



Trabajo Final de Graduación

Reporte de caso

Planificación Estratégica – Grupo Meta

Apertura de un nuevo local de La Jirafa en la zona del Cerro Catedral

Opening a new La Jirafa store in the Cerro Catedral area

Alumno: Stefania Gordó

Profesor: Ana María Ortiz

DNI: 44.869.754

Legajo: VADM023535

Carrera: Licenciatura en Administración

Cuarta entrega

16-11-2024

Resumen

El siguiente reporte de caso hace referencia al caso de Grupo Meta, específicamente el restaurante La Jirafa. Mediante una planificación estratégica se realizará desarrollo de mercado, abriendo una nueva sucursal de La Jirafa en la zona del Cerro Catedral, Bariloche ofreciendo los productos existentes, aplicando, además, estrategia corporativa de crecimiento y estrategia competitiva de diferenciación, con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un 30%.

Luego de realizar el flujo de caja, se puede observar como el valor actual neto (VAN) determina el recupero de la inversión realizada y demuestra que se obtiene un excedente de \$ 106.486.818,03. La tasa TIR indica que la máxima exigencia del proyecto es del 98%, siendo superior a la tasa de costo de capital (K) que es 39%. Y ROI, indica que por cada peso invertido se genera \$0.52. Todos los índices demostrando que el proyecto es rentable.

Palabras claves: desarrollo de mercado, planificación estratégica, rentabilidad, nueva sucursal, inversión.

Abstract

The following case report refers to the case of Grupo Meta, specifically the restaurant La Jirafa. A strategic plan will be developed with the objective of market development, opening a new branch of La Jirafa in the Cerro Catedral area, Bariloche, offering existing products, also applying a corporate growth strategy and a competitive differentiation strategy, with the objective of increasing profitability by 30%.

After performing the cash flow, it can be observed how the net present value (NPV) determines the recovery of the investment made and shows that a surplus of \$ 106,486,818.03 is obtained. The IRR rate indicates that the maximum requirement of the project is 98%. And ROI indicates that for each peso invested, \$ 0.52 is generated. Demonstrating that the project is profitable.

Keywords: market development, strategic planning, profitability, new branch, investment.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
Análisis macroentorno: PESTEL	4
Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	7
Análisis interno: cadena de valor	9
Análisis de mercado	11
Marco Teórico	12
Diagnostico	14
Propuesta	15
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	16
Alcance	16
Planes de acción	17
Diagrama de GANTT	20
Presupuestos	21
Estudio Económico y Financiero	21
Flujo de caja	22
Índices financieros	22
Conclusiones y recomendaciones	22
Bibliografía	24
Anexo	29

Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción 1	18
Tabla 2: Plan de acción 2	19
Tabla 3: Plan de acción 3	20
Tabla 4: Presupuesto Anual	21
Tabla 5: Flujo de Caja	22
Tabla 6: Índices financieros	22

Introducción

El siguiente trabajo final de graduación, tiene como fin proponer una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta S.A, enfocada en su unidad de negocio Sauco S.A, con la finalidad de aumentar su rentabilidad a través de estrategia corporativa de crecimiento, estrategia competitiva de diferenciación y teniendo en cuenta la matriz Ansoff, estrategia de desarrollo de mercado. La propuesta consiste en abrir un nuevo local de La Jirafa cerca de uno de los puntos más turísticos de la ciudad de Bariloche, el Cerro Catedral. El nuevo local será para menos comensales, con menor cantidad de platos, más moderna, con servicios rápidos para los turistas que están esquiando en el cerro y ambientada tipo Iglú/Cueva.

El problema que tiene el restaurante La Jirafa es la pérdida de rentabilidad a partir de debilidades como la centralización de poder, el poco uso de redes sociales y publicidades, y que la mayoría de los comensales son turistas.

Grupo Meta es una organización creada en 2019 cuyos fundadores son tres hermanos que buscaban unir en un solo nombre todas las unidades de negocios, que son Tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A.S y Brewing S.A.S. Grupo Meta está ubicado en la localidad de Sacanta sobre Bv. Mitre 331, administrando y centralizando toda su actividad allí. Se relaciona con varias instituciones locales de manera formal y cordial, tanto sean proveedores, clientes o comercios, ya que creen que una mayor relación con el entorno generará mejor reputación y prestigio. Mientras que cada unidad de negocio tienen sus espacios y equipamientos necesarios y también se desenvuelven en su entorno con buena aceptación y valoración.

La dirección del grupo está a cargo de sus tres creadores y son ellos también quienes realizan la selección y evaluación del personal. Además, cuentan con servicios de contador, consultora, y técnica en RRHH. Los objetivos de Grupo Meta son generar nuevos proyectos de distintos rubros y formas equipos eficientes de trabajo, generando así, una gran familia empresaria.

Tregua S.A es una organización que incluye tambo y agricultura en Sacanta. El plantel está compuesto por 15 personas. Su actividad se basa en hectáreas arrendadas, una superficie de 900 hectáreas sembradas con cultivo de soja, maíz y trigo contratando un servicio externo para realizar estas tareas. Por otro lado con respecto al tambo, es uno de

los más grandes y con mejor reputación de la zona, se desarrolla el sistema Dry-lot con 300 vacas. No realizan venta de animales a frigoríficos ya que todo el trabajo es para la producción de leche que se comercializa con Cremac, teniendo una muy buena calidad en sus productos.

Sauco S.A esta integrada por Cervecería Checa ubicada en Sacanta que posee una capacidad productiva de 360.000 litros utilizando la mayor tecnología, y el restaurante La Jirafa en Bariloche que es un bodegón familiar con capacidad de 160 comensales, donde ofrecen diversos platos regionales y la mayoría de personas que asisten son turistas. La fábrica de cervezas Checa la fundaron desde cero, mientras que compraron el fondo de comercio de La Jirafa y la recuperaron ya que venía en caída.

En la cervecería Checa tanto los encargados como coordinadores reciben constantes capacitaciones y residen en donde está localizada la empresa. Su aceptación es muy buena, al igual que sus referencias y esto le ayuda a hacer frente a la competencia.

Por otro lado, La Jirafa tiene un plantel fijo de 5 personas y luego cada temporada se incorpora personal contratado de forma temporal; los responsables son Juan y Paula administrándolo desde Córdoba, además en Bariloche tienen un representante que se llama Francisco y una encargada de la administración llamada Nancy, aunque luego todo se decide en la oficina del grupo. Es un restaurante con muchos años de prestigio, posee buenas reseñas y posición en el mercado. Los servicios tercerizados son el de contabilidad y redes.

Como tercer unidad de negocio esta Cervezas Argentinas S.A.S que incluye Bar Casa Negra ubicado en Córdoba en la zona de Güemes. Es un bar tipo nocturno juvenil en donde ofrecen gran variedad de cocina, cocteles y cerveza artesanal Checa. Es propiedad del grupo solo el 50%, cuentan con 20 personas trabajando que residen en Corbona y el representante y administrador es Juan cruz. Bar Casa Negra posee muy buenas reseñas, está bien posicionado en el mercado, ofrecen buen servicio y tiene una ubicación estratégica.

Y si la última unidad de negocio Brewing S.A.S abrió el Bar Checa en 2022 en Sacanta. En este bar ofrecen autoservicio y una interesante propuesta gastronómica para 300 personas, poseen tres pisos, patio, sala de juegos, grandes barras y una terraza. (Economix, 2022)

La visión del grupo meta es ser una empresa de máximo crecimiento que genera bienestar en la familia y comunidad, la misión es crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo, y los valores son positivismo, respeto, confianza y compromiso.

El problema del restaurante La Jirafa es la pérdida de rentabilidad a partir de varias debilidades. Una de ellas es que a pesar de tener un representante y una encargada allí, todas las decisiones se terminan tomando en la oficina de Córdoba, por lo que puede llevar más tiempo la toma de decisiones, también existe una baja participación en los medios de comunicación y redes sociales, lo que perjudica aún más al restaurante debido a que otra de las debilidades es que la mayoría de los clientes son turistas, por lo que deberían contar con mayor publicidad

En cuanto a la Cervecería Checa, una debilidad también son los medios de comunicación y la centralización del poder, y por otro lado, el bar está dirigido a un mercado no tan amplio que es el de los jóvenes.

Además, en ambas empresas la selección del personal la realizan los dueños, y en realidad debería haber un departamento de RRHH que gestione y se encargue de todo lo relacionado a los empleados.

