

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

*Aplicación de planificación estratégica para expandir el mercado y
aumentar la rentabilidad del restaurante La jirafa – Grupo Meta*

Nombre y Apellido: Abigail Soledad Slaboch

DNI: 44.782.121

Profesora: Patricia Barrón

Legajo: VADM025958

Carrera: Lic. En Administración

Año 2025

Agradecimiento

Quiero comenzar agradeciendo profundamente a mis padres, por haber sido mi mayor sostén durante estos cuatro años. No solo me acompañaron económicamente, sino que también estuvieron presentes en cada madrugada de estudio, alcanzándome un café o un mate, alentándome a seguir y confiando en que esta carrera era para mí. A ellos les debo gran parte de este logro.

Agradezco también al resto de mi familia y a mis amigas, por sostenerme en los momentos de duda y celebrar conmigo cada avance. A mis compañeros de estudio por no dejar que baje los brazos y recordarme que podía llegar hasta el final.

En especial, quiero agradecer a la Cra. Daiana Bogarin, por su dedicación, por su apoyo constante y por haber hecho que transitar esta materia tan importante fuera más agradable y significativo.

Mas allá de lo académico, agradezco también a mi fiel avión, que supo ser mi refugio y mi cable a tierra cada vez que me ganaba el estrés.

A todos ustedes, gracias por estar. Esta etapa también es de ustedes.

Resumen

El presente reporte de caso se desarrolló en el marco de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Tiene como objetivo aplicar la planificación estratégica en el restaurante La Jirafa, Grupo Meta, unidad de negocio perteneciente a Sauco SA. Se identificaron factores que limitan la rentabilidad del restaurante, especialmente fuera de temporada. Se propuso una estrategia de desarrollo de mercado orientado a captar nuevos segmentos de clientes mediante tres ejes, incorporación de menús veganos y vegetarianos, canal de ventas por deliverys y la instalación de una unidad express en formato container en zonas turísticas. A través del análisis financiero y evaluación de viabilidad, se buscó demostrar que la propuesta no solo es factible, sino que contribuye al posicionamiento estratégico y a la sostenibilidad del proyecto a llevar a cabo.

Palabras clave: planificación estratégica, desarrollo de mercado, rentabilidad, gastronomía, canal de ventas.

Abstract

This case report was developed within the framework of the Bachelor's Degree in Business Administration program at Siglo 21 University. Its objective is to apply strategic planning to the La Jirafa restaurant, part of Grupo Meta, a business unit belonging to Sauco SA. Factors limiting the restaurant's profitability were identified, especially during off-season periods. A market development strategy was proposed, aimed at attracting new customer segments through three axes: the incorporation of vegan and vegetarian menus, a delivery sales channel, and the installation of a container-style express unit in tourist areas. Through financial analysis and a feasibility assessment, the objective was to demonstrate that the proposal is not only feasible but also contributes to the strategic positioning and sustainability of the project.

Keywords: strategic planning, market development, profitability, gastronomy, sales channel.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	3
Análisis de macroentorno: Pestel	3
Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	6
Análisis Interno: Cadena de Valor	7
Análisis de Mercado	9
Marco Teórico.....	11
Diagnóstico y Discusión	14
Propuesta.....	16
Planes de acción	18
Plan de acción – Objetivo específico 1	18
Plan de acción – Objetivo específico 2	20
Plan de acción – Objetivo específico 3	21
Diagrama de Gantt.....	23
Presupuesto	23
Conclusiones y Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27
Anexo.....	32
Ilustración 1: Plan de acción - Objetivo Especifico 1.....	20
Ilustración 2: Plan de acción - Objetivo Especifico 2.....	21
Ilustración 3: Plan de acción - Objetivo Especifico 3.....	22
Ilustración 4 : Diagrama de Gantt.....	23
Ilustración 5: Presupuesto Anual	23
Ilustración 6: Presupuesto Actualizado.....	23
Ilustración 7:Indicador ROI.....	23
Ilustración 8: Indicadores de VAN y TIR	23
Ilustración 9: Premisas Generales.....	23

Ilustración 10: Inversión a realizar	23
Ilustración 11: Flujo de caja.....	24

Introducción

Este estudio se centra en la confección de un reporte de caso dentro del marco institucional de la carrera Lic. En administración de la universidad Siglo 21, el siguiente caso está enfocado en la unidad Sauco S.A, que forma parte de Grupo Meta, con foco a su restaurante La Jirafa, situado en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Se desarrollaría una planificación estratégica con el objetivo de realizar un desarrollo de mercado, se propone identificar las oportunidades para aumentar el rendimiento del restaurante, expandiendo su alcance a nuevos segmentos de clientes en lugares turísticos como Lago Puelo, Villa la Angostura con un container acondicionado como bar y comida rápida y tradicional. Además, reforzando la propuesta de valor, sin abandonar su esencia regional, ni su vínculo local.

En el marco actual, el tema principal que se trata en este informe es la rentabilidad del restaurante La Jirafa, la cual es un factor crucial para sostener y desarrollar el negocio gastronómico dentro del ecosistema de Grupo Meta. La problemática que se detecta no surge necesariamente por una crisis interna, sino de una serie de mejoras que son posibles y que están siendo desaprovechadas, y al no ser atendidas, limitan el potencial del negocio. El problema principal identificado fue la baja rentabilidad fuera de temporada, causada por varios factores: escasa presencia en redes sociales, no se dispone de otro canal de venta como delivery, ausencia en propuestas específicas para un público con nuevas preferencias alimentarias (veganos, vegetarianos), y la no implementación de un espacio como cafetería con productos locales y que podría atraer a otro tipo de consumo. Esta combinación de debilidades afecta directamente la venta, la rotación de mesas y el posicionamiento del restaurante en un mercado altamente competitivo como el de Bariloche.

Además, del problema principal, se detectan otros aspectos a mejorar, como la limitada innovación en la experiencia del cliente y la falta de aprovechamiento del turismo local y regional en épocas no turísticas. Sin embargo, se establece como foco prioritario la rentabilidad, ya que todas las variables inciden directa o indirectamente en ella.

El objetivo del presente trabajo es utilizar el enfoque de desarrollo de mercado que permita posicionar a La Jirafa en nuevos espacios de consumo, ampliando su alcance a través de nuevas modalidades de venta y comunicación.

Grupo Meta, nace en 2019, cuando los hermanos Paula, José, y Juan Cruz Fernández decidieron unirse con sus distintos negocios.

Lo que comenzó como tres sueños de familiares separados, con énfasis en el agro y la gastronomía, se convirtió en un grupo con una visión clara, ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Uno de los pilares más importantes fue el abuelo de los Fernández, Tecilio fue un laburante del campo toda su vida, su amor por la tierra y el trabajo duro fue lo que inspiró a sus nietos a progresar y plasmar su legado en lo que hoy es Grupo Meta

Su primera actividad fue el campo mediante la empresa La Tregua S.A en la localidad de Sacanta y El Arañado, Córdoba, iniciaron en el rubro con 900 hectáreas de cultivo, Soja, Maíz y Trigo. Además, implementaron la producción láctea con un tambo de 300 vacas, aplicando el sistema Diy- Lot logrando una producción eficiente.

Mientras el negocio agropecuario se convirtió en algo estable los hermanos Fernández, se dieron cuenta de que había una oportunidad en el mundo cervecero. Así fue como nació Cervecería Checa, que está situada en Sacanta, con una impresionante capacidad de 360.000 Litros al año y equipada con tecnología avanzada para producir cervezas artesanales con personalidad propia. Pero eso no fue todo, En San Carlos de Bariloche, el grupo decidió adquirir el emblemático restaurante La Jirafa, un acogedor bodegón familiar que cuenta con 160 comensales, la misma se transformó en un pilar importante de la empresa, atrayendo a turistas con su propuesta gastronómica. Buscando seguir diferenciándose también ingresaron al rubro de los bares comprando una participación de un 50% en Cervezas Argentinas, lo que les permitió operar Bar Casa Negra, pero actualmente se encuentra cerrado permanentemente en Córdoba Capital. También se inauguró al grupo Brewing S.A un bar propio bajo la marca Checa, buscando posicionarse mejor en el mercado de la cervecería (Canvas, 2025).

Según el autor el desarrollo de mercado consiste en ampliar la clientela actual, ya sea identificando nuevas oportunidades dentro del mismo mercado, abriendo nuevos canales de distribución o ingresando a regiones geográficas donde la empresa aún no tiene

presencia. Su objetivo principal es captar nuevos segmentos sin modificar sustancialmente el producto o servicio ofrecido (Gallardo Hernández, 2012).

