfechos, así como un alto número de clientes recuperados.*

➤ **Objetivos de la capacitación plataforma e-commerce**

- *Aprender cómo desarrollarse en el ámbito del marketing digital, las tiendas online y las nuevas plataformas junto con los vehículos para conseguir potenciales clientes.*

Beneficios

- *Generar clientes leales, programas de lealtad, actividad en redes sociales*
- *Integración de un e-Commerce como anexo de un negocio tradicional existente.*

➤ **Objetivos de la capacitación programa de fidelización**

- *Lograr la confianza de un cliente en nuestra marca o producto, y que repita de forma habitual la experiencia de compra*

Beneficios

- Generar clientes satisfechos con la mejora permanente de la calidad de nuestro producto o servicio.

METODOLOGIA Y PLAN DE TRABAJO:

- Realizaremos un análisis completo y minucioso de la documentación actualmente disponible.
- Se realizarán entrevistas con los mandos medios a cargo de los servicios, algunos operarios calificados (mínimo 3) y otros operarios que ejecuten las tareas en diferentes lugares, clientes y sectores (mínimo 5).
- Analizar el proceso para incluir métricas de ejecución y de calidad de realización.
- Presentaremos un boceto inicial, que se pondrá a consideración de los máximos responsables del servicio para revisar, corregir, ajustar y aprobar la redacción del manual.
- Participar activamente en las actividades de capacitación que se diseñen para la implementación.

CONFIDENCIALIDAD

Es necesario resaltar que nos comprometemos a:

Guardar confidencialidad absoluta de todos los datos o información obtenidos en el estudio preliminar, así como los disponibles durante el desarrollo del proyecto. No distribuir, ni publicar por medio alguno los datos obtenidos a terceros.

EQUIPO DE TRABAJO

Marcelo Negreira - Analista de Sistemas y Auditor Líder en Sistemas de Gestión, Certificado IRCA, 25 años de Trayectoria en Gestión de Calidad en empresas industriales y de servicios, (General Motors, Pritty SA, SIPSSA (Obra social del Sanatorio Allende), Cámara de Farmacias de la Provincia de Córdoba y Clínica Privada Vélez Sarsfield, entre otros).

Ana Brange - Licenciada en administración, coordinadora departamento de calidad SIPSSA y jefa de Recursos humanos.

Además, disponemos de una amplia red de asociados que serán convocados a necesidad, según sus especializaciones en áreas de: gastronomía, industrias alimenticias, software, servicios y logística entre otras.

CONDICIONES DEL SERVICIO Y ECONOMICAS

- Entrevistas de 1 a 2 horas (semanal) con gerencia La Jirafa.
- 1 reuniones semanales de 2 horas por 8 semanas (posventa y e-commerce) y 2 horas por 12 semanas (fidelización) con el personal del

Restaurante La Jirafa para revisar avances (días, horarios y medio a definir según conveniencia y posibilidades según evolución de la Pandemia Covid-19).

- Disponibilidad por teléfono, correo electrónico y salas virtuales de chat.

El monto de la inversión se divide por cada servicio a cubrir y está vinculado a un tiempo estimado objetivo, el cual puede ser revisado antes de dar inicio al tratamiento del mismo:

Atención posventa	9 hs	AR\$ 36.000
Gestión plataforma e-commerce	9 hs	AR\$ 36.000
Gestión programa de fidelización	18 hs	AR\$ 72.000

Los montos serán abonados al finalizar cada etapa.

Las variaciones en el tiempo estimado, originadas por situaciones de fuerza mayor tales como el contexto COVID, o ajenas a RESTAURANTE LA JIRafa, no afectarán el valor presupuestado. Sin embargo, cualquier otra dilación significativa de tiempo, motivará una reunión con el cuerpo gerencial de RESTAURANTE LA JIRafa para revisar las condiciones de contratación.



Lic. Ana Elena Brange



Marcelo Negreira

Fuente: Lic. Ana Elena Brange

Las capacitaciones se dividirán en talleres de 3hs diarias a realizarse tres veces por semana.