Luego de detectar los problemas de ambas empresas, se buscara solucionar la tercera debilidad de La Jirafa. Se realizara una planificación estratégica a partir de estrategias de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados con el fin de abrir un nuevo local de La Jirafa en la ciudad de Bariloche expandiéndose a algún lugar turístico de allí, haciéndose más conocidos e interactuando aún más con sus principales comensales que son los turistas como se dijo anteriormente.

En cuanto a los antecedentes, este tipo de estrategia fue implementada por Malcriado, el restaurante y wine bar que inició su trayectoria en el polo foodie de Parque Leloir en 2019, y en el año 2024 inauguró una nueva sede en el shopping Tortugas Open Mall (TOM) de Tortuguitas. (Equipamientos y servicios, 2024)

Por otro lado, como antecedente teórico, la matriz de Ansoff fue desarrollada por H. Igor Ansoff y fue publicada en el Harvard Business Review en 1957. Es una herramienta que se desarrolla para analizar y planificar estrategias de crecimiento y así conseguir que el negocio sea competente y alcance sus objetivos. Las cuatro estrategias son penetración de mercado, que se centra en aumentar las ventas con los productos y

mercados ya existentes, desarrollo de producto que se basa en introducir nuevos productos al mercado ya existente, diversificación que se trata de expandirse a nuevos mercados con nuevos productos, y por último, el desarrollo de mercado que se centra en entrar a un nuevo mercado utilizando productos existentes tanto sea a nuevas regiones o nuevos canales de distribución, como en el caso de esta propuesta de abrir un nuevo local de la Jirafa en la zona del cerro Catedral pero manteniendo sus productos. (IEP, 2021)

Análisis de situación

Análisis macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL es un estudio de mercado de únicamente factores externos. Se abrevia de esa forma, ya que refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Con este análisis podremos identificar fuerzas externas que influyen en la empresa. (Eserp, 2022)

Factor político:

Argentina se encuentra gobernada actualmente por el presidente Javier Milei. Las últimas medidas impuesta por el gobierno actual son:

La medida de AFIP, apunta a reducir costos de producción y precios finales, beneficiando sectores claves como alimentos, bebidas, y químicos que tengan vigente el “Certificado MiPyME”. (Argentina, 2024)

El Gobierno decidió abrir las importaciones buscando bajar los precios, particularmente de alimentos. Esto provoco que aumente la demanda de dólares en el Mercado Libre. (Infobae, 2024)

Por otro lado, La Secretaría de Comercio prepara una resolución que obligará a todos los negocios a poner sus pos net a disposición de sus clientes para evitar posibles fraudes. (La Nación, 2024)

Además, el sector de la gastronomía argentina estaría a punto de atravesar un cambio histórico debido a que el gobierno prepara una nueva regulación para hacer obligatorias las propinas, incluyéndolas de “manera oficial” en las facturas que pagan los clientes en bares y restaurante. En caso de que esta medida avance, los gremios afectados deberán modificar y reestructuras sus convenios laborales (Diario de Rivera, 2024)

Factor económico:

Los resultados de un estudio privado, demostraron que la pobreza alcanzó el 50,5% en Argentina en el primer semestre del 2024, afectando a más de 23.175.00 personas en todo el país. (Ámbito, 2024)

La inflación, según informó INDEC, acumuló un incremento del 263,4% en los últimos 12 meses y, en julio 2024 fue de 4%. Uno de los sectores con mayores alzas en julio fueron restaurantes y hoteles (6,5%), y por otro lado, los alimentos y bebidas tuvieron un aumento de 3,2%. (Indec, Infobae, 2024)

Los panelistas de FocusEconomics proyectaron una variación del dólar oficial de 32,5% a fin de año para alcanzar un precio de 1.233,20 pesos hacia fin de diciembre. (FocusEconomics, 2024)

Debido a la fuerte caída del consumo, el Producto Bruto Interno (PBI) registró un desplome del 5,1% durante el primer trimestre del año 2024 en relación al igual período del año 2023. (Indec, Clarin, 2024)

Por otro lado, la desocupación creció hasta 7,7% en el primer trimestre del año, demostrando que hay aproximadamente, unos 1,63 millones de personas desocupadas, lo que implicaría unos 415.900 desocupados más solo en el primer trimestre del año (Infobae, 2024)

Factor social:

A medida que pasan los meses, la caída del consumo se hace cada vez más fuerte. Así, la actividad económica registró una baja del 8,4% en abril, en comparación al mismo período del año anterior. Uno de los rubros más afectados es el gastronómico, que, según datos no oficiales, sufre una caída del consumo de entre el 25% y el 30%. Eso se ve reflejado en que las personas eligen ir menos a comer afuera y gastar ese dinero en cosas que consideran más importantes. Además, los aumentos en costos de alimentos y de servicios complican aún más la situación. (Ámbito, 2024)

Según un estudio de UNICEF, los ingresos del 48% de los hogares argentinos no alcanzan para cubrir los gastos mensuales corrientes, siendo más de 3 millones de hogares donde la plata no alcanza para el sustento básico. En base a las respuestas de los 1.313 hogares encuestados la única opción que encuentran es saltarse comidas en sus hogares. (Infobae, 2024)

La educación en Argentina, solo 22 de cada 100 chicos de 15 años transitan su escolaridad en tiempo y forma en el país, según el Índice de Resultados Escolares (IRE), posicionando a nuestro país en uno de los puestos más bajos del ranking. Se refiere con “tiempo y forma” a los alumnos que transitan el período escolar sin haber repetido ni abandonado la escuela. (La Nación, 2024)

Factor tecnológico:

Existen nuevos medios de pago como las “Billeteras virtuales”, que nos brindan pagos electrónicos inmediatos, POS Móvil (transferencia directa e instantánea), o el “Botón de Pago” (permite pagar a través de una transferencia). (Banco Central, 2024)

Como tendencias tecnológicas de este 2024 podemos encontrar mayor integración de dispositivos de realidad mixta, se integra cada vez más en distintas áreas la realidad virtual, también siguen creciendo los wearables más tradicionales, como los relojes inteligentes y los “rastreadores” de salud, además, podemos encontrar software más fácil de usar y experiencias de usuario intuitivas que harán que la automatización robótica sea más accesible y equitativa para los usuarios no técnicos. (Ámbito, 2024)

Las plataformas digitales hoy en día impulsan el éxito de emprendedores ya que no solo expanden el alcance y la visibilidad, sino que también brindan oportunidades para interactuar en tiempo real y adaptarse a las tendencias del mercado. Algunos de los beneficios de las redes sociales son que amplían el alcance llegando a una mayor audiencia, que puede traducirse en más ventas y oportunidades comerciales. También permiten realizar campañas de marketing dirigidas a públicos específicos y basadas en sus intereses y comportamientos. (Infobae, 2024)

Factor ecológico:

Hoy en día, existe una mayor conciencia sobre el cambio climático y la sostenibilidad, es probable que más personas adopten estilos de vida más ecológicos. Esto podría significar una mayor preferencia por productos y servicios eco amigables, así como cambios en los hábitos de consumo y transporte. Muchas empresas producen y comercializan de manera sostenible, evalúan su impacto ambiental y desarrollan e implementan políticas cada vez más sostenibles. A través de medidas como reducir el papel, reutilizar y reciclar, consumir energías renovables, reducir el consumo energético y utilizar correctamente el agua

Factor legal:

Argentina tiene un sistema legal que incluye leyes, como el derecho comercial, el derecho laboral, el derecho fiscal y el derecho ambiental. Las leyes laborales en Argentina establecen derechos y obligaciones para los empleadores y empleados.

También, rige en Argentina la Ley Nacional de Lucha contra el alcoholismo- N° 24.788" que trata sobre la Comercialización de bebidas alcohólica. En esta se explica que Los envases de bebidas alcohólicas tienen que tener su graduación alcohólica, tienen que decir "Beber con moderación" y "Prohibida su venta a menores de 18 años". Además, Los locales o negocios tienen prohibido venderlas a personas menores de edad y tienen que exhibir en forma visible un afiche, con la leyenda: "Prohibida la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años".