Para dar sustento a esta propuesta, se toman como antecedentes relevantes dos casos, por un lado, la expansión de un container bar en zonas turísticas, eso ocurrió con container bar – Ramos Mejía, Buenos Aires el bar se destaca por su estructura de container marítimo reciclado, ofreciendo experiencia gastronómica innovadora. Especializado en Hamburguesas tradicionales, cervezas y demás. Lograron posicionarse como referente en la zona oeste de Buenos Aires (Container Bar, 2025).

Por otro lado, se retoma la experiencia de Social Lunch – Buenos Aires se iniciaron como rotisería, pero evoluciono como servicio de catering y hace deliverys llegaron a entregar más de 200.000 almuerzos mensuales a grandes empresas, consolidándose como un referente en el segmento de deliverys (Forbes Argentina, febrero 2024).

Análisis de Situación

Este análisis es fundamental ya que ayuda a las empresas a ver y entender los factores externos que puedan influir en su trabajo y estrategias, para así poder tomar decisiones adecuadas y ajustarse en su entorno.

Análisis de macroentorno: Pestel

Político:

El gobierno argentino, mediante el decreto 35/2025 ha hecho modificaciones en el código alimentario argentino con la intención de hacer más sencillo el comercio de alimentos. Que busca realizar rápidamente los procesos de importación y exportación, eliminando obstáculos burocráticos. Ahora los productos que llegan de países con altos estándares de sanidad pueden ingresar con menos restricciones mientras que las empresas argentinas enfrentan menos requisitos estatales para exportar sus productos (TN, 20 de enero 2025)

El presidente, liderado por Javier Milei, ha acordado un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para obtener un préstamo de 20.000 millones de dólares, los cuales se extienden en un plazo de 4 años, pero aún está en proceso de dar el visto bueno. Se han notificado los impresionantes avances para que se establezca la situación

económica del país, destacando una rápida disminución de la inflación y una recuperación en la actividad económica (Infobae, 9 de abril 2025).

Económico:

En febrero de 2025, el índice de precios al consumidor IPC en Argentina registro un incremento de 2,4% en comparación con el mes anterior, acumulando una variación interanual del 66,9%. Específicamente en la parte de división de “Alimentos y bebidas no alcohólicas” se experimentó un aumento del 3,2% siendo uno de los sectores que más impacta en el índice general. Dentro de la misma se notaron aumentos en productos como la carne y sus derivados, pan y cereales, así como leche, productos lácteos y huevos. Este aumento en los precios de los alimentos afecta directamente a la industria gastronómica, ya que incrementa los costos operativos de los establecimientos. Los restaurantes y bares se ven forzados a ajustar sus estrategias de precios y la gestión de insumos para poder mantener su rentabilidad en un entorno de inflación creciente (Indec, 14 de marzo 2025).

El banco central de Argentina ha compartido su encuesta mensual sobre expectativas económicas, donde se consulta a analistas y expertos del sector privado acerca de sus perspectivas para la economía de este año. Según en el informe, se espera que la inflación para todo el 2025 sea del 23,3%, lo que representa una disminución significativa en comparación a los años anteriores, aunque sigue siendo un tema delicado para la economía. Se estima que el dólar oficial alcanzara en abril los \$1.080 lo que indica una devaluación del peso. En cuanto a las tasas de interés se prevé que se mantengan alrededor de 33,6% anual lo que afectara tanto a los créditos como a la inversión (Banco Central de la República Argentina, abril 2025).

Social:

Se nota un cambio notable en los hábitos de consumo, la gente está empezando a priorizar experiencias que realmente aporten a valores emocionales como disfrutar de una comida o crear momentos especiales con otros, en lugar de enfocarse en el material. De acuerdo con TN (2025), esta tendencia se debe a la búsqueda de vivencias únicas, significativas y que se puedan compartir. En este sentido la industria gastronómica juega un papel fundamental ya que no salir a comer no se ve solo como una necesidad, sino como una experiencia social, cultural y emocional (TN, 15 de mayo 2025).

Una de las tendencias sociales destacadas en este 2025 es el creciente interés por cuidar de su salud y bien estar personal, algo que se refleja claramente en las decisiones

de consumo, la gente está más consciente de lo que se come, prestando atención a valores nutricionales, el origen de los productos, la inclusión del ingrediente natural y la reducción de componentes dañinos, como grasas, azúcares y entre otros (Forbes argentina, 12 de marzo 2025).

Tecnológico:

En el 2025, la digitalización y la automatización se han convertido en piezas fundamentales para la transformación de la industria gastronómica. El desarrollo de tecnologías relacionadas a la gestión de restaurantes, la atención al cliente y la presencia en redes sociales, ha establecido un nuevo estándar de operación, especialmente en áreas urbanas y turísticas. El aumento en el uso de aplicaciones móviles para delivery, reservas online y métodos de pago digitales, ha cambiado por completo la dinámica entre los consumidores y los restaurantes. Ahora no solo se basa en ofrecer un buen producto, sino hacerlo de manera eficiente, cómoda y conectada (JPL global, 28 de marzo 2025)

Ecológico:

El compromiso con el medio ambiente es cada vez más una necesidad más evidente en el mundo de la gastronomía, impulsando a tanto a regulaciones internacionales como por la creciente consciencia ecológica entre los consumidores. Para el 2025 la sostenibilidad ya no es solo un valor añadido, se ha convertido en un factor crucial para elegir y diferenciarse de la industria. Los clientes aprecian a los restaurantes que implementan prácticas amigables con el entorno, tales como la reducción de alimentos, separación y reciclado de residuos orgánicos e inorgánicos y también la eliminación de los plásticos de un solo uso (sorbete, vasos, bolsas, etc.) (ONU Argentina, febrero 2025) (The Food Tech, abril 2025).

Legal:

La Ley de Promoción de la alimentación Saludable (Ley N 27.642) exige que se declare de manera obligatoria en forma de etiquetas la cantidad total de azúcares, tanto los naturales como los añadidos en los productos alimenticios (Argentina, Congreso de la Nación, 2021).

Código Alimentario Argentino (Ley N 18.284) Establece las disposiciones higiénico, sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que se deben cumplir las personas físicas o jurídicas. Con el fin de proteger la salud y el bienestar de la población y asegurar el buen manejo de los alimentos (ANMAT, 2024).

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

El análisis 5 fuerzas de Porter es una herramienta que analiza el nivel de competidores, proveedores, clientes que hay en la industria, en este análisis se pone en foco la industria gastronómica – restaurantes.

Poder de negociación de los clientes ALTO:

Los consumidores de hoy en día, cuentan con un sinfín de opciones para decidir donde disfrutar de una buena comida, desde restaurantes tradicionales hasta delivery, comida casera y rápida, Food truck. Las alternativas son variadas, además gracias a las plataformas digitales, las reseñas y las redes sociales. Pueden comparar precio, calidad y experiencias de manera sencilla. Esto hace que el cliente tenga más poder, por lo tanto, fuerza a los restaurantes a innovar y mejorar continuamente para captar su atención.

Poder de negociación de los proveedores BAJO:

En la industria, el poder de negociación con proveedores es bajo, debido a que hay mucha oferta en los insumos comunes como carnes, vegetales o bebidas. Los restaurantes pueden cambiar de proveedor fácilmente, si no les llama la atención el precio o calidad. Además, también se puede comprar en mayoristas o en distribuidoras locales, por lo tanto, todo eso reduce el poder de influencia de los proveedores sobre el negocio.

La feria Caminos y Sabores 2025 que se llevara a cabo en julio en La Rural, Buenos Aires, este tipo de eventos logra reunir a una amplia variedad de productores gastronómicos de todo el país. Lo que les permite a los restaurantes acceder a una diversidad de proveedores de todo tipo. La abundancia y diversidad de oferentes en este tipo de ferias, refuerza el poder de los restaurantes al momento de negociar, ya que pueden comparar precios y calidad. Reduciendo el poder de negociación de los proveedores (La Nación, 10 de abril)

Amenaza de nuevos competidores ALTA:

La gastronomía es una industria de barrera de entradas bastante bajas. Muchos emprendedores arrancan con pequeños locales, Food truck, o cocinan desde sus casas y cocinas virtuales aprovechando las herramientas digitales y redes sociales para posicionarse mejor en el mercado. La facilidad de ingreso y la creatividad del sector, hacen que ingresen constantemente nuevos competidores.

Amenaza de nuevos sustitutos ALTO:

Los sustitutos son muy accesibles y muy variados, desde delivery, cocinas caseras, viandas congeladas, y hasta app de comida saludable, muchas personas optan por pedir comida a través de delivery, por eso también representa una amenaza a los restaurantes por opciones más económicas.

Pedidos Ya es una plataforma que registro un aumento del 43% en sus ventas durante el 2024, superando su desempeño del comercio electrónico de supermercados de cadena y autoservicio que aumentaron a duras penas un 3,8% interanual hasta noviembre de 2024 (DF SUD, 2025).

