

Licenciatura en Administración

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final

Estudio de Caso

“Planificación Estratégica más Estrategia de Diferenciación impulsan la
expansión del Grupo Meta”

Alumno: Santiago Javier Valvano

DNI: 28.057.439

Número de legajo: VADM023548

Tutor: Claudia Navas

Noviembre 2024

RESUMEN

En la actualidad la tecnología atraviesa a todas las industrias que existen, el Grupo Meta no es la excepción, integrarla a la empresa es una de las formas que permite una diferenciación con los competidores y un desafío para este trabajo final de estudio de caso del Grupo Meta, específicamente en su unidad de negocio Sauco S.A, en el área gastronómica.

La observación del impacto de los diferentes factores que la pueden afectar tanto del macro como del micro entorno más el análisis interno de la empresa, determinaron una problemática relacionada a la falta de proyectos integrales del Grupo Meta, el poco desarrollo o implementación de tecnología, la centralización de los RRHH, con impacto directo de estos factores en la pérdida de la rentabilidad. Para transformar esta situación se propone implementar la Planificación Estratégica como fuente de expansión y con el fin de comenzar un proceso de integración de todo el grupo; con la aplicación de la estrategia corporativa de crecimiento y puntualmente una estrategia de diferenciación en la unidad de negocio La Jirafa. Con lo cual atrae más clientes y esto impacta directamente en la rentabilidad.

Palabras claves: crecimiento, diferenciación, planificación estratégica, rentabilidad

ABSTRACT

Currently, technology crosses all the existing industries, the Meta Group is no exception, integrating it into the company is one of the ways that allows differentiation with competitors and a challenge for this case study final work of Group Meta, specifically in its business unit Sauco S.A, in the gastronomic area.

The impact observation of the different factors that can affect both the macro and micro environment, plus the internal analysis of the company, determined a problem related to the lack of comprehensive projects within Meta Group, the little development or implementation of technology, the HR centralization; all these with a direct impact over the loss of profitability. To transform this situation, it is proposed to implement Strategic Planning as a source of expansion and in order to begin a process of integration of the entire group; with the application of the corporate growth strategy and specifically a differentiation strategy within the La Jirafa business unit. Thereby attracting more customers and affecting directly to the company's profitability.

Keywords: growth, differentiation, strategic planning, profitability

ÍNDICE

Índice de Ilustraciones	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i>	7
<i>Factor Político</i>	7
<i>Factor Económico</i>	7
<i>Factor Social</i>	8
<i>Factor Tecnológico</i>	8
<i>Factor Ecológico</i>	9
<i>Factor Legal</i>	9
<i>Análisis del Micro Entorno: 5 fuerzas de Porter</i>	10
<i>Poder de negociación de clientes: Alto</i>	10
<i>Poder de negociación de proveedores: Bajo</i>	11
<i>Amenaza de Productos sustitutos: Alto</i>	11
<i>Amenaza de nuevos competidores: Alto</i>	11
<i>Rivalidad entre competidores existentes: Alto</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	11
<i>Cadena de Valor</i>	12
<i>Actividades primarias</i>	13
<i>Actividades de apoyo</i>	14
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA Y DISCUSIÓN	19
CAPÍTULO V: PROPUESTA	20
<i>Plan de implementación</i>	20
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Plan de Acción 1: Difundir la diferenciación para acercar al cliente</i>	23
<i>Plan de Acción 2: Construir un nuevo servicio para crecer</i>	24
<i>Plan de Acción 3: Personal estable garantiza éxito en La Jirafa</i>	25
<i>Diagrama de GANTT</i>	26
<i>Presupuesto</i>	27
CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	28

Bibliografía	29
Anexo	31
<i>Anexo 1</i>	31
<i>Anexo 2</i>	32
<i>Anexo 3</i>	32
<i>Anexo 4</i>	35

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Plan de acción 1</i>	24
<i>Ilustración 2: Plan de acción 2</i>	25
<i>Ilustración 3: Plan de acción 3</i>	26
<i>Ilustración 4: Diagrama de Gantt</i>	26

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tecnología atraviesa a todas las industrias que existen, descubrir la manera más innovadora de integrarla a la empresa es una de las formas que permite una diferenciación con los competidores, con lo cual atraer más clientes e impactar directamente en la rentabilidad.

En este trabajo final de grado se realiza un estudio del Grupo Meta, específicamente en su unidad de negocio Sauco S.A, en el área de la gastronomía, con el fin de implementar la Planificación Estratégica como fuente de expansión y con el fin de comenzar un proceso de integración de todo el grupo; con la aplicación de la estrategia corporativa de crecimiento y puntualmente una estrategia de diferenciación en la unidad de negocio La Jirafa.