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

A partir de esta herramienta llamada Cinco Fuerzas de Porter, las empresas pueden analizar y medir sus recursos teniendo en cuenta a los clientes, productos sustitutos, proveedores, competidores y rivalidad de la industria y a partir de ahí, buscar potenciar sus oportunidades o fortalezas para hacerle frente a las debilidades y amenazas mediante distintas estrategias. (The Power, 2019)

Industria del Sector Gastronómico

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza es media, ya que por un lado es una industria de continuo crecimiento, existen leyes a tener en cuenta, se requiere de cierta inversión y de experiencia, y además existe gran competencia de precios. Pero, por otro lado, no existen gran cantidad de barreras de entrada como difícil acceso a canales de distribución, o proveedores o acceso a factores productivos.

Para abrir un bar en Argentina, es necesario cumplir con una serie de requisitos legales y administrativos. Algunos de requisitos son inscripción en AFIP, inscripción en ingresos brutos, habilitación comercial y municipal, licencia para la venta de alcohol, verificaciones de seguridad e higiene alimentaria, contratar seguro de responsabilidad civil para protegerse contra posibles incidentes o accidentes que puedan ocurrir dentro del establecimiento, capacitar al personal, obtener curso de manipulación de alimentos,

registro del personal, y por otro lado, cumplimientos de normativas específicas como medidas de control de ruido. (Rappi, 2023)

Poder de negociación de los clientes:

El poder que tienen los clientes sobre La Jirafa también es alto debido a la gran competencia y variedad de empresas que ofrecen productos y servicios similares, por lo que los clientes eligen teniendo en cuenta sus beneficios y preferencias, influyendo así en los precios, términos de venta, calidad del producto y otras condiciones comerciales de una empresa.

Hay muchos factores que los clientes consideran al elegir un restaurante como el estilo gastronómico, las actuales tendencias al consumo saludable, que ofrezcan productos sin taa, relación calidad-precio, geolocalización ayudándose con plataformas digitales como google maps, opiniones de otros clientes a partir de reseñas de redes sociales especialmente los millennial y la generación z, la imagen de marca explorando la página web y redes sociales de la empresa, la aceptación de mascotas y ser un lugar pet friendly y por último y no menos importante la experiencia. (The Fork Manager, 2024)

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que en las ciudades, es fácil el acceso a las materias primas, además de que hay una gran variedad de posibilidades de compra de insumos gastronómicos como la vajilla, bandejas, cocinas, hornos, freidoras, estanterías, mesas, sillas, equipo de refrigeración, productos de limpieza, utensilios de cocina, carnes, verduras, harinas, bebidas, pudiendo elegir teniendo en cuenta costos, calidad, tiempo de entrega, responsabilidad del proveedor, entre otras.

Según la Cámara de la Industria y el Comercio de Carnes y Derivados de Argentina, la producción de carne en los primeros cuatro meses del año aportó 988 mil toneladas, destinando 324 mil toneladas a la exportación y 664 mil toneladas quedaron para el consumo interno. Estos valores demostraron una baja del 7,7 por ciento interanual. (Agencia tierra viva, 2024)

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que en este mercado existen gran cantidad de productos que satisfacen la misma necesidad, como por ejemplo platos típicos, platos gourmet, comidas saludables, comidas caseras, comidas rápidas, etc.

Muchas personas, debido a la inflación, y el impacto en los restaurantes tuvieron que reducir salidas o inclinarse por promociones o comidas caseras. Las viandas que ofrecen las rotiserías son una opción más accesible para muchas personas.

Por otro lado en estos últimos años crece la tendencia a la alimentación saludable, al mejor consumo de alimentos, una dieta variada y cambios de hábitos, dándole mayor importancia a la elección de alimentos buscando nutrientes y energía necesarios para estar sanos y cuidar de la salud. (Tradeyretail, 2024)

Rivalidad empresas existentes:

La rivalidad entre competidores es alta, debido a que existen empresas que compiten en el mercado y brindan el mismo servicio, ya que el mercado es muy amplio. Las empresas buscan diferenciarse en la calidad y sabor de los productos y servicios, liderazgo en costos, atención al cliente, confianza, tiempo y precio.

También, esta industria es altamente competitiva, ya que las empresas buscan constantemente ganar cuota de mercado, aumentar sus ventas, fidelizar a los clientes, innovar con productos, estrategias de marketing y publicidad, también los clientes tienen muy en cuenta la rapidez de entrega una vez realizados sus pedidos, y por otro lado es de suma importancia relacionarse de una forma positiva con los clientes para asegurarse las ventas.

En Bariloche, existen más de 450 establecimientos que incluyen todo tipo de restaurantes, casa de comidas, bares, casas de té, demostrado la cantidad de competencia del sector. (Bariloche.org, 2023)

Análisis interno: cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que examina todas las actividades de una empresa tanto primarias como secundarias, para determinar su ventaja competitiva frente a la competencia, y así mejorar su rentabilidad. (Repsol, 2024)

Actividades primarias

Logística interna: En La Jirafa, se recibe la mercadería y se controla si está en buen estado, una parte de los insumos se almacenan y otra ya se utilizan para la producción de sus platos.

Operaciones: Algunos de los productos que ofrece La Jirafa son pastas, pescados, platos tradicionales, bebidas sin alcohol, bebidas alcohólicas, minutas, postres. Los procedimientos que llevan a cabo son primero comprar los insumos a los proveedores y luego en su cocina transformar los insumos en productos terminados utilizando cocina, freidoras, horno, heladeras, entre otras herramientas. Se conserva el salón limpio y ordenado, los mozos son los encargados de tomar los pedidos y servir los platos.

Logística externa: Ofrecen sus productos a través de su restaurante, también toman pedidos por whatsapp y realizan envíos a domicilio.

Marketing y ventas: La Jirafa, no tiene muy buena campaña de marketing, no utiliza mucho sus redes sociales ni otros medios para llegar a más clientes. Según el estado contable del año 2019 la empresa obtuvo \$30.802.495.68 de ventas anuales.

Servicio post ventas: Como servicio post venta, reciben las quejas en el restaurante y también reciben retroalimentación de los clientes a partir de comentarios en Google.

Actividades secundarias

Infraestructura: La jirafa es un restaurante con capacidad para 160 personas que se encuentra en Palacios 288 en la ciudad de Bariloche, Rio Negro. La administración de Grupo Meta y todas sus unidades de negocios se encuentra en Sacanta, provincia de Córdoba donde se centralizan todas las actividades legales, económicas, contables, entre otras. La jirafa cuenta con cocinas, hornos, heladeras, electrodomésticos para realizar tareas de cocina, y también con un sistema informático para comidas “MR comandas” por lo que cuenta con computadora y servicio de internet. La rentabilidad de Grupo Meta en 2019 según el estado de resultado fue un 1.22% (utilidad neta / total ingresos).

Desarrollo tecnológico: El restaurante cuenta con un software gastronómico llamado MR comanda, también brinda la carta a través de un link y un qr, se encuentra en plataformas de delivery como Pedidos Ya, como también toma pedidos vía Whatsapp tanto para delivery como para take away.

Recursos humanos: Los responsables de La jirafa son Juan y Paula quienes administran el restaurante desde Córdoba. A su vez tienen un apoderado que se llama Francisco, y una encargada de la parte administrativa que su nombre es Nancy. Los servicios terciarizados con lo que cuentan son el de contabilidad y el de redes sociales. Por otro lado el plantel fijo es de 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres, y luego en temporada realizan contratos temporales para incorporar más personal.

Aprovisionamiento: Las compras se realizan a proveedores del entorno, con quienes tienen una buena relación, buscando los mejores precios, formas de pago y plazos de entrega. La cantidad de mercadería a la hora de comprar depende mucho de la estación y época del año ya que la mayoría de los comensales son turistas.