Rivalidad entre los competidores existentes ALTA:

La competencia en la industria de la gastronomía es bastante intensa ya que la diferenciación en el producto es mínima, y los restaurantes compiten por precio, calidad, experiencia, y visibilidad de las redes sociales y por último de la ubicación.

El evento tapeando 2025, celebrado del 4 al 13 de abril, conto con la presencia de 70 bares y restaurantes en ciudades como, Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y Rosario este festival refleja la intensa competencia en el sector gastronómico donde buscan destacarse, innovar y atrapar la atención de los comensales (Clarín, 4 de abril 2025).

Análisis Interno: Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística interna:

Un equipo especializado se encarga de adquirir los insumos necesarios asegurando el stock en el momento. Se mantiene un control eficiente del stock y se gestionan acuerdos con proveedores locales para asegurar la frescura y calidad de los productos.

Operaciones:

El establecimiento ofrece una gran variedad de recetas, que van desde platos simples hasta propuestas típicas y deliciosas de la región. El servicio esta entrenado para ofrecer una experiencia única, para ser más exacto, de 160 comensales, tanto para turistas como para locales, dentro de un entorno cálido y familiar, se ofrece una gran variedad de recetas tales como tablas de ahumados, bife de chorizo, truchas, ciervo, pastas, etc. (La jirafa, 2025).

Logística externa:

Aunque el servicio se encuentre dentro del restaurante, se basa en atención al cliente totalmente presencial, con entrega directa de los platos por los mozos dentro del salón, se prioriza la calidad en cada presentación de plato. Cada cliente recibe un trato personalizado y el ambiente es muy familiar.

Marketing y Ventas:

Se aplican estrategias de promoción digital y presencia activa en redes sociales para captar nuevos clientes, haciendo notar los menús de cada día, destacando los aspectos distintivos del local y sus propuestas de salón de eventos, bandas en vivos, etc. Se desarrollan habilidades para fortalecer la lealtad del consumidor, mediante beneficios únicos, promociones y una atención personalizada (La jirafa, 2025).

Atención Postventa:

Se atienden sugerencias y reclamos dentro del local y también se dispone de un número de teléfono para que se planteen quejas con el fin de mejorar de forma continua tanto el servicio como la propuesta gastronómica. Se llevan a cabo revisiones y se recopilan los testimonios de los clientes para asegurar altos esquemas de calidad en cada aspecto del servicio.

Actividades de apoyo:

Infraestructura empresarial:

Las tareas administrativas se centralizan en la sede del Grupo Meta, ubicada en Sacanta, Córdoba, desde donde se coordina la operación de todas sus unidades incluyendo La Jirafa. El restaurante cuenta con el equipamiento necesario para cocina profesional, cocina y hornos industriales, heladeras, mobiliarios y electrodomésticos indispensables para la elaboración de recetas. Asimismo, cuentan con un sistema para comidas “MR comanda” computadoras e internet. Se realizan tareas de mantenimiento para garantizar que los espacios del restaurante estén en óptimas condiciones y brinden una experiencia agradable. Las ventas anuales de Sauco S.A es de \$6.500.000 (Grupo Meta, 2025).

Gestión de talento humano:

Se promueve la contratación de personal de la localidad, dando iniciativa al desarrollo de empleo local, junto con capacitaciones continuas para mejorar el servicio. Se llevan a cabo evaluaciones regulares para detectar oportunidades de mejora y reconocer el desempeño sobresaliente del equipo.

Innovación y Tecnología:

En cuanto a tecnología, La Jirafa cuenta con un sistema “MR comanda” que es una tecnología avanzada para gestionar pedidos, además de contar con equipos gastronómicos industriales y herramientas digitales para la administración. También se enfoca en la satisfacción del cliente, tiene buen posicionamiento en Google maps con 4.2 estrellas y más de 2.000 comentarios lo que refleja una buena imagen (Google maps, 2025).

Abastecimiento:

Se establecen alianzas con productores locales, garantizando el abastecimiento de ingredientes frescos y de alta calidad, se controla cuidadosamente el inventario para evitar desperdicios y asegurar la disponibilidad de insumos esenciales en la operación diaria.

Análisis de Mercado

Para que la implementación de la estrategia de desarrollo de mercado en el Restaurante La Jirafa sea un éxito, resulta fundamental realizar un estudio profundo del entorno comercial en el que se encuentra inmerso. Este análisis permitirá comprender no solo el comportamiento del consumidor, sino también el entorno competitivo y las oportunidades de expansión.

El sector gastronómico argentino ha mostrado un evidente aumento en el número de establecimientos. Entre 2022 y 2024, el número de empresas en hotelería y gastronomía creció de 23.233 a 24.901, reflejando una tendencia positiva en la industria (Infobae, 2025).

En cuanto al desarrollo de mercado, se observa una creciente demanda por experiencias gastronómicas únicas y sostenibles. Los consumidores finales buscan innovación, responsabilidad ambiental y calidad en el servicio. La implementación de tecnologías que optimicen el uso de recursos, como el ahorro del agua y energía, se ha convertido en un factor clave para destacarse en el mercado (Winterhalter, 2025).

Respecto a los clientes, el objetivo este compuesto mayormente por jóvenes adultos, turistas nacionales y locales de todas las edades, también se identifican con un perfil que valora la experiencia completa al momento de vivirla, priorizando no solo la calidad de los alimentos, sino también la ambientación del salón, el servicio y la

coherencia con valores personales como la sostenibilidad. La búsqueda de nuevos sabores y de nuevas propuestas es la nueva tendencia del consumidor actual (EAG, 2025).

A nivel nacional, el deliverys se consolidó como canal clave, con Pedido Ya liderando el mercado con más de 60.000 comercios adheridos y una fuerte presencia en más de 100 ciudades (Clarín, 2024).

El mercado digital de comida a domicilio en Argentina sigue creciendo, impulsado por el uso de app, pagos sin contacto y nuevas preferencias de consumo (Statista, 2024)

En el mercado gastronómico de Bariloche, destacan restaurantes altamente competitivos como El Boliche de Alberto, Alto el Fuego, Cassis, Familia Weiss, etc. Que se posicionaron fuertemente por su propuesta de valor, experiencia del cliente y reconocimiento tanto local como turístico. Estos establecimientos combinan tradición, innovación culinaria y una muy buena atención, lo que se convierten en referentes del sector y representan un desafío para nuevos emprendimientos (Turismo city, 2024).

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollarán los conceptos teóricos que respaldan la propuesta estratégica aplicada para el restaurante La Jirafa, unidad del Grupo Meta. Se analizan conceptos vinculados a la planificación estratégica, los niveles de estrategia y en particular, el enfoque de desarrollo de mercado como herramienta clave para el crecimiento empresarial.

La planificación estratégica, entendida como un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir su dirección futura, adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar objetivos sostenibles, se constituye como el pilar de toda acción gerencial. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), se trata de un conjunto de decisiones y acciones integradas que buscan y logran explotar las fortalezas internas para así obtener ventajas competitivas. Estos autores destacan la gran importancia de formular estrategias a partir del análisis tanto interno como externo, identificando todas las capacidades distintivas de la organización y alineándolas con las oportunidades del entorno. En otros términos, Lindsay y Arciniega (2015) plantean que una planificación efectiva implica o conlleva también la capacidad de alinear los procesos operativos con la estrategia global, promoviendo una cultura de mejora continua, centrada en la calidad total y la eficiencia operativa. Mientras que Hitt et al. Aportan una mirada centrada en la ventaja competitiva y la sostenibilidad a largo plazo, Lindsay y Arciniega ponen el foco en la ejecución operativa y en como la mejora constante en los procesos puede catalogarse como un gran logro estratégico. La integración de ambas perspectivas permite comprender la planificación como un proceso que no solo establece un rumbo, sino que también fortalece la estructura organizacional para sostener dicho rumbo de forma efectiva.

Ahora bien, dentro del marco de dicha planificación, se pueden distinguir distintos niveles de estrategias: la estrategia corporativa, que establece la orientación general de la organización; la estrategia competitiva, que define como competir con otras organizaciones en un sector específico; y la estrategia funcional, enfocada en la ejecución operativa dentro de diferentes áreas. Este trabajo se sitúa en el nivel de estrategia corporativa, más específicamente en una estrategia de crecimiento. Según Robbins y Coulter (2014) esta clase de estrategia busca expandir la participación de la empresa en el mercado mediante diversas vías, como la incorporación de nuevos productos, la entrada en nuevos segmentos o zonas geográficas, o la integración vertical u horizontal. Dentro de estas alternativas, el desarrollo de mercado representa una opción apropiada cuando se

pretende ofrecer un producto ya existente a nuevos grupos de consumidores o en nuevos espacios comerciales. Busca implementar acciones concretas para mejorar la posición del restaurante La Jirafa en el mercado regional.