Grupo Meta es el nombre de una empresa cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas. La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado; Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche; Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital. Y como cuarta unidad de negocio, la cual se encuentra en proceso de apertura, está Brewing S.A.S. que va a incluir un bar propio Checa. La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua en el 331 del Boulevard Mitre de la localidad de Sacanta. En cuanto a la estética, está ornamentada con cuadros, con el logo del grupo, plantas y demás objetos de decoración que aviven los colores. En la entrada, también se ha decidido colocar una cartelera distintiva para identificarlo dentro de la localidad. Al ser un grupo grande, cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada.

Del análisis del contexto se puede destacar los impactos todavía en proceso del cambio de gobierno y las políticas del mismo, incertidumbre de las empresas para actuar

hacia el futuro, la gran rivalidad en la industria gastronómica, cambios en el gusto de los consumidores, la tecnología, innovación y la creatividad para lograr captar el mercado. Desde la mirada interna como gran interrogante y principal problemática, se hallan la falta de proyectos integrales en el Grupo Meta, el poco desarrollo o implementación de tecnología, la centralización de los RRHH, con impacto directo de estos factores en la pérdida de la rentabilidad. Con todo lo indicado hasta aquí, se determina la propuesta de implementar la Planificación Estratégica con estrategia corporativa de crecimiento aplicando en la unidad de negocio La Jirafa una estrategia de diferenciación.

Como antecedente se presentan investigaciones en las cuales se ha podido determinar una nueva forma de consumo de experiencias relacionada a que ahora son los bares, restaurantes y creadores de contenido quienes tomaron nota de la demanda y ofrecen cada vez más “experiencias” y eventos especiales destinados a encontrar pareja o simplemente conocer personas en vivo y en directo. ¿Qué hay detrás de estas nuevas propuestas que ponen el foco en “conocer gente nueva” y remarcan la idea de “encuentro de verdad”? ¿Por qué se volvió, como muchas otras cosas, un servicio, una experiencia por la cual pagar? Un ejemplo de esta estrategia de diferenciación: Las experiencias que vuelven a poner el foco en el encuentro físico se multiplican más allá de aquellas pensadas exclusivamente para encontrar pareja. “Vinito y amigos” es una propuesta de Sello Austral, un espacio que ofrece “experiencias gastronómicas”. En esta propuesta sumaron la tecnología al servicio del encuentro y crearon su propio algoritmo. Al reservar, las personas reciben un formulario con 15 preguntas y cada respuesta obtiene un puntaje para construir una especie de índice de afinidad. El cuestionario es amplio: va desde rango etario, gustos y personalidad. Las mesas se arman en función de lo que devuelve el puntaje. La cita es a las 20.30, las anfitrionas proponen disparadores para romper el hielo y también ofrecen los juegos de mesa con los que dispone el espacio. A las 23 llega un DJ y las mesas se mezclan alrededor del baile. La entrada cuesta \$10.000 e incluye una copa de vino (Alcaraz, 2024).

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Cuando se realiza una propuesta de valor para lograr un crecimiento en las empresas es necesario realizar un análisis de todas las variables que puedan estar afectando el contexto de dicha empresa, por ello en este trabajo se realiza el análisis de las variables macroeconómicas mediante PESTEL, del microentorno analizando la industria (en este caso es la industria gastronómica) y luego un análisis interno con la herramienta de la cadena de valor. De esta información se establecen un conjunto de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas; que permiten en base a ellas encontrar posibles alternativas para aplicar a la situación problemática planteada; en este caso particular hace referencia a la falta de integración de las diferentes unidades de negocio del Grupo Meta y el poco desarrollo de las mismas, produciendo pérdidas o generando ineficiencias.

Análisis del Macroentorno: PESTEL

Esta herramienta logra mostrar cómo afectan las variables macroeconómicas a nivel general, estableciendo amenazas y oportunidades para establecer cursos de acción a seguir según el enfoque que la empresa quiera lograr.

Factor Político

El escenario económico heredado era de suma gravedad: altísima inflación, reservas netas negativas en el Banco Central, estancamiento de larga data, alto déficit fiscal y cuasi fiscal, múltiples tipos de cambio, desacomodamiento de los precios relativos, serio deterioro del empleo y la situación social, etc. Asimismo, señalé que las primeras medidas que había tomado el nuevo gobierno indicaban que no había un programa económico consistente que buscara estabilizar la economía, sino más bien un conjunto de medidas que amenazaban con desestabilizar aún más a la sociedad argentina (Voulo, 2024).