Análisis de mercado

Actualmente en la industria gastronómica de Argentina se detectan nuevas tendencias como comidas caseras modernizadas, con mucho sabor, y saludables. (Clarín, 2024). Por otro lado, la gastronomía de Buenos Aires es un reflejo de su historia y diversidad cultural. Las personas no solo salen a comer como pasatiempo, sino que también por la experiencia. (Infobae, 2024)

En cuanto al consumo, durante los últimos años las personas son más conscientes y están más atentas en la elección de los alimentos y a la apreciación de la calidad de los ingredientes primarios, buscando una mejor calidad de vida. También, existe una cierta melancolía de los argentinos de experimentar la comida como un retorno a los sabores de la infancia, prefiriendo las comidas caseras y los sabores tradicionales. (La Nación, 2024)

En la ciudad de Bariloche, existen más de 450 establecimientos que incluyen restaurantes de alta cocina, ahumaderos, parrillas, casas de pastas, pizzerías, confiterías, pubs y casas de té, formando una oferta variada y de todo tipo. El Cerro Catedral es el centro de esquí más grande de Sudamérica, cuenta con una oferta gastronómica variada, con numerosas opciones tanto en la Base como en las laderas de la montaña. (Bariloche.org, 2024)

Este año un 50% de los consumidores ya acude a un restaurante mínimo una vez por semana, un 42% opta por comprar platos preparados del supermercado mínimo una vez por semana y cerca del 30% pide delivery semanalmente. Por el contrario, la cifra de personas que prefieren cocinar todos o casi todos los días en casa (73%) disminuye 5

puntos porcentuales en comparación con los datos del pasado año. (Revista Hosteleria, 2024)

Marco Teórico

El siguiente marco teórico nos brindara información para entender los conceptos básicos de este reporte de caso.

El tema principal de este reporte es la planificación estratégica.

Según Hernandez, la planeación estratégica es el proceso en el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para alcanzar el estado deseado. Este término, tiene que ver con previsión, ya que busca anticiparse a situaciones que puedan afectar tanto positiva como negativamente. Según el, la planeación produce planes que se traducen en maniobras, con el fin de buscar ventajas sobre los rivales. (Hernández, 2012)

Por otro lado, José María Sainz de Vicuña Ancín se refiere a plan estratégico como un plan maestro con decisiones estratégicas corporativas de lo que se hará en los próximos tres años para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. Y cuando habla de planificación estratégica no habla sobre una suma de planes, sino de un proceso que comienza con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de allí, encontrar una dirección y mantener la posición competitiva de la empresa dentro del entorno cambiante. (Ancín, 2017)

En cambio, Hansen y Smith explican que la planificación estratégica supone hacer elecciones que ponen en riesgo los recursos y sacrificar oportunidades cuando se presentan disyuntivas, es una apuesta basada en predicciones e hipótesis donde el aprendizaje, conocimiento y experiencia están a prueba. En el plan estratégico, la supervivencia de la empresa puede ser un obstáculo. (David F. R., 2013)

Con respecto al concepto de estrategia, es un conjunto de decisiones y acciones coordinadas que toma una organización para alcanzar sus objetivos en un determinado plazo. Implica analizar el entorno, asignar recursos, identificar oportunidades y amenazas y así lograr una ventaja competitiva (Clientify, 2024)

Existen estrategias corporativas, competitivas y funcionales. Las estrategias corporativas según Robbins determinan en que líneas de negocio opera o desea operar la empresa y que quiere lograr con ello. Se fundamenta en la misión y objetivos de la

organización y también en el papel que jugara cada unidad de negocio. Existen tres tipos de estas estrategias, de crecimiento, de estabilidad y de renovación. (Coulter, 2014).

Según Wheelen y Hunger la estrategia corporativa establece la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de productos o negocios. Puede ser tanto para empresas pequeñas o grandes, buscando administrar diversas líneas de productos para obtener un valor máximo. Los tres tipos son, crecimiento que se basa en aumentar la demanda de mercado puede ser mediante integración vertical, integración horizontal, concéntrica o de conglomerado. Otra son de estabilidad, muy populares en pequeñas empresas, son efectivas en corto plazo pero peligrosas si perduran en el tiempo, sin embargo, las más populares son la estrategia de pausa y proceder con cautela, la estrategia sin cambio y la estrategia de beneficios. Y por último, las estrategias de reducción que se utilizan frente a una posición débil en alguna o todas las líneas de productos produciendo un mal rendimiento convirtiendo los beneficios en pérdida, se utilizan con el intento de eliminar las debilidades que hunde a la empresa, existen estrategias de cambio, estrategia de empresa cautiva, estrategia de venta total y estrategia de quiebra y liquidación. (David W. T., 2007)

Por otro lado las estrategias competitivas tienen como objetivo asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, a partir de análisis internos y externos como es el FODA. Las tres estrategias competitivas son liderazgo en precios, diferenciación y enfoque, las primeras dos se plantean para competir en un sector o industria, mientras que la última es apta para competir en un segmento particular. El liderazgo en costos exige una construcción de escalas eficientes, un gran control y reducción en costos, centrando la estrategia en los bajos costos frente a la competencia pero sin descuidar la calidad ni servicio, la segunda estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece buscando crear algo único en la industria, puede ser a partir de la imagen, las características, la tecnología, el servicio, la distribución, entre otras, buscando la fidelidad de los clientes. Estas estrategias de diferenciación se realizan tras un estudio de necesidades y preferencias de los consumidores. Y las estrategias de enfoque o concentración buscan brindar un servicio excelente a un mercado particular, ofreciendo una mejor atención a un único segmento. (Hernández, 2012)

El autor Igor Ansoff en el año 1957 creo una herramienta que ayuda a las empresas a decidir el camino en términos de crecimiento llamada Matriz de Ansoff, o matriz producto-mercado. Esta matriz se centra en el mercado y los productos, dividiéndose en

nuevos o existentes, creando así una cuadrante donde las empresas pueden obtener una estrategia específica que se ajuste a sus necesidades de crecimiento.

Las cuatro estrategias de crecimiento según la Matriz de Ansoff son la penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Para ampliar la participación en el mercado utilizando los productos existentes se aplica la penetración de mercado, que esta relaciona con captar nuevos clientes en el mismo mercado o vender mas productos existentes a clientes que ya hayan adquirido algo antes. La estrategia de desarrollo de producto se trata de crear nuevos productos o mejoras para venderlos en el mercado actual, utilizando la innovación como clave ya que el objetivo es diferenciarse de la competencia. En cambio el desarrollo de mercado busca llevar los productos existentes a nuevos mercados mediante la apertura de nuevos canales de distribución, expansión geográfica o entrada en segmentos de clientes diferentes. Y la última estrategia combina el desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos para buscar oportunidades en áreas desconocidas, las estrategias de diversificación son las más arriesgadas pero pueden generar grandes beneficios. (Economiatic, 2024)

Diagnostico

En base al análisis realizando de la unidad de negocios Sauco S.A, Restaurante La Jirafa, se detectó como principal debilidad la pérdida de rentabilidad a partir de gran centralización de poder a la hora de tomar decisiones, poco uso de estrategias de marketing, publicidades, redes sociales, perjudicando esto último aún más ya que sus principales consumidores son turistas. Por otro lado en el estudio de la cadena de valor, se puede observar que no hay método de control donde se puedan visualizar los resultados, no se implementan estrategias que se puedan medir y establecer objetivos a corto, mediano o largo plazo, ni tampoco se mide las experiencias del cliente.

A pesar de las debilidades que tiene La Jirafa, cuenta con gran cantidad de fortalezas como capacidad de innovar, posee bases estratégicas, brindan constantes capacitaciones al personal, tienen gran prestigio debido a su antigüedad, al excelente servicio y calidad de productos que ofrecen, poseen convenios con empresas y colegios locales, y también tienen gran capacidad de adaptación a los cambios,.

También, se debe tener en cuenta factores externos como lo son las oportunidades y amenazas. Luego de hacer el análisis FODA (Véase el anexo A) , PESTEL y Cinco

Fuerzas de Porter, se pueden distinguir oportunidades como la expansión geográfica, implementación de estrategias de marketing, ingreso a nuevos mercados, interiorizarse con el E-commerce, y aprovechar el turismo, y por otro lado existen amenazas como la situación económica del país haciendo muy difícil sostener una empresa en el tiempo, la inflación, volatilidad de costos, gran competencia en el rubro, modificaciones en las leyes, cambios en las preferencias de los consumidores, entre otras.

Es por ello, que el buen uso de la planificación estratégica, desarrollando estrategia corporativa de crecimiento, estrategia competitiva de diferenciación y teniendo en cuenta la matriz Ansoff estrategia de desarrollo de mercado, permitirá la apertura de un nuevo local en la zona más turística de Bariloche, ingresando a un nuevo mercado comercializando sus productos, aumentando sus ventas, haciéndose aún más conocidos y por lo tanto mejorara la rentabilidad del negocio obteniendo mejores resultados y beneficios, logrando una ventaja competitiva para la empresa.

La estrategia de desarrollo de mercado ofrece a las empresas oportunidades como mayor competitividad, mayor lealtad de los clientes, aumento de ingresos, mayor visibilidad y reconocimiento permitiendo asociaciones estratégicas, también al expandirse aumentan la cuota de mercado y la facturación.