Entre las herramientas de análisis estratégico más reconocida se encuentra la matriz de Ansoff, que permite explorar alternativas de crecimiento a partir de la combinación de productos y mercados. Esta matriz contempla cuatro caminos: penetración de mercado, desarrollo de producto, diversificación y desarrollo de mercado. Tal como afirman Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), cada una implica distintos niveles de riesgo dado que conlleva una gran inversión. En particular, el desarrollo de mercado consiste en llevar productos actuales a nuevos segmentos de clientes o zonas geográficas aun no exploradas. La penetración de mercado se centra en aumentar la participación con los productos actuales en los mercados actuales, ya sea captando clientes de la competencia, incentivando el consumo frecuente o atrayendo nuevos consumidores del mismo segmento. El desarrollo de productos busca ofrecer nuevos productos a los clientes ya existentes. Esto implica innovar, mejorar o ampliar la oferta actual para adaptarse a nuevas demandas o tendencias. Por último, tenemos la diversificación que consiste en ingresar en nuevos mercados con nuevos productos, combinando dos variables desconocidas para la empresa. Es la estrategia más riesgosa, pero también puede ser la más rentable si se gestiona adecuadamente (Hitt, Ireland y Hoskisson , 2025).

Por otro lado, resulta pertinente mencionar el enfoque de las estrategias genéricas de negocios. Zacarias Torres Hernández (2014) y Gonzales (2017) explican que las estrategias de negocio son fundamentales para que una organización logre diferenciarse del resto y competir con éxito dentro de su industria. Estas estrategias se clasifican en tres grandes grupos:

Liderazgo en costos: se basa en mantener costos más bajos que los competidores, permitiendo precios más competitivos sin afectar la rentabilidad. Esto se logra mediante eficiencia operativa, producción en escala y control estricto en gastos.

Diferenciación: consiste en ofrecer productos o servicios con atributos únicos que sean valorados por los consumidores, lo que justifica precios más elevados y fortalece la lealtad del cliente.

Enfoque: implica aplicar una de las estrategias anteriores, pero dirigida a un segmento específico del mercado. Se trata de atender nichos poco cubiertos por la competencia, con una oferta más especializada y adaptada a sus necesidades.

En síntesis, este marco teórico se apoya en los aportes de Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) como base central para comprender la planificación estratégica en contextos competitivos. A ello se suman las contribuciones de Lindsay y Arciniega (2015), Gonzales (2017), Zacarias Torres Hernández (2014) y Robbins y Coulter (2014), quienes permiten vincular los conceptos teóricos con la aplicación concreta de una estrategia de desarrollo de mercado, la cual se considera oportuno para el restaurante La Jirafa por su capacidad para abrir nuevas oportunidades sin transformar su identidad ni su producto principal.

Diagnóstico y Discusión

En esta sección se analiza la situación actual del restaurante La Jirafa desde una perspectiva interna y externa, con el objetivo de justificar la aplicación de la estrategia seleccionada. Este diagnóstico permite reconocer las problemáticas que obstaculizan su crecimiento, identificar oportunidades concretas de mejora y respaldar la viabilidad de la propuesta de desarrollo de mercado que se plantea a lo largo de este trabajo.

El restaurante La Jirafa, ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche y perteneciente al Grupo Meta, enfrenta una situación que presenta tanto desafíos como oportunidades. Si bien forma parte de una organización con una propuesta de valor centrada en la experiencia gastronómica patagónica, actualmente se evidencia una serie de limitaciones que dificultan su crecimiento. A partir del análisis externo e interno realizado, se identifican problemáticas que justifican la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado.

Uno de los principales problemas que se detectaron es la rentabilidad del restaurante La Jirafa, justamente por eso, se lleva a cabo la planificación estratégica aplicando el desarrollo de mercado para aumentar su rendimiento. También uno de los problemas es la falta de presencia en segmentos de mercado que actualmente muestran una demanda creciente, como es el caso de quienes priorizan opciones alimentarias, veganas o vegetarianas. Además, se observa una escasa presencia en canales digitales y plataformas de deliverys, un factor que es clave en la actualidad para poder ampliar el alcance de cualquier propuesta gastronómica. Este aspecto, junto a la ausencia de estrategia de marketing digital más agresivas, limita considerablemente el posicionamiento del restaurante, especialmente entre visitantes ocasionales o turistas que constituyen un público fundamental en la región.

También se identificó como debilidad la ausencia de una presencia comercial en puntos estratégicos o turísticos en donde hay un alto flujo de personas, como lo son el Lago Puelo, Villa la Angostura, también los principales paseos turísticos o zonas concurridas de la ciudad. La falta de una propuesta accesible en estos espacios limita la posibilidad de captar nuevos consumidores, especialmente turistas que podrían descubrir la marca a través de un formato más rápido y visible, como un puesto express o unidad móvil. La apertura de un punto de venta express o container en lugares turísticos podría significar una oportunidad de crecimiento con baja inversión y gran visibilidad de marca.

Desde una mirada interna, la empresa cuenta con fortalezas importantes: una identidad de marca vinculada a lo regional y artesanal, una marca reconocida por su estilo propio y un equipo consolidado. Estos elementos pueden aprovecharse para proyectar la propuesta gastronómica hacia nuevos segmentos sin alterar su esencia, sino reforzándola.

La estrategia de desarrollo de mercado, resulta oportuna y bastante accesible frente a este diagnóstico. Permite aprovechar lo ya construido por la empresa, pero dirigiéndolo a nuevos clientes, sin necesidad de modificar su producto principal, ni su cultura organizacional. A su vez, responde a tendencias actuales del sector gastronómico, como la valorización de experiencias locales auténticas, la demanda por opciones saludables, y la creciente importancia de la digitalización y el servicio a domicilio.

En definitiva, la propuesta no solo es viable, sino necesaria, para sostener y potenciar la rentabilidad de La Jirafa, aprovechando sus ventajas actuales y reduciendo los riesgos mediante una estrategia que prioriza el crecimiento en mercados ya accesibles. La aplicación de un plan que incluya deliverys, opciones de menú alternativo y presencia en zonas turísticas permitiría mejorar la visibilidad, captar nuevos clientes y adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y cambiantes.

Propuesta

Se desarrollará una planificación estratégica con el objetivo de realizar un desarrollo de mercado, para aumentar el rendimiento del restaurante, expandiendo su alcance a nuevos segmentos de clientes en lugares turísticos como Lago Puelo, Villa La Angostura con un container acondicionado como bar, comida rápida y tradicional. Además, reforzando la propuesta de valor, sin abandonar su esencia regional, ni su vínculo local.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la unidad de Sauco - Restaurante La Jirafa en un 5% para agosto del 2028, a través de la estrategia de desarrollo de mercado basada en la ampliación de canales de ventas con un container bar a lugares turísticos como Lago Puelo, Villa la Angostura y otros lugares turísticos más concurridos.

El incremento proyectado de la rentabilidad del restaurante La Jirafa se sustenta en acciones que apunta a la apertura de una unidad express en zonas turísticas de alto tránsito, busca captar nueva clientela, especialmente turistas y reducir la estacionalidad típica del sector. Este tipo de formato, como los locales construidos con contenedores, presenta un margen de beneficio promedio de entre el 20% y el 30% lo que supera a muchos modelos tradicionales debido a sus menores costos operativos y de instalación. Además, este tipo de unidades representa un ahorro de entre el 25% y el 40% respecto a la construcción de un local gastronómico convencional, lo que permite una recuperación más rápida de la inversión inicial. Al instalarse en zonas estratégicas con un gran flujo de personas, permite aumentar el volumen de ventas diarias hasta en un 30%, lo que influye directamente en los ingresos mensuales del restaurante. Este efecto, sumado a una estructura liviana y adaptable a distintas demandas del mercado, facilita la obtención de un resultado operativo más eficiente. Por otro lado, esta estrategia responde también a cambios en las preferencias del consumidor, de acuerdo con estudios recientes, el 65% de los consumidores actuales manifiestan una mayor atracción por opciones de comida rápida, sostenibles y asociadas a experiencias únicas lo que convierte la unidad express en una muy buena posición frente a esta demanda emergente (Business Plan Template, 2025)

Objetivos Específicos

Aumentar la cartera de clientes a un 30% para abril 2028, mediante la incorporación de menús veganos y vegetarianos y un sistema de deliverys.