Anexo 5

PRESUPUESTO



CLIENTE HORACIO FERREYRA

RESPONSABLE horaferreyra@gmail.com

12.11.2021

DETALLE DEL PRESUPUESTO

Desarrollo de plataforma e-commerce mediante Tiendanube, a vincularse con sitio web existente, con las siguientes características:

- ABM de usuarios (Alta, baja y modificación)
- ABM de clientes
- ABM de categorías
- ABM de productos / servicios
- Gestión de envíos
- Carrito de compra por cliente
- Gestión de cuentas y medios de pago
- Api para consultas externas de los productos y stock

ETAPAS DE DESARROLLO

La implementación de la plataforma e-commerce se realizará en las siguientes etapas:

- 1 - Análisis funcional y técnico de la plataforma e-commerce
- 2 - Adaptación de la plataforma e-commerce a las necesidades del cliente
- 3 - Carga de productos y servicios
- 4 - Testeo de la plataforma en ambiente de prueba
- 5 - Publicación de la plataforma a producción

TIEMPOS DE DESARROLLO

Los tiempos de desarrollo se pautan de la siguiente manera:

- 1 - Análisis: 5 días hábiles
- 2 - Adaptación: 45 días hábiles
- 3 - Carga de datos: 3 días hábiles
- 4 - Testeo: 5 días hábiles
- 5 - Publicación: 2 días hábiles

COSTOS

Total de este presupuesto: **\$90.000 + IVA**

ADICIONALES

\$3250 + IVA (pago mensual), para mantenimiento y soporte

CONDICIONES

Validez: El presente presupuesto estimado tiene una validez de 30 días desde su elaboración.

Aclaraciones:

- El presupuesto incluye todos los elementos necesarios para realizar el trabajo, de forma que el cliente no deberá abonar ningún coste adicional a los indicados.
- De esta etapa se desprenderá el presupuesto definitivo para el desarrollo del Backend

Forma de pago: 50 % del monto total a los 30 días corridos y 50 % a los 60 días corridos del inicio del proyecto

Ambas partes se comprometen a obrar de buena fe en la relación comercial y a mantener la confidencialidad de la información compartida.

Facundo Otero
+54 9 351 574 7778
facundo.otero@pragmadesarrollos.com

PRAGMA Desarrollos S.A.S.
www.pragmadesarrollos.com

Fuente: PRAGMA Desarrollos S.A.S.

Incluye implementación a realizar oportunamente

Anexo 7

 HONORARIOS RECOMENDADOS 31 AGOSTO 2021				
Consultoría				
Título/Certificación/Perfil / Rol / Cargo	Mes Mín	Mes Máx	Hora Mín	Hora Máx
Consultoría en Ciencias Informáticas	\$174.483	\$233.806	\$4.819	\$6.458
Consultoría en Infraestructura Tecnológica / IT	\$160.426	\$214.970	\$4.431	\$5.938
Consultoría en Seguridad de la Información	\$184.576	\$247.331	\$5.098	\$6.831
Consultoría BI / IA	\$184.576	\$247.331	\$5.098	\$6.831
Consultoría Comercio Electrónico / Marketing Digital / Redes Sociales	\$138.794	\$185.984	\$3.834	\$5.137
Especialista Comercio Electrónico / Marketing Digital / Redes Sociales	\$201.014	\$309.704	\$5.552	\$8.554
	\$184.576	\$247.331	\$5.098	\$6.831

Fuente: CPCIPC Consejo Profesional de Ciencias de la Información de la Provincia de Córdoba

Se requerirán 20 horas de Especialista en Redes Sociales en total (10 horas para el diseño de la campaña y 10 horas para la puesta en marcha), que el Consejo Profesional del rubro fija en un mínimo de \$5552.

Anexo 8

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM jul-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jul-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	48,2	+0,2 (1)	48,1	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,2	+0,3 (1)	43,0	+0,8 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	42,0	0,0 (1)	43,0	+0,9 (3)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	38,5	-0,3 (1)	38,5	+0,9 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	36,0	+1,0 (5)	35,3	+1,3 (1)

Fuente: Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) – Julio de 2021 – Banco Central de la República Argentina

Para proyectar la inflación para los próximos años, se tomaron las proyecciones del BCRA para el año en curso, 2022 y 2023, y se realizó un promedio entre los tres datos.