Propuesta

Se desarrollara una planificación estratégica con el objetivo de realizar desarrollo de mercado con la unidad Sauco S.A específicamente con el restaurante La Jirafa, también desarrollando estrategia corporativa de crecimiento y estrategia competitiva de diferenciación. La propuesta es abrir un nuevo local en uno de los puntos más turísticos de Bariloche como lo es El Cerro Catedral donde se ofrecerán los productos actuales de la empresa, atrayendo más cliente, ampliando la cuota de mercado, haciéndose aún más conocidos por lo que aumentaran las ventas y mejorara la rentabilidad del negocio.

Objetivos

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 30% para diciembre 2027, a través de desarrollo de mercado hacia zona del Cerro Catedral, Bariloche.

Objetivos específicos

Aumentar cuota de mercado un 20% a diciembre 2027, a través de la apertura del nuevo local de La Jirafa.

En Argentina, el turismo está ligado con el rubro gastronomía y se potencian, es líder dentro de la región en lo que trata de gastronomía ya que cuenta con un tipo y estilo de cocina mixta, con diversas raíces y paisajes. Según el chef Diego Gaona, muchísimos extranjeros llegan al país porque es un destino muy barato para ellos y aquí descubren maravillas gastronómicas y turísticas. (Punto Convergente, 2024)

Reducir errores de inventario un 15% a diciembre 2027, a través de un nuevo sistema de gestión.

El inventario en un restaurante te brinda un control preciso de insumos fundamentales para el funcionamiento diario y la entrega de productos finales de calidad a tus clientes. También, te permite identificar dónde se encuentra cada producto, su uso y agotamiento. Por lo que un inventario adecuado y una gestión correcta son fundamentales para administrar tu restaurante. El mejor método, más completo y eficiente para hacer un inventario de un restaurante, es a través de un sistema de gestión de inventario automatizado, utilizando la tecnología para optimizar el control y evitar pérdidas. (Picker Express, 2024)

Mejorar la comunicación un 15% en el área de ventas para marzo 2026, a través de capacitaciones.

Capacitar a los empleados en habilidades de comunicación, gestión de tiempo, trabajo en equipo, resolución de problemas, brindar capacitaciones tanto técnicas como servicio al cliente, fomentando el desarrollo personal y profesional del equipo, proporcionándoles oportunidades de crecimiento, será fundamental para mantener altos niveles de profesionalismo. (Talent-class, 2023)

Alcance

Contenido: Se desarrollara una planificación estratégica con el objetivo de realizar desarrollo de mercado con la unidad Sauco S.A. Se abrirá un nuevo local de La Jirafa cerca de la zona del cerro catedral ofreciendo sus mismos productos, buscando captar nuevos clientes, con el objetivo de aumentar las ventas y así lograr un aumento en la rentabilidad y en la cuota de mercado, reducir errores de inventario a través de un

nuevo sistema de gestión y por ultimo mejorar la comunicación en el área de ventas a través de capacitaciones.

Tiempo: El plazo de la propuesta es de 3 años

Geográfica: La propuesta abarca Bariloche, zona Cerro Catedral.

Planes de acción

Plan de acción objetivo 1: Aumentar cuota de mercado un 20% a diciembre 2027

Para aumentar la cuota de mercado se desarrolla la estrategia de desarrollo de mercado, abriendo un nuevo local del restaurante.

Como primer paso se buscaran opciones de alquiler de local en distintas plataformas de internet para abrir el nuevo restaurante, y se compraran inmuebles, vajilla, y electrodomésticos necesarios. Una vez elegido el local, se deberá identificar las habilidades y competencias necesarias para cada puesto de trabajo, para tener en cuenta a la hora del proceso de contratación, y así buscar candidatos con habilidades técnicas y actitudes comportamentales, las entrevistas y selección del personal las realizaran los encargados de RRHH de Sauco S.A. Como siguiente paso, se contratara un community manager para que maneje las redes sociales y así obtener más alcance, interactuar con clientes y publicitar las promociones, horarios, happy hour, formas de pago, entre otras. Como último paso es el control.

Tabla 1: Plan de acción 1

Actividad	Responsable	Fecha inicio/fin	Presupuesto
Búsqueda de un local	Responsable General	Diciembre 2024 / Enero 2025	20 horas \$304.260 (Ver anexo B)
Selección de local	Responsable General	Enero 2025 / Diciembre 2027	1.200 USD valor mensual (Ver anexo C)
Compra de inmuebles e insumos	Responsable General	Febrero 2025 / Abril 2025	\$8.551.432 (Ver anexo D)
Selección del personal	RRHH Sauco S.A	Marzo 2025 / Abril 2025	20 horas \$234.040 (Ver anexo E)
Contratación de personal	Personal Contratado	Mayo 2025 / Diciembre 2027	3 Cocineros y 3 mozos \$5.166.390 mensual (Ver anexo F)
Apertura del nuevo restaurante	Responsable General	Junio 2025	40 horas \$608.520 (Ver anexo B)
Selección de community manager	RRHH Sauco S.A	Mayo 2025 / Junio 2025	10 horas \$117.020 (Ver anexo E)
Implementación de plan de marketing	Asesor contratado	Junio 2025 / Diciembre 2027	\$210.000 mensual (Ver Anexo G)
Control	Responsable General	Junio 2025 / Diciembre 2027	12 horas mensuales 372 totales \$182.556 mensual (Ver anexo B)

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción objetivo 2: Reducir errores de inventario un 15% a diciembre 2027, a través de un nuevo sistema de gestión.

Como primer paso se seleccionara el responsable para realizar esta tarea, quien estará en la parte administrativa del Restaurante. Luego, se buscara nuevos sistemas de gestión y se elegirá uno teniendo en cuenta las necesidades. El nuevo sistema, además de brindar control de stock multi-deposito, y seguimiento del inventario, automatizara las

tareas administrativas, teniendo un mayor control y mayor visibilidad de las facturaciones, el eCommerce, y reportes automáticos tanto financieros, impositivos y de gestión. También cuenta con lista de precios, agenda de proveedores y clientes, control de cheques, centro de costos, libros contables, entre otras. Una vez contratado el servicio, el responsable se capacitará para usar el nuevo sistema, y como último paso será el control de eficiencia.

Tabla 2: Plan de acción 2

Actividad	Responsable	Fecha inicio/fin	Presupuesto
Selección de personal administrativo	RRHH Sauco S.A	Marzo 2025 – Abril 2025	10 horas \$117.020 (Ver anexo E)
Contratación del nuevo administrador	Persona contratado	Mayo 2025 / Diciembre 2027	\$552.000 mensual (Ver anexo H)
Seleccionar el tipo de sistema	Responsable General	Mayo 2025	10 horas \$152.130 (Ver anexo B)
Se capacita para el uso del nuevo sistema	Persona contratado	Mayo 2025	Se le paga el sueldo mensual y se utilizan los 10 días de prueba gratis del nuevo sistema
Implementación del nuevo sistema	Persona contratada	Junio 2025 / Diciembre 2027	\$64.840 mensual (Ver anexo I)
Control	Responsable General	Enero 2026 / Diciembre 2027	8 horas mensuales 192 horas totales \$121.704 mensual (Ver anexo B)

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción objetivo 3: Mejorar la comunicación un 15% en el área de ventas para marzo 2026, a través de capacitaciones.

Se buscara mejorar la comunicación en el área de ventas realizando capacitaciones de habilidades de comunicación efectiva, incluida la escucha activa, la retroalimentación, la empatía y la expresión clara y concisa. Como primer paso, se deberá seleccionar un facilitador externo con experiencia en comunicación y

capacitación quien pueda ser el guía para desarrollar el programa, estableciendo días de reunión teniendo en cuenta la disponibilidad del personal, también se deberán desarrollar las presentaciones, guías de trabajo, y actividades prácticas como role-playing. En estas capacitaciones también se fomentara la buena comunicación, responsabilidad y respeto como cultura organizacional de la empresa y se realizara una charla motivacional con el fin de fomentar el trabajo en equipo.

El total van a ser 5 reuniones de dos horas para brindar todo el contenido, y 1 reunión más será destinada a la charla motivación, evaluando periódicamente durante y después de estas para medir el progreso y saber la efectividad del programa. La capacitación la van a realizar 7 empleados, los 3 mozos, los 3 chef y el administrativo.