El crecimiento en la base de clientes es un paso esencial para expandir el mercado actual, va a la par con la estrategia de desarrollo de mercado. El consumidor actual prioriza experiencia memorables y sostenibles (TN, 2025). Asimismo, la competencia en Bariloche muestra una fuerte orientación a la experiencia del cliente, lo que representa una oportunidad para mejorar el posicionamiento. Por un lado, hay aproximadamente un 24% de personas que eligen un tipo de alimentación basada en plantas, ya sea como vegetarianos y veganos. Además, esta tendencia continúa creciendo con el paso del tiempo, lo que demuestra que es un hábito sostenido (Perfil, 2024).

El canal de deliverys representa una de las principales oportunidades de expansión para el sector gastronómico. En América Latina, se estima que el mercado de comida a domicilio alcanzara un crecimiento anual compuesto del 9,8% entre el 2025 y 2034 (Informe de Expertos, 2025). En Argentina, Rappi registro niveles récord de actividad, y anuncio una inversión de 22 millones de dólares para ampliar su operación, lo que confirma el potencial del servicio de entregas como motor de ingresos (Cronista, 2025) & (Ámbito, 2025).

Aumentar en un 25% la producción para septiembre del 2027 a través de una unidad express en formato container en zonas turísticas.

La incorporación de una unidad gastronómica express en formato container, permite ampliar la capacidad operativa y adaptarse a zonas de alto tránsito turístico, lo que puede traducirse en un aumento significativo de la producción. Según El Cronista, cada vez más restaurantes implementan food truck o unidades móviles para complementar su negocio y posicionar la marca, aprovechando diferentes ocasiones de consumo y reforzando su presencia en diversas ubicaciones (El Cronista, 2018)

Profesionalizar al personal operativo en un 100% en la aplicación de los protocolos vigentes de seguridad e higiene para diciembre de 2027 con capacitación permanente.

Adaptar al personal a los protocolos de seguridad e higiene, resulta clave en la industria gastronómica, ya que permite garantizar la calidad de los alimentos, y así poder prevenir enfermedades y mejorar la perspectiva del cliente sobre la calidad del servicio.

Además, estos estándares no solo son de exigencia legal, sino que también aportan un diferencial frente a un consumidor cada vez más consciente (Gestión de bares, 2023)

Se aplicará una evaluación posterior a cada capacitación. El indicador de medición será el porcentaje de empleados que obtenga una calificación igual o superior al 80 % en el examen final, lo que permitirá determinar el grado de internalización de los contenidos

Alcance

Contenido: Se aplicara en la unidad de negocio La Jirafa, perteneciente al Grupo Meta, con sede en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Rio Negro, una planificación estratégica mediante la estrategia de desarrollo de mercado para mejorar la rentabilidad del restaurante, basada en la incorporación de deliverys, ampliación de la propuesta gastronómica con opciones veganas y vegetarianas, fortalecimiento de canales digitales y captación de clientes y por último se desarrolló de una unidad express en zonas turísticas como el Lago Puelo, Villa la Angostura y entre otros lugares concurridos por turistas.

Tiempo: El periodo de implementación abarca desde agosto de 2025 hasta agosto del 2028, con más exactitud 3 años, de acuerdo con el cronograma definido para los objetivos específicos y el cumplimiento del objetivo general.

Geográfico: La propuesta se desarrollará dentro de la localidad de Bariloche, en el establecimiento ya existente y en un nuevo punto express en zonas turísticas como Lago Puelo y Villa la Angostura, y entre otras localidades que cuenten con un alto tránsito turístico.

Planes de acción

Plan de acción – Objetivo específico 1

Se realizará un estudio de mercado para identificar las preferencias actuales de los clientes en Bariloche, enfocándose en la demanda de opciones veganas y vegetarianas. Este análisis incluirá encuestas online, revisión de reseñas en plataformas gastronómicas y análisis de tendencias en redes sociales. El chef principal trabajara en la creación de nuevos platos que se alineen con las preferencias identificadas. Se realizarán pruebas de recetas, selección de ingredientes y establecimiento de relación con proveedores especializados en productos veganos y vegetarianos. El equipo de cocina y servicio recibirá formación específica en la preparación de los nuevos platos, asegurando una

experiencia culinaria de alta calidad para los clientes. Próximo se procederá al registro del restaurante en la plataforma Rappi, incluyendo la carga de menú, fotos de los platos y configuración de precios. Este paso es esencial para ampliar el alcance del restaurante a través del servicio de delivery. Se lanzará una campaña de marketing para promocionar los nuevos menús y el servicio de delivery. La estrategia incluirá publicidad en Rappi ads y en redes sociales, con el objetivo de atraer tanto a clientes locales como turistas. Se iniciará la operación del servicio de delivery mediante Rappi, coordinando con la plataforma para asegurar una logística eficiente y una experiencia satisfactoria para los clientes. Durante este periodo, se realizará un seguimiento continuo de las ventas, se recopilará feedback de los clientes y se harán ajustes necesarios en el menú y las estrategias de promoción para alcanzar el objetivo de aumentar la cartera de clientes en un 30%.

Tabla 1: *Plan de Acción – Objetivo Especifico 1*

<i>Aumentar la cartera de clientes en un 30 % para abril de 2028, mediante la incorporación de menús veganos y vegetarianos y un sistema de delivery.</i>							
N.º	Actividad	Fecha inicio/Fin	Responsable	Recursos Físicos	Recursos involucrados	Costo estimado (ARS)	Observaciones
1	Análisis de competencia y preferencias de clientes	ago-25	Marketing	Computadora, Internet, celular	Encuestas online, análisis de reseñas, redes sociales	\$ 80.000	Sueldo mensual: Anexo 1
2	Desarrollo de menús veganos y vegetarianos	Septiembre 2025	Chef Principal	Computadora, Internet, celular	Investigación de recetas, selección de proveedores.	\$ 1.034.900	Sueldo mensual: Anexo 2
3	Preparación de las nuevas recetas	oct-25	chef Principal	Cocina, alimentos, utensilios	Prueba de Platos	\$ 1.034.900	
4	Registro y configuración en Rappi	nov-25	jefe de Producción	Computadora, Internet, celular	Documentación legal, carga de menú y fotos, configuración de precios.	\$ 7.576.536	Sueldo mensual Anexo 3
5	Campaña de marketing y promoción en Rappi y redes sociales	Diciembre 2025 - febrero 2026	Marketing	Computadora, Internet, celular	Diseño de piezas publicitarias, inversión en Rappi Ads y redes sociales.	\$ 240.000	Sueldo x 3 meses Anexo 1
6	Implementación del sistema de delivery a través de Rappi	mar-26	Jefe de producción	Computadora, Internet, celular	Coordinación con Rappi, ajustes logísticos internos.	\$ 7.576.536	Sueldo mensual Anexo 3 Rappi Anexo 4

7	Monitoreo y evaluación de resultados	Abril 2026 - abril 2028	Gerente de administración y Finanzas	Computadora, Internet, celular	Análisis de ventas, feedback de clientes, ajustes en menú y promociones.	\$ 215.759.025	Sueldo x 25 meses Anexo 5
---	--------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	--	----------------	---------------------------

Fuente: elaboración propia (2025)

Ilustración 1: Plan de acción - Objetivo Especifico 1

Plan de acción – Objetivo específico 2

Para llevar a cabo este objetivo comienza con la realización de un estudio de mercado y análisis del entorno. En esta etapa se identifican las zonas con mayor afluencia de turistas y se evalúa la competencia local. A partir de esa información, se define la ubicación óptima para instalar el container. Luego se avanza con el diseño funcional y la adquisición del container, adaptado para uso gastronómico. Esta tarea implica la elección de proveedores, la adecuación del módulo y su equipamiento con los insumos necesarios para garantizar un servicio eficiente. Se prevé la incorporación de nuevo personal operativo. Se estima la necesidad de dos cocineros y un mozo con experiencia previa en un food truck o park. Una vez completadas las etapas previas, se pone en marcha la operación del container. Esto incluye la gestión de habilitaciones, permisos municipales y la logística de instalación, cabe destacar que los tramites en algunos puntos del país son gratis y online. Con la unidad operativa, se ejecuta una campaña de marketing orientada al posicionamiento en redes sociales, alianzas con hoteles y acciones promocionales para atraer tanto a turistas como al público local. Finalmente se incorpora una etapa de seguimiento, en la que se va evaluar el funcionamiento de la unidad, se monitorean indicadores de producción y ventas, y se ajustan procesos en función de los resultados obtenidos.