Anexo 9

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas						
Total Ventas del Ejercicio	\$178,654,798.53	\$125,698,162.62	\$88,438,867.67	\$62,223,927.16	\$43,779,587.11	\$30,802,495.68
Costos						
Costos de Venta	\$109,705,950.66	\$77,187,047.54	\$54,307,357.73	\$38,209,637.46	\$26,883,583.66	\$18,914,784.82
Total Costos de Venta	\$109,705,950.66	\$77,187,047.54	\$54,307,357.73	\$38,209,637.46	\$26,883,583.66	\$18,914,784.82
Resultado Bruto	\$68,948,847.87	\$48,511,115.09	\$34,131,509.95	\$24,014,289.70	\$16,896,003.45	\$11,887,710.86
Gastos						
Administración	\$19,997,888.59	\$14,070,139.02	\$9,899,485.69	\$6,965,092.31	\$4,900,508.20	\$3,447,905.58
Comercialización	\$83,497,086.55	\$58,746,982.73	\$41,333,274.27	\$29,081,315.89	\$20,461,067.96	\$14,396,023.33
Resultado Actividad Principal	-\$34,546,127.26	-\$24,306,006.66	\$17,101,250.02	\$12,032,118.50	-\$8,465,572.71	-\$5,956,218.05
Resultado Financiero	\$35,669,091.19	\$25,096,103.00	\$17,657,146.98	\$12,423,237.16	\$8,740,756.46	\$6,149,832.17
Resultado NETO	\$1,122,963.93	\$790,096.34	\$555,896.95	\$391,118.66	\$275,183.75	\$193,614.12
Resultado venta bienes de uso	\$1,132,876.44	\$797,070.60	\$560,803.91	\$394,571.10	\$277,612.82	\$195,323.17
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	\$2,257,580.37	\$1,588,391.17	\$1,117,562.21	\$786,295.79	\$553,222.96	\$389,237.29
Impuesto a las Ganancias	\$84,374.55	\$59,364.35	\$41,767.64	\$29,386.93	\$20,676.09	\$14,547.31
Resultado Final	\$2,173,205.82	\$1,529,026.82	\$1,075,794.57	\$756,908.86	\$532,546.87	\$374,689.98
Utilidad Bruta	\$68,948,847.87	\$48,511,115.09	\$34,131,509.95	\$24,014,289.70	\$16,896,003.45	\$11,887,710.86
Imp a las Ganancias	\$24,132,096.76	\$16,978,890.28	\$11,946,028.48	\$8,405,001.39	\$5,913,601.21	\$4,160,698.80

Utilidad Neta con Planes de Accion	\$44,816,751.12	\$31,532,224.81	\$22,185,481.46	\$15,609,288.30	\$10,982,402.24	\$7,727,012.06
---	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------

Inflación anual según BCRA (ANEXO 8)	42.13%
Objetivo del plan de implementación: Aumentar en un 50% la participación en el mercado gastronómico local para principios de 2025	50%
Valor del objetivo a lograr (50%) a partir de la última utilidad (año 2024)	\$1,086,602.91
Nueva utilidad al 2025	\$3,259,808.73
Inversión a realizar sin IVA Incluido	\$824,953.00

ROI	((Ingresos - Inversión) / Inversión) x 100
Inversión a realizar (sin IVA incluido)	-\$824,953.00
Flujo P1	\$7,727,012.06
Flujo P2	\$10,982,402.24
Flujo P3	\$15,609,288.30
Flujo P4	\$22,185,481.46
Flujo P5	\$31,532,224.81
Flujo P6	\$44,816,751.12

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 68,948,847.87
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 24,132,096.76
Utilidad Neta de Planes de Acción (UB-Impuesto a las Ganancias)	\$ 44,816,751.12

Tasa de Referencia Leliq (Banco Nación, octubre 2021)	38%
VAN	\$ 22,935,473.63
TIR	979%