Tabla 3: Plan de acción 3

Actividad	Responsable	Fecha inicio/fin	Presupuesto
Búsqueda de un asesor	RRHH Sauco S.A	Julio 2025 / Agosto 2025	10 horas \$117.020 (Ver anexo E)
Selección de asesor	RRHH Sauco S.A	Agosto 2025 / Septiembre 2025	5 horas \$58.510 (Ver anexo E)
Selecciona el tipo de capacitación	RRHH Sauco y Asesor contratado	Septiembre 2025 / Octubre 2025	5 horas \$58.510 (Ver anexo E)
Se realiza la capacitación	Asesor contratado	Noviembre 2025 / Febrero 2026	\$125.000 por persona (Ver anexo J)
Control	RRHH Sauco S.A	Noviembre 2025 / Marzo 2026	8 Horas mensuales 40 totales \$93.616 mensual (Ver anexo E)

Fuente: Elaboración propia

Para los tres planes de acción, los recursos necesarios serán computadoras, servicio a internet, impresora, oficina de reunión, entre otras.

Diagrama de GANTT

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que tiene como objetivo exponer el tiempo previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo determinado. (Diagrama de Gantt, 2024)

En el anexo L se encontrará el Diagrama de Gantt.

Presupuestos
Tabla 4: Presupuesto Anual

PRESUPUESTO ANUAL				
	2024	2025	2026	2027
<i>PLAN DE ACCION 1</i>	\$ 152.130,00	\$ 98.817.500,76	\$ 124.583.988,61	\$ 124.583.988,61
<i>PLAN DE ACCION 2</i>	\$ -	\$ 8.119.667,40	\$ 13.114.437,50	\$ 13.114.437,50
<i>PLAN DE ACCION 3</i>	\$ -	\$ 1.258.109,76	\$ 1.087.721,26	\$ -
TOTAL	\$ 152.130,00	\$ 108.195.277,92	\$ 138.786.147,37	\$ 137.698.426,11

Fuente: Elaboración propia

En Anexo K se encontrará el link donde se presentan detallados los presupuestos para cada plan de acción.

Estudio Económico y Financiero

De acuerdo al balance y todos los planes de acción, se estima un 7% de aumento de ventas en 2025 un 8% de aumento de ventas en 2026 y un 9% de aumento de ventas en 2027.

El estado contable que se utiliza como base para las proyecciones es correspondientes al año 2019. Se toma como costo K un 39%, teniendo en cuenta la tasa plazo fijo del Banco Nación. Se estima como costos variables un 40% de acuerdo a los ingresos por venta. **El VAN positivo demuestra que se recupera la inversión y se obtiene como excedente \$ 106.486.818,03. La tasa TIR nos indica que la máxima exigencia del proyecto es del 98%. Y teniendo en cuenta ROI, nos demuestra que por cada peso invertido se genera \$0.52 demostrando que el proyecto es rentable.**

La inflación esperada en el año 2025 será de un 58%, mientras que de los años 2026 y 2027 será un 39.30%. (REM Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado, 2024)

Flujo de caja

Tabla 5: Flujo de Caja

CONCEPTO	0	2024	2025	2026	2027
Ingresos por Venta		\$ 106.320.369,56	\$ 268.138.908,83	\$ 457.552.234,03	\$ 694.733.585,59
Costos Variables		-\$ 42.528.147,82	-\$ 107.255.563,53	-\$ 183.020.893,61	-\$ 277.893.434,24
Depreciaciones		-\$ 855.143,20	-\$ 855.143,20	-\$ 855.143,20	-\$ 855.143,20
Egresos por plan		-\$ 152.130,00	-\$ 108.195.277,92	-\$ 138.786.147,37	-\$ 137.698.426,11
SUBTOTAL		\$ 62.784.948,54	\$ 51.832.924,18	\$ 134.890.049,85	\$ 278.286.582,04
IIGG		-\$ 21.974.731,99	-\$ 18.141.523,46	-\$ 47.211.517,45	-\$ 97.400.303,71
Utilidad después de IIGG		\$ 40.810.216,55	\$ 33.691.400,72	\$ 87.678.532,40	\$ 180.886.278,33
Depreciaciones		\$ 855.143,20	\$ 855.143,20	\$ 855.143,20	\$ 855.143,20
Inversiones	-\$ 8.551.432,00				
Valor de recupero					\$ 5.130.859,20
Capital Trabajo	-\$ 21.639.055,58				\$ 21.639.055,58
SALDO	-\$ 30.190.487,58	\$ 41.665.359,75	\$ 34.546.543,92	\$ 88.533.675,60	\$ 208.511.336,31
SALDO ACTUAL	-\$ 30.190.487,58	\$ 29.975.078,96	\$ 17.880.308,43	\$ 32.965.836,03	\$ 55.856.082,20

Fuente: Elaboración propia

En Anexo K se encontrará el link donde se presentan los cálculos que se realizaron para el flujo de caja.

Índices financieros

Tabla 6: Índices financieros

VAN	\$ 106.486.818,03
TIR	96%
BENEFICIOS	\$1.526.745.098
COSTOS	\$ 1.004.081.452,61
ROI	52%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Este reporte de caso se hace dentro del marco de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, haciendo referencia al Grupo Meta,

específicamente el restaurante La Jirafa. Mediante una planificación estratégica se realizará una estrategia de desarrollo de mercado, abriendo una nueva sucursal en la Zona del Cerro Catedral con el objetivo de aumentar la rentabilidad.

Como primera instancia se realizó un análisis PESTEL teniendo en cuenta el macro entorno, y un análisis del micro entorno llamado 5 fuerzas de Porter, para exponer la conveniencia de avanzar con la propuesta. También, se realizó un análisis interno de La Jirafa, como lo son 5 fuerza de Porter y análisis FODA, aportando información valiosa a la hora de realizar la propuesta.

Para el análisis FODA se tuvo en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se planteó la propuesta de abrir una nueva sucursal para marcar una ventaja competitiva en el mercado. Esta propuesta beneficiara a la empresa ya que aumentara los clientes, y fidelizara a los existentes, aumentarían las ventas, mejorara el prestigio y nombre del restaurante en la ciudad por lo que mejorara el posicionamiento en el mercado, y también la experiencia para sus antiguos y nuevos clientes.

Una vez planteada la propuesta se desarrolló el objetivo general que es aumentar la rentabilidad, y los objetivos específicos de aumentar la cuota de mercado, reducir errores de inventario a través de un nuevo sistema y mejorar la comunicación en el área de ventas a través de capacitaciones. Los planes de acción de estos objetivos, fueron cuantificados y actualizados teniendo en cuenta los datos del REM de acuerdo a la inflación proyectada para los años 2025 2026 y 2027. Luego de realizar el flujo de caja, teniendo en cuenta los costos y beneficios, se pueden observar los indicadores como el VAN, TIR y ROI. El valor actual neto indica el recupero de la inversión realizada y se obtiene un excedente de \$ 106.486.818,03. La TIR indica que la máxima exigencia del proyecto es del 98%, siendo superior a la tasa de costo de capital (K) que es 39%. Y ROI, indica que por cada peso invertido se genera \$0.52. Todos estos índices demuestran que el proyecto es rentable.

Teniendo en cuenta el cambio de consumo constante de las personas, se recomienda en un futuro ampliar las variedades de platos, incluyendo platos veganos, vegetarianos, sin taac, sin lactosa, entre otros, aplicando según Ansoff, la estrategia de desarrollo de producto. También preocuparse por el impacto en el medio ambiente, la contaminación, comenzar a reciclar, separar residuos húmedos de secos, concientizar sobre el uso del agua y tener en cuenta la huella de carbono. Por otro lado, sumar eventos

mensuales como degustaciones de vinos y platos o cenas shows, y así atraer más clientes. Como última recomendación, se propone aliarse a empresas de turismo de Bariloche y formar paquetes que incluyan además de la excursión, una comida en el restaurante, llegando así a más personas.

Bibliografía

(13 de Junio de 2024). Obtenido de Ámbito:
<https://www.ambito.com/economia/restaurantes-dura-caida-del-consumo-y-aumento-costos-golpea-al-sector-gastronomico-n6014180>

AAMF Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. (2023). Obtenido de <https://aamf.com.ar/franquicias/ley-de-franquicias/>

Agencia tierra viva. (3 de Junio de 2024). Obtenido de <https://agenciatiterraviva.com.ar/seis-meses-de-milei-menos-consumo-de-pan-leche-y-carne/>

Ámbito. (20 de Julio de 2024). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/segun-estudio-privado-la-pobreza-alcanzo-el-505-argentina-el-primer-semester-del-2024-n6035468>

Ámbito. (18 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.ambito.com/tecnologia/las-5-tendencias-tecnologicas-que-daran-que-hablar-este-2024-n5947934>

Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. Madrid: Esic Editorial.