Tabla 2: *Plan de acción – Objetivo Especifico 2*

<i>Aumentar en un 25% la producción para septiembre del 2027 a través de una unidad express en formato container en zonas turísticas.</i>							
N.º	Actividad	Fecha Estimada	Responsable(s)	Recursos Físicos	Recursos Involucrados	Costo Estimado (ARS)	Observaciones
1	Estudio de mercado, selección de ubicación y reuniones con proveedores	ago-26	Gerente Administración y Finanzas + Marketing	Computadora, Internet, celular	Búsqueda de zonas turísticas, análisis de demanda y competencia.	\$8,710,361	Sueldo mensual Anexo 1 y 5
2	Diseño y adquisición del contenedor	Sept a Oct 2026	Jefe de Producción + Chef	Computadora, Internet,	Cotización, compra del contenedor.	\$ 24.222.872	Sueldo mensual Anexo 2, 3 y 9

				celular, oficina			
3	Contratación de nuevo personal (2 cocineros + 1 mozos)	nov-26	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, Internet, celular, redes	Incorporación de personal operativo: 2 cocineros y 1 mozo	\$ 9.488.222	sueldo mensual Anexo 2, 6 y 8
4	Puesta en marcha operativa	dic-26	Jefe de Producción + Chef	Computadora, Internet, celular, vehículos	Instalación, permisos, habilitaciones bromatológicas locales.	\$8,611,436	Sueldo mensual Anexo 2 y 3
5	Marketing de lanzamiento y alianzas estratégicas	Enero - marzo 2027	Marketing	Computadora, Internet, celular	Publicidad, redes, alianzas con hoteles	\$ 240.000	Sueldo x 3 meses Anexo 1
6	Seguimiento y ajustes operativos	abril a sept 2027	Gerente Administración y Finanzas + Gerente de RR. HH	Computadora, Internet, celular, papeles	Control de resultados, ajustes de procesos.	\$ 90.083.298	Sueldo x 6 meses Anexo 5 y 6

Fuente: elaboración propia (2025)

Ilustración 2: Plan de acción - Objetivo Especifico 2

Plan de acción – Objetivo específico 3

Para alcanzar este objetivo, se iniciará con un diagnóstico de las necesidades formativas del equipo evaluando conocimientos previos, errores operativos y normativas vigentes. Este diagnóstico será elaborado por el Gerente de Recursos Humanos mediante entrevistas breves, revisión de procedimientos internos y consultas con el chef y encargados de cocina. Con base en esa evaluación, se diseñará un plan de capacitación integral orientado a normas de seguridad e higiene, incluyendo temáticas como manipulación de alimentos, limpieza de utensilios, condiciones de conservación y orden operativo. La capacitación será dictada por profesionales externos certificados en el área. La capacitación durara 8hs por empleado dividido en 3 días de 3 horas cada día, participaran 5 personas en total: 2 cocineros y 3 mozos.

Tabla 3: Plan de acción – Objetivo específico 3

Profesionalizar al personal operativo en un 100 % en la aplicación de los protocolos vigentes de seguridad e higiene para diciembre de 2027.								
N.º	Actividad	Fecha inicio/Fin	Responsable	Recursos Físicos	Recursos involucrados	Costo estimado (ARS)	Observaciones	
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Enero - febrero 2026	Gerente de Recursos Humanos	Salas de reuniones, computadora, impresora	Encuestas internas, entrevistas, análisis de incidentes previos.	\$ 12.767.044,00	sueldo mensual Anexo 6	
2	Diseño del plan de capacitación	mar-26	Gerente de Recursos Humanos	manuales técnicos, power point, computadora internet	Desarrollo de contenidos, selección de modalidades (presencial/virtual).	\$ 6.383.522		
3	Contratación de capacitaciones externas	Abril - junio 2026	Gerente de Recursos Humanos	computadora, internet, celulares	Cursos especializados en seguridad e higiene.	\$ 19.150.566		
4	Inicio de las capacitaciones	jul-26	Gerente de Recursos Humanos	Proyectores, sillas, cuadernos	Ejecución de los cursos, seguimiento de asistencia.	\$ 11.744.472		sueldo mensual Anexo 6 y Costo de Capacitaciones Anexo 7 Sueldo mensual de Mozo Anexo 8
5	Evaluación de la efectividad de las capacitaciones	agosto - oct 2026	Gerente de Recursos Humanos	computadora, internet, celulares	Evaluaciones post-capacitación, encuestas de satisfacción.	\$ 19.150.566		
6	Certificación del personal capacitado	nov-26	Gerente de Recursos Humanos	Impresora, sellos, computadora	Emisión de certificados, actualización de legajos.	\$ 6.383.522		sueldo mensual Anexo 6 calculo x meses
7	Seguimiento y refuerzo de conocimientos	Diciembre 2026 - diciembre 2027	Gerente de Recursos Humanos	computadora, internet, celulares	Sesiones de refuerzo, actualización de contenidos.	\$ 76.602.264		

Fuente: elaboración propia (2025)

Ilustración 3: Plan de acción - Objetivo Especifico 3

CASH FLOW PROYECTADO RESTAURANTE					
	Año base	2025	2026	2027	2028
INGRESOS					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 564.103.734	\$ 711.898.913	\$ 825.090.840	\$ 907.599.924	\$ 998.359.916
Plan de acción 1		\$ 99.665.848	\$ 115.512.718	\$ 127.063.989	\$ 139.770.388
Plan de acción 2		\$ 56.951.913	\$ 66.007.267	\$ 72.607.994	\$ 79.868.793
Plan de acción 3		\$ 21.356.967	\$ 24.752.725	\$ 27.227.998	\$ 29.950.797
TOTAL DE INGRESOS	\$ 564.103.734	\$ 889.873.641	\$ 1.031.363.550	\$ 1.134.499.905	\$ 1.247.949.895
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 180.950.933	-\$ 209.722.132	-\$ 243.067.950,82	-\$ 267.374.745,91	-\$ 294.112.220,50
Gastos de Comercialización	-\$ 137.723.754	-\$ 159.621.831	-\$ 185.001.702	-\$ 203.501.872,59	-\$ 223.852.059,85
Gastos Administrativos	-\$ 32.985.394	-\$ 38.230.072	-\$ 44.308.653	-\$ 48.739.518,27	-\$ 53.613.470,09
Plan de acción 1		\$ -9.806.336,00	\$ -58.979.587,22	\$ -132.034.166,87	\$ -48.412.527,85
Plan de acción 2		\$ -	\$ -30.082.203,40	\$ -115.153.172,62	\$ -
Plan de acción 3		\$ -	\$ -90.159.535,40	\$ -89.521.874,18	\$ -
Depreciación		-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 351.660.082	-\$ 417.380.371	-\$ 651.599.632	-\$ 856.325.350	-\$ 619.990.278
UTILIDAD BRUTA	\$ 212.443.653	\$ 472.493.270	\$ 379.763.918	\$ 278.174.554	\$ 627.959.617
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 74.355.278	-\$ 165.372.645	-\$ 132.917.371	-\$ 97.361.094	-\$ 219.785.866
UTILIDAD NETA	\$ 138.088.374	\$ 307.120.626	\$ 246.846.546	\$ 180.813.460	\$ 847.745.483
Depreciación		\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Inversión	-\$ 7.000.000				
Valor de desecho					\$ 1.400.000
Capital de trabajo	-\$ 34.781.698				
Recupero capital de trabajo					\$ 34.781.698
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 96.306.677	\$ 308.520.626	\$ 248.246.546	\$ 182.213.460	\$ 885.327.180

Ilustración 11: Flujo de caja

Fuente: elaboración propia (2025)

A partir de los análisis de los indicadores financiero reflejan una rentabilidad positiva del proyecto. El ROI muestra que, por cada peso invertido, se espera un retorno de \$ \$0,48, lo que evidencia un buen desempeño económico. En cuanto al Valor Actual Neto VAN utilizando una tasa del 30,5 % anual se obtiene un excedente de \$63.023.731, correspondiente a un plazo fijo ofrecido por el Banco Nación. Este resultado indica que se recupera la inversión y se genera valor adicional.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanzó el 36 %, superando ampliamente el costo de capital utilizado 30,5 %, lo que confirma la viabilidad financiera del proyecto y lo posiciona como una inversión rentable y recomendable para la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Este reporte de caso fue desarrollado en el marco de la carrera Licenciatura en Administración, tomando como eje de análisis de la unidad de Sauco SA, con el restaurante La Jirafa, de Grupo Meta. A lo largo del trabajo se identificaron problemáticas vinculadas a la baja rentabilidad, la limitada captación de nuevos clientes y la necesidad de adaptar la oferta a las tendencias actuales del mercado gastronómico.

Frente a ese diagnóstico, se planteó una estrategia de desarrollo de mercado que permitió proponer soluciones viables orientadas a la expansión del restaurante hacia nuevos segmentos. Entre las principales líneas de la propuesta se destacan la incorporación de opciones veganas y vegetarianas, la implementación de un canal de delivery y la apertura de una unidad express en formato contenedor, ubicada en zonas de alto tránsito turístico.