Argentina. (16 de Abril de 2024). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-exceptua-del-iva-y-ganancias-bienes-de-importacion-de-primer#:~:text=La%20medida%20de%20AFIP%2C%20coordinada,el%20%E2%80%9CCertificado%20MiPyME%E2%80%9D..>

Banco Central. (2024). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Preg-Frec-Qu%C3%A9-nuevos-medios-de-pago-se-est%C3%A1n-desarrollando-e->

implementando.asp#:~:text=Los%20nuevos%20medios%20de%20pago,a%20trav%C3%A9s%20de%20una%20transferencia).

Bariloche.org. (2023). Obtenido de <https://bariloche.org/la-gastronomia-en-bariloche/#:~:text=M%C3%A1s%20de%20450%20establecimientos%20que,placer%20por%20la%20buena%20mesa>.

Bariloche.org. (2024). Obtenido de <https://bariloche.org/la-gastronomia-en-bariloche/#:~:text=M%C3%A1s%20de%20450%20establecimientos%20que,placer%20por%20la%20buena%20mesa>.

Clarín. (31 de Mayo de 2024). Obtenido de https://www.clarin.com/brandstudio/nuevas-tendencias-gastronomia-comida-hace-sentirse-bien-comida-casera-modernizada-shock-sabores_0_UOXQgZHynr.html?srsId=AfmBOopv0c8CFOCIySoaa_IB4dFB8M0aieDV3R1fJC4axjVy52DrNOzF

Clientify. (2022 de Julio de 2024). Obtenido de <https://clientify.com/blog/marketing/que-es-una-estrategia>

Coulter, R. (2014). Administración. México: Pearson.

David, F. R. (2013). Administración estratégica. Mexico: Pearson educación.

David, W. T. (2007). Adminsitación estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación.

Diagrama de Gantt. (16 de Octubre de 2024). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

Diario de Rivera. (17 de Julio de 2024). Obtenido de <https://www.diarioderivera.com.ar/2024/07/17/el-gobierno-prepara-una-regulacion-para-hacer-obligatorias-las-propinas-en-bares-y-restaurantes/>

Economiatic. (2024). Obtenido de <https://economiatic.com/startups/startup-growth/matriz-ansoff/>

Economix. (15 de Abril de 2022). Obtenido de <https://economixtv.com/programa/cerveceria-checa-la-republica-checa-plasmada-en-un-nuevo-bar/>

Equipamientos y servicios. (21 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.equipamientoyservicios.com.ar/malcriado-estreno-un-nuevo-local-en-el-shopping-tom-de-tortuguitas/>

Eserp. (11 de Octubre de 2022). Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20es%20una,t%C3%A9rminos%20econ%C3%B3micos%20como%20de%20reputaci%C3%B3n.>

FocusEconomics. (19 de Agosto de 2024). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/08/19/a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-a-fin-de-este-ano-segun-analistas-locales-e-internacionales/>

Food Business Solutions. (26 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://panfoodbusiness.global/los-tres-errores-que-mas-impactan-la-mente-del-comensal/#:~:text=Diversos%20estudios%20nos%20revelan%20que,y%20llevar%20a%20cr%C3%ADticas%20desfavorables.>

Hernández, J. R. (2012). Administración estratégica. Alfaomega Grupo Editor,.

<https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/como-mejorar-los-procesos-produccion-del-restaurante.> (s.f.).

IEP. (03 de 11 de 2021). Obtenido de <https://iep.edu.es/matriz-de-ansoff-estrategias-de-mercado/>

Indec. (24 de Junio de 2024). Clarin. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/ajuste-fuerte-caida-consumo-economia-desplomo-51-primer-trimestre_0_ht34pPm8Ah.html

Indec. (20 de Agosto de 2024). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/08/20/de-cuanto-fue-la-inflacion-de-julio-2024-segun-el-indec/>

Infobae. (24 de Junio de 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/06/24/por-la-recesion-el-desempleo-subio-a-77-en-el-primer-trimestre-del-ano/>

Infobae. (12 de Junio de 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2024/06/12/encuesta-de-unicef-10-millones-de-ninos-y-adolescentes-comen-menos-carne-lacteos-frutas-y-verduras-que-hace-un-ano/>

Infobae. (24 de Mayo de 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/inhouse/2024/05/24/como-las-redes-sociales-impulsan-el-exito-de-emprendedores/>

Infobae. (30 de Abril de 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/04/30/el-gobierno-empezo-a-abrir-las-importaciones-y-sintio-la-respuesta-en-el-mercado-de-cambios/#:~:text=El%20Gobierno%20decidi%C3%B3%20abrir%20las,de%20cambio%20y%20otras%20dificultades.>

Infobae. (11 de Septiembre de 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2024/09/11/los-40-anos-de-cuisine-vins-la-guia-que-hoy-invita-a-conocer-buenos-aires-desde-la-maxima-gastronomia/>

La Nación. (29 de Mayo de 2024). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/poner-el-tema-en-agenda-la-argentina-en-los-ultimos-puestos-de-un-ranking-regional-de-resultados-nid29052024/>

La Nación. (22 de Abril de 2024). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/el-hard-rock-argentino-la-historia-del-restaurant-que-arranco-en-cordoba-triunfa-en-rosario-y-es-nid21042024/>

La Nación. (28 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-prepara-una-norma-que-hara-cambios-profundos-en-la-manera-de-comprar-nid28022024/>

La Nación. (28 de Mayo de 2024). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/comida-que-hace-sentirse-bien-platos-caseros-modernizados-y-shock-de-sabores-las-nuevas-tendencias-nid28052024/>

Picker Express. (2024). Obtenido de <https://www.pickerexpress.com/blog/como-realizar-inventario-restaurantes#:~:text=Utiliza%20la%20tecnolog%C3%ADa%20para%20optimizar,de%20gesti%C3%B3n%20de%20inventario%20automatizado.>

Pretii. (2 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://pretii.lat/articulo/tendencias-fidelizacion-clientes-para-2024>

Punto Convergente. (24 de Junio de 2024). Obtenido de <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/argentina-tambien-se-destaca-como-destino-en-la-region-por-su-gastronomia/>

Rappi. (2023). Obtenido de <https://merchants.rappi.com/es-ar/requisitos-abrir-bar-argentina>

REM Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado. (Septiembre de 2024). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-sep-2024.pdf>

Repsol. (2024). Obtenido de <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/cadena-de-valor/index.cshtml>

Revista Hosteleria. (21 de Junio de 2024). Obtenido de <https://www.revistahosteleria.com/texto-diario/mostrar/4878523/siete-cada-diez-personas-mantienen-incrementan-consumo-bares-restaurantes>

Talent-class. (16 de Junio de 2023). Obtenido de <https://www.talent-class.com/blog/profesionalizando-tu-restaurante-claves-para-alcanzar-la-excelencia>

The fork manager. (19 de Agosto de 2024). Obtenido de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/como-mejorar-los-procesos-produccion-del-restaurante>

The Fork Manager. (6 de Agosto de 2024). Obtenido de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-de-restaurantes/factores-clave-eleccion-restaurante>

The Power. (3 de Abril de 2019). Obtenido de <https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Tradeyretail. (23 de Febrero de 2024). Obtenido de https://tradeyretail.com/industria/aumenta-el-interes-por-alimentos-saludables_4290

Anexo

A – FODA

Fortalezas: Buena reputación local, calidad de los productos, convenios con otras empresas, posee bases estratégicas, espacios y equipamientos, buen clima laboral y ubicación estratégica

Oportunidades: Ingresar a nuevos mercados, implementar automatización, expansión geográfica, visita de turistas casi todo el año en Bariloche, agregar más productos a la carta, ofreciendo un menú más amplio, participación en eventos locales.

Debilidades: No existe retroalimentación de los clientes, centralización a la hora de tomar decisiones, poco uso de redes sociales y estrategias de marketing, carecen de procedimiento formal para la atención al cliente.