El trabajo permitió definir objetivos concretos, establecer recursos necesarios y proyectar acciones operativas que resultan coherentes con la situación actual de la empresa y con el entorno en el que se desenvuelve. Además, se trabajó sobre la estimación de costos y beneficios, permitiendo proyectar que la propuesta es factible desde el punto de vista económico y sostenible en el mediano plazo.

En resumen, se concluye que el restaurante cuenta con el potencial necesario para expandirse y mejorar sus niveles de rentabilidad, siempre que las acciones se implementen de forma planificada, gradual y adaptada a las características de su mercado objetivo. La estrategia planteada se encuentra alineada con los nuevos hábitos de consumo y con las demandas de un público que valora la experiencia gastronómica tanto desde lo sensorial como desde lo operativo.

A partir de lo trabajado, se recomienda avanzar con la ejecución de las acciones propuestas, realizando un monitoreo constante sobre los resultados obtenidos, especialmente en lo que refiere al crecimiento de la base de clientes y la generación de nuevas unidades de negocio. Asimismo, es clave continuar fortaleciendo al equipo operativo a través de instancias de formación específicas, que permitan mejorar el desempeño y garantizar la calidad del servicio ofrecido.

También se sugiere reforzar la visibilidad del restaurante a través de una estrategia digital activa, que posicione a la marca en redes sociales y otros medios, fortaleciendo el

vínculo con el público local y con turistas. Esta presencia sostenida puede contribuir a mejorar la recordación de marca y favorecer el alcance de nuevos segmentos.

Por otro lado, una vez evaluado el desempeño de la unidad express, se podría considerar la posibilidad de replicar el modelo en otras localidades, en función de la respuesta del público y los resultados económicos alcanzados. Esta iniciativa podría consolidar una línea de expansión territorial sustentable y adaptable a distintos contextos.

Finalmente, como propuesta adicional no desarrollada en profundidad en el presente trabajo, se plantea la posibilidad de incorporar una cafetería con identidad regional, pensada como una unidad complementaria al restaurante La Jirafa. Esta propuesta surge a partir del análisis de franjas horarias poco aprovechadas, como las mañanas o las tardes, en las que el restaurante no opera con su máximo potencial. El objetivo de esta nueva unidad sería ofrecer desayunos y meriendas con productos de elaboración propia o de origen local, tales como alfajores artesanales, chocolates de la zona, infusiones patagónicas y pastelería casera.

La incorporación de esta línea de negocio permitiría diversificar la oferta actual sin alejarse del enfoque gastronómico regional, y al mismo tiempo captar un nuevo segmento de clientes, tanto residentes como turistas que buscan espacios de consumo más informales y experiencias gastronómicas. En términos estratégicos, esta propuesta podría enmarcarse dentro de una estrategia de desarrollo de producto, ya que implicaría ofrecer nuevos productos en un mercado ya conocido, complementando así la estrategia principal de desarrollo de mercado aplicada al restaurante.

Además, esta unidad permitiría aprovechar infraestructura existente, como la cocina y parte del salón y requeriría una inversión moderada, ya que no implicaría grandes obras ni contrataciones masivas. Se posiciona, así como una opción viable y rentable, capaz de generar ingresos adicionales, aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer el vínculo con el consumidor, especialmente en temporadas turísticas donde el flujo de visitantes es mayor y la demanda de propuestas gastronómicas auténticas es significativa.

También se propone ofrecer cenas o almuerzos temáticos con actividades como cerámica o pintura, en alianza con artistas locales. Esta propuesta, es de bajo costo, se enmarca en una estrategia de desarrollo de producto y busca atraer nuevos públicos mediante experiencias únicas y diferenciales.

Bibliografía

(Argentina. Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica ANMAT, 2024) Código alimentario argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>

(Argentina. Congreso de la Nación, 2024). Ley N.º 27.642 de la Promoción de la Alimentación Saludable. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/405000-409999/407673/norma.htm>

Gallardo Hernández J.R (2012) *Administración Estratégica: De la visión a la ejecución* (p.225). Alfaomega.

González, F. (2017) *Decisiones gerenciales estratégicas: una aplicación a la teoría de juegos*. UNGS Editorial.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos* (11ª ed.) Cengage Learning.

Lindsay, W. M., & Arciniega, I. (2015) *Administración y control de la calidad* (9ª ed.) Cengage Learning.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014) *Administración* (11ª ed.). Pearson Educación.

Zacarias Torres Hernández, J. (2014). *Administración estratégica*. Pearson Educación.

(Ámbito Financiero, 2025) El futuro del deliverys: IA, ultra velocidad y expansión, los pilares de Rappi en 2025. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/el-futuro-del-delivery-ia-ultravelocidad-y-expansion-los-pilares-rappi-2025-n6088573>

(Banco Central de la República Argentina, abril 2025). Relevamiento de expectativas de mercado (REM). Recuperado de <https://bcra.gob.ar/Noticias/REM-abril-25.asp>

(Business Plan Template, 2025) ¿Es rentable un restaurante en contenedor?
Recuperado de <https://businessplan-templates.com/es/blogs/profits/shipping-container-restaurant-concept>

(Canvas, 2025) Grupo Meta. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/39210/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

(Clarín, 2024). Repartidor de Pedidos Ya o Rappi: cuánto ganan y como empezar.
Recuperado de https://www.clarin.com/servicios/repartidor-pedidosya-rappi-gana-2024-requisitos-empezar_0_TTvugkHJp0.html

(Clarín, 4 de abril 2025). Comienza Tapeando 2025: 70 bares y restaurantes para salir de tapas por 9 rutas argentinas, con sorteos y viajes a España. Recuperado de https://www.clarin.com/viajes/comienza-tapeando-2025-70-bares-restaurantes-salir-tapas-9-rutas-argentinas-sorteos-viajes-espana_0_xtWpC8fXDf.html?srsId=AfmBOorleEHEkVbPRwU32fX-jx5Yi1By0M-PH4AbtwCeWi_QjSWuxDF

(Container Bar, 2025). Container Bar Ramos Mejía. Recuperado el 15 de abril de 2025 de <https://www.containerbar.com.ar/>

(DF SUD, 17 de enero 2025). Ventas de Pedido Ya Market en Argentina crecieron un 43% en 2024. Recuperado de <https://dfsud.com/america/ventas-de-pedidosya-markets-en-argentina-crecieron-un-43-en-2024>

(EAG, 2025). Tendencia gastronómica para 2025. Recuperado de <https://eag.edu.ar/tendencias-gastronomicas-para-2025/>

(El Cronista, 2018) Negocio sobre ruedas: cada vez más restaurantes tienen su propio food truck. Recuperado de: <https://www.cronista.com/empresas/negocio-sobre-ruedas-cada-vez-mas-restaurantes-tienen-su-propio-food-truck-20181209-0006.HTML>

(El Cronista, 2025) Rappi invertirá US\$22 millones en la Argentina: como es su ambicioso plan de expansión. Recuperado de <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/rappi-invertira-us-22-millones-en-la-argentina-como-es-su-ambicioso-plan-de-expansion>

(Forbes Argentina, febrero 2024). Empezaron con una rotisería en Once y hoy tienen una empresa que produce y entrega 200.000 almuerzos corporativos al mes.

Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/empezaron-una-rotiseria-once-hoy-tienen-una-empresa-produce-entrega-200000-almuerzos-corporativos-mes-n66662>

(Forbes Argentina, 12 de marzo 2025). El nuevo consumidor argentino: recorte de gastos, atento al cuidado de la salud, bienestar y lo digital. Recuperado de <https://tn.com.ar/sociedad/2025/03/15/cambios-en-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-ahorrar-comprar-objetos-de-valor-o-vivir-experiencias/>

(Gestión de Bares, 2023) La importancia de la higiene y seguridad alimentaria en bares y restaurantes. Recuperado de <https://gestiondebares.com/la-importancia-de-la-higiene-y-seguridad-alimentaria-en-bares-y-restaurantes/>

(Google Maps, 2025). Restaurante La Jirafa: ubicación de restaurante con reseñas y calificación de 4.2 estrellas. Recuperado de <https://g.co/kgs/kXmnL62>

(Infobae, 9 de abril 2025). El FMI anuncio que llego a un acuerdo técnico con la Argentina para un préstamo de 20.000 millones de dólares. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/04/09/el-fmi-anuncio-que-llego-a-un-acuerdo-tecnico-con-la-argentina-para-un-prestamo-de-20000-millones-de-dolares/>

(Infobae, 9 de febrero 2025). Principio de recuperación: en que sectores se están creando nuevas empresas. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/02/09/principio-de-recuperacion-en-que-sectores-se-estan-creando-nuevas-empresas/>

(INDEC, 14 de marzo 2025). Índice de precios al consumidor. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_25A3D34A2439.pdf