Amenazas: Situación económica del país, inflación, gran cantidad de competencia en el rubro, cambio de gustos y hábitos de los consumidores, pérdida de poder adquisitivo de los consumidores

B – Sueldo promedio responsable general

200 Horas	\$3.042.520
1 Hora	\$15.213
20 Horas	\$304.260
10 Horas	\$152.130
5 Horas	\$76.065
40 Horas	\$608.520

C – Alquiler de local



Local comercial - 122m² - 2 cocheras

Alquiler USD 1.200

Contactá al anunciante

Email

D - Compra de inmuebles e insumos

Inmueble / Insumo	Precio	Cantidades necesarias	Total	Fuente
Mesas y sillas	\$88.300 para 4 personas	20	\$1.766.000	Mercado libre
Platos, tazas y cubiertos	\$119.399 para 4 personas	20	\$2.387.980	Mercado libre
Vasos	\$32.200 x24	5	\$161.000	Mercado libre
Cocina	\$450.500	3	\$1.351.500	Mercado Libre
Heladera	\$2.098.800	1	\$2.098.800	Mercado Libre
Freezer	\$786.152	1	\$786.152	Mercado Libre

Nuevo | 3 vendidos

Mesa + 4 Sillas Económicas Reforzadas Bar Parrila Resto

\$ 88.300

Nuevo

Set Platos Tazas Cubiertos 36 Piezas Porcelana Tsuji 450

~~\$155.999~~
\$ 119.399 23% OFF
en 6 cuotas de \$ 27.658⁷⁸

Nuevo | +1000 vendidos

Vasos Trago Largo Nadir Cylinder 350ml X24 Color Transparente

4.7 ★★★★★ (38)
~~\$34.998~~
\$ 32.197 8% OFF

Cocina Industrial 4 Hornallas Plancha Bifera Y Tostador Eco

4.6 ★★★★★ (57)
\$ 450.500
en 6 cuotas de \$ 104.358³²
[Ver los medios de pago](#)

Heladera Exhibidora Vertical 2 Puertas Teora Tev950 950l Color Blanco

5.0 ★★★★★ (1)
\$ 2.098.800
en 6 cuotas de \$ 486.187⁰²

MÁS VENDIDO 15° en Freezers

Freezer Neba F400 384lts Color Blanco

4.8 ★★★★★ (12)
\$ 786.152
Cuota Simple en 6 cuotas de \$ 152.094²¹

E - Promedio de pago mensual de RRHH

POSICIÓN	PROMEDIO
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	\$ 7.648.600
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$4.583.200
GERENTE CAPAC. Y DESARROLLO RR.HH.	\$4.047.900
GERENTE DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS	\$3.872.700
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$2.340.400
JEFE DE LIQUIDACIÓN DE SUELDOS Y HABERES	\$2.246.400
JEFE DE REMUNERACIONES	\$2.336.600
JEFE DE SEGURIDAD E HIGIENE	\$2.395.700
JEFE DE EMPLEOS	\$2.220.200
JEFE DE CAPACITACIÓN	\$2.383.500

200 Horas	\$2.340.400
1 Hora	\$11.702
20 Horas	\$234.040
10 Horas	\$117.020
5 Horas	\$58.510
40 Horas	\$468.080

F – Sueldo mozos y cocineros: Categoría D6

ANEXO I:								
CAT	ACTA ACUERDO COMPLEMENTARIO III				ACUERDO 2024 - 2025			
	JUNIO 2024	JULIO 2024		AGOSTO 2024	SEPTIEMBRE 2024		OCTUBRE 2024	
	BASICO CONFORMADO S/ACUERDO COMPLEMENTARIO II	BASICO	ACUERDO COMPLEMENTARIO III	NUEVO BASICO CONFORMADO S/ACUERDO COMPLEMENTARIO III	BASICO	PRIMER TRAMO SUMA NO REMUNERATIVA CON INCIDENCIA EN ADICIONALES ZONALES	NUEVO BASICO	
			SUMA NO REMUNERATIVA					
	CATEGORIA "D"							
1	\$ 488.977	\$ 488.977	\$ 61.122	\$ 550.099	\$ 550.099	\$ 82.515	\$ 660.119	
2	\$ 517.322	\$ 517.322	\$ 64.665	\$ 581.988	\$ 581.988	\$ 87.298	\$ 698.385	
3	\$ 542.607	\$ 542.607	\$ 67.826	\$ 610.433	\$ 610.433	\$ 91.565	\$ 732.519	
4	\$ 571.603	\$ 571.603	\$ 71.450	\$ 643.054	\$ 643.054	\$ 96.458	\$ 771.665	
5	\$ 597.805	\$ 597.805	\$ 74.726	\$ 672.531	\$ 672.531	\$ 100.880	\$ 807.037	
6	\$ 637.826	\$ 637.826	\$ 79.728	\$ 717.555	\$ 717.555	\$ 107.633	\$ 861.065	

G - Sueldo promedio Community manager

Sueldos para Community Manager en Argentina

El pago total estimado de un Community Manager es de **\$ 218.333 al mes**, con un sueldo promedio de \$ 200.000 al mes.

 glassdoor.com.ar
<https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-...>

Sueldo: Community Manager en Argentina 2024 - Glassdoor

H – Sueldo promedio administrativo

Por lo que el salario básico de cada mes pasará a ser el siguiente: **Básico de septiembre 2024: \$ 496.393,67. Básico de octubre 2024: \$ 551.679,34.** 20 sept 2024

 El Cronista
<https://www.cronista.com/.../Empleados de Comercio>

Aumento para empleados de Comercio: cuánto cobrarán con

I- Nuevo sistema de gestión

Basic	Standard
10% OFF pagando anual	10% OFF pagando anual
\$ 27.414 + IVA /mes	\$ 64.840 + IVA /mes
probalo gratis	probalo gratis
Hasta 250 comprobantes de venta	Hasta 1.500 comprobantes de venta
Módulo de Ventas y Reportes	Módulo de Ventas, Compras, Inventarios, Tesorería y Reportes
-	Módulo de punto de venta web
-	-
1 usuario	2 usuarios
1 CUIT	1 CUIT
-	1 Depósito
1 punto de venta	2 puntos de venta

J - Presupuesto capacitación

Objetivos

• Apreciar los beneficios y las ventajas del trabajo en equipo sobre el trabajo individual. • Trabajar en forma cooperativa. • Escuchar activamente. • Relacionarse con empatía. • Pensar creativamente. • Respetar las ideas de los demás y sus puntos de vista, conduciéndose con apertura. • Organizarse para trabajar juntos en pos de un objetivo. • Resolver los conflictos en el grupo. • Reconocer la importancia de los diferentes roles de los miembros del equipo. • Comprender el liderazgo y la motivación.

¿Por qué asistir? Los enormes desafíos que enfrentan las organizaciones y los individuos no pueden afrontarse en soledad. Hoy es fundamental trabajar con equipos altamente eficientes, que hacen absolutamente cierto aquello de que el todo es más que la suma de las partes, proporcionando más ideas, energía, creatividad, motivación y productividad que las personas aisladas. Si quiere desarrollar todo su potencial y lograr metas aparentemente inalcanzables precisa formar un equipo de trabajo y ser parte de él. Las aptitudes, actitudes y habilidades necesarias para integrar un equipo triunfador, pueden desarrollarse mediante los talleres prácticos que se llevan a cabo en este curso.

Precio del curso por participante:

\$125.000,00

Comprar curso

Más Info

Descargar catálogo completo

Compartir este curso



K – Presupuestos y flujo de caja

En el siguiente link se encontraran detallados los valores de los presupuestos anuales, y el flujo de caja.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eObFRwL_iRsoxBcf7CjTkFATqwhTSlwb/edit?usp=sharing&ouid=116618015742077825632&rtpof=true&sd=true

L – Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt																																						
Actividad	2024	2025												2026												2027												
PLAN 1	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Búsqueda de local																																						
Selección de local																																						
Compra de materiales																																						
Selección de personal																																						
Contratación de personal																																						
Apertura del restaurant																																						
Contratación de CM																																						
Implementación de plan																																						
Control																																						
PLAN 2																																						
Selección de personal																																						
Contratación																																						
Selección de sistema																																						
Capacitación del sistema																																						
Implementación de sistema																																						
Control																																						
PLAN 3																																						
Búsqueda de asesor																																						
Selección de asesor																																						
Selección de capacitación																																						
Se realiza la capacitación																																						
Control																																						