(Informes de Experto, 2025) Mercado latinoamericano de comida a domicilio online. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-comida-a-domicilio-online>

(JBL Global, 28 de marzo 2025). Gastronomía digital 2025: te adaptas o te quedas atrás en un año crucial. Recuperado de <https://www.jlp-global.com/news-gastronomia-digital-2025-te-adaptas-o-te-quedas-atras-un-ano-crucial/>

(La Jirafa, 2025). Restaurante La Jirafa Bariloche. Recuperado de <http://lajirafarestaurant.com/>

(La Nación, 10 de abril 2025). Caminos y Sabores 2025: cuando y donde es el gran mercado de productores gastronómicos. Recuperado de https://www.clarin.com/viajes/comienza-tapeando-2025-70-bares-restaurantes-salir-tapas-9-rutas-argentinas-sorteos-viajes-espana_0_xtWpC8fXDf.html?srltid=AfmBOorleEHEkVbPRwU32fX-jx5Yi1By0M-PH4AbtwCeWi_QjfSWuxDF

(ONU Argentina, febrero 2025). Objetivos de desarrollo sostenible: consumo responsable y producción sostenible. Recuperado de <https://argentina.un.org/es/sdgs/12>

(Perfil, 2024) los alimentos basados en plantas y flexitarianos ganan consumidores en Argentina. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/agro/los-alimentos-basados-en-plantas-flexitarianos-ganan-consumidores-en-argentina.phtml>

(Statista, 2024). Ingresos por deliverys en América Latina. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/19027/ingresos-generados-en-pedidos-en-linea-de-comida-a-domicilio/>

(The Food Tech, abril 2025). Gastronomía 2025: las tendencias que transforman la industria alimentaria mundial. Recuperado de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/gastronomia-2025-las-tendencias-que-transformaran-la-industria-alimentaria-mundial/>

(TN, 15 de marzo 2025). Cambios en los hábitos de consumo de los argentinos: ahorrar, comprar objetos de valor o vivir experiencias. Recuperado de <https://tn.com.ar/sociedad/2025/03/15/cambios-en-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-ahorrar-comprar-objetos-de-valor-o-vivir-experiencias/>

(TN, 20 de enero 2025). Sacar al Estado del medio: el mensaje del gobierno al simplificar importaciones y exportaciones alimentarias. Recuperado de <https://tn.com.ar/campo/2025/01/20/sacar-al-estado-del-medio-el-mensaje-del-gobierno-al-simplificar-importaciones-y-exportaciones-alimentarias/>

(Turismocity, 2024). 10 restaurantes de Bariloche para deleitarse. Recuperado de https://www.turismocity.com.ar/promociones_aereas/p-10_restaurantes_de_bariloche_para_deleitarse-5430.html

(Winterhalter, 2025). Tendencias gastronómicas de 2025. Recuperado de <https://www.winterhalter.com/cl-es/blog-winterhalter/tendencias-gastronomicas-2025/>

Anexo

Anexo 1: Sueldo de Marketing con 2 años de experiencia

Yo Abigail Soledad Slaboch, declaro que, en base a mi experiencia laboral como gestora de redes sociales (Community Manager) de manera freelance, el servicio mensual de manejo integral de redes sociales (Creación de contenido, diseño gráfico, redacción, programación y análisis de métrica) tiene un valor aproximado de \$80.000

Anexo 2: Sueldo mensual de Chef Profesional – Cocinero

Datos extraídos de: <https://estudiovilaplana.com.ar/sueldos-gastronomicos/>

CATEGORÍA 6			Sueldo mensual
Jefe de Partida • Cocinero			
Mozo de Salón y de vinos •			
Camareros	\$965.676	\$999.418	\$1.034.900
Gobernanta • Emp. Ppal. Adm •	Comp: \$10.198	Comp: \$10.554	Comp: \$10.929
Barman			
Postrero • Recepcionista • Chef de			
Fila			
Parrillero • Rotisero • Conserje Ppal			
Masajista • Jefe de Brigada •			
Maestro Pastelero			

Anexo 3: Sueldo mensual de jefe de Producción – Se toman los valores máximos

Datos extraídos de:

<https://www.randstad.com.ar/estudios-y-tendencias/reporte-salarial-descarga-abril-2025/?submissionGuid=60bc48b3-60de-4bfe-8a8c-2225a9be6a18>

Jefe de Producción	Buenos Aires
	\$5.563.202
Automotriz	\$8.477.260
Consumo masivo	\$3.247.338
	\$4.614.638
Gas, Petróleo y Minería	\$6.234.888
	\$10.357.974
Lab & Pharma	\$4.443.725
	\$5.981.938
Manufactura	\$3.589.163
	\$4.956.463
Retail & Comercio	\$3.443.890
	\$4.304.853
Servicios	\$5.298.288
	\$7.576.536

Anexo 4: Comisión y Ganancias que da Rappi

¿Cuáles son las ganancias que obtienen los negocios registrados en Rappi?

Si te has estado preguntando cómo funciona Rappi para vender, no te preocupes. Al reclamar tu negocio en nuestra plataforma, verás de inmediato cómo tus ganancias pueden aumentar en un 30% sin aumentar tus costos operativos.

¿Cuánta comisión cobra Rappi a los restaurantes que venden en su plataforma?

La comisión que cobra Rappi a los negocios que se registran en su app varía según el país. Si quieres saber el precio exacto que vende el restaurante en Rappi, puedes obtener más información durante el proceso de registro.

Datos recuperados de la página de Rappi: <https://merchants.rappi.com/es-ar>

Anexo 5: Sueldo mensual de un Gerente en Administración y Finanzas

Datos recuperados de la página:

<https://www.randstad.com.ar/estudios-y-tendencias/reporte-salarial-descarga-abril-2025/?submissionGuid=60bc48b3-60de-4bfe-8a8c-2225a9be6a18>

Gerente de Administración y Finanzas	Buenos Aires
Automotriz	\$5.304.718
	\$10.356.426
Banca & Serv Financieros	\$4.653.176
	\$9.031.319
Consumo masivo	\$4.420.614
	\$8.630.325
Gas, Petróleo y Minería	\$4.885.738
	\$9.031.380
IT	\$4.885.738
	\$9.031.355
Lab & Pharma	\$4.653.176
	\$8.579.747
Manufactura	\$5.583.799
	\$10.837.631
Retail & Comercio	\$4.420.602
	\$8.630.361
Servicios	\$4.420.602
	\$8.630.361

Anexo 6: Sueldo mensual de Gerente de Recursos Humanos

Recuperado del mismo sitio que se nombra en anexo 5

Gerente de Recursos Humanos	Buenos Aires
Automotriz	\$4.768.533
	\$6.383.522
Banca & Serv Financieros	\$5.227.016
	\$6.888.799
Consumo masivo	\$4.539.350
	\$6.555.937
Gas, Petróleo y Minería	\$4.917.630
	\$6.555.937
IT	\$5.227.016
	\$7.418.706
Lab & Pharma	\$4.814.606
	\$6.901.455
Manufactura	\$5.227.016
	\$7.418.706
Retail & Comercio	\$4.917.630
	\$6.555.937
Servicios	\$4.768.533
	\$6.383.522

Anexo 7: Costo de capacitaciones en temática de seguridad e higiene

18 – VALOR HORA CAPACITACIÓN EN TEMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD	
Valor mínimo hasta 3 horas/día	\$ 62.150.-
Valor hora adicional	\$ 10.450.-

Dato extraído de <https://quimica.org.ar/wp-content/uploads/2025/01/ARANCELES-MINIMOS-OBLIGATORIOS-01012025.pdf>


Anexo 8: Sueldo Mensual de Mozo o Camarero


Datos extraídos de: <https://estudiovilaplana.com.ar/sueldos-gastronomicos/>

CATEGORÍA 6			Sueldo mensual
Jefe de Partida • Cocinero			
Mozo de Salón y de vinos • Camareros	\$965.676	\$999.418	\$1.034.900
Gobernanta • Emp. Ppal. Adm • Barman	Comp: \$10.198	Comp: \$10.554	Comp: \$10.929
Postrero • Recepcionista • Chef de Fila			
Parrillero • Rotisero • Conserje Ppal			
Masajista • Jefe de Brigada • Maestro Pastelero			

Anexo 9: Costo de Container ya adaptado a uso gastronómica y ejemplo de diseño

Datos recuperados de: Mercado Libre





Nuevo ❤

Container Bar Cafe Container Módulos Construcción Modular

\$ 7.000.000

Mismo precio en 12 cuotas de \$ 583.333³³

Precio sin impuestos nacionales: \$ 7.000.000

[Ver los medios de pago](#)



Fuente: elaboración propia (2025)