El presidente Javier Milei afirmó hoy que “hemos derrumbado la inflación” como uno de los principales logros alcanzados con el plan de estabilización implementado por el Gobierno, a pesar de que el Congreso “lleva seis meses discutiendo” la Ley Bases y el paquete fiscal, y garantizó que hay “3.200 reformas estructurales más para enviar” que van a permitir “cambiar la Argentina” para poder ser “el país más liberal del mundo” (Argentina.gov.ar, 2024).

Factor Económico

La economía argentina está intentando transitar este puente a la estabilidad. Su principal ancla es la fiscal, en la cual ya han mostrado dos meses consecutivos de superávit financiero, tras darse a conocer (de forma adelantada) el resultado del mes de febrero en donde el Sector Público Nacional (SPN) registró un superávit financiero de \$338.112 millones, acumulando un superávit luego del pago de intereses de casi 0,2% del PIB en el primer bimestre del 2024.

A su vez, la inflación de febrero fue 13,2% m/m (276,2% i.a.). La suba de precios fue menor a la esperada por los privados (las proyecciones rondaban el 15%-16%), y marcó una fuerte desaceleración frente al guarismo de enero (-7,4 pp). En relación con las distintas categorías, Regulados volvió a ser la de mayor incremento mensual (26,6%), seguida por IPC Núcleo (12,3%) y Estacionales (8,7%); lo cual no sorprende: apenas asumido, el Gobierno empezó a corregir la estructura de precios relativos -condición necesaria para el éxito de un eventual plan de estabilización-, ajustando ciertos rubros que se encontraban muy atrasados (Bulat, 2024).

Factor Social

El 79 % de los jóvenes entre 25 y 39 años prefiere los bares, cafeterías y restaurante para sus momentos de socialización, y el 66 % elige la franja horaria de la tarde para hacerlo, según el estudio "Tendencias y hábitos de socialización" (CS On Research, 2023).

Más de un experto, los definió como toda una aventura donde el único límite es la creatividad. Gracias a esa cualidad, algunos bares o restaurantes son completamente de hielo, otros en lugar de sillas cuentan con inodoros, está el "Star Wars Cantina" en Los Ángeles y el "Bar Luce" del director Wes Anderson en Milán. Sin lugar a dudas, este estilo de locales son todo un universo que ya se convirtieron en una tendencia mundial. Hoy por hoy, el público está enfocado hacia la innovación. Por ello, son más exigentes al seleccionar un lugar de esparcimiento. En consecuencia, no se fijan solo en sus precios. Buscan además experiencias únicas para compartir con amigos, familia y gente por conocer. Por este motivo estos bares deben ir más allá de ofrecer unas copas (Mazzia, 2024).

Factor Tecnológico

La inteligencia artificial (IA) y el análisis de big data permiten predecir tendencias alimentarias, optimizar menús y gestionar inventarios de manera más eficiente. Los algoritmos de IA pueden analizar datos históricos y actuales para anticipar la demanda,

ajustar las ofertas y reducir el desperdicio de alimentos. Los restaurantes se centrarán en elevar sus sitios y aplicaciones en línea, reiniciar sus esfuerzos de fidelización, aumentar los programas de entrega internos, optimizar su presencia digital e implementar más medidas para satisfacer las crecientes expectativas de una experiencia personalizada (Ayala, 2024).

El lanzamiento de la versión original de Chat GPT-3 en 2020 marcó un hito significativo en el campo de la inteligencia artificial siendo uno de los avances más destacados del último siglo. Este modelo presenta cuatro características claves: capacidad de procesamiento del lenguaje natural, aplicaciones de *chatbots*, pre entrenamiento del modelo, y su escalabilidad para abordar tareas complejas. Según las proyecciones de Gartner, “para 2026, más del 80% de las empresas habrán utilizado API y modelos de IA generativa y/o implementado aplicaciones habilitadas para GenAI en entornos de producción en comparación con menos del 5% en 2023” (siles, 2024).

Factor Ecológico

En todo el mundo está creciendo la tendencia de los restaurantes y bares *zero waste* (basura cero), en los que se busca prevenir o reducir al mínimo el desperdicio de los alimentos, tanto como la generación de residuos por el uso de envases plásticos y descartables. Los motivos son evidentes. Actualmente, un tercio de la producción mundial de alimentos se tira a la basura, y la actividad gastronómica es una de las que mayor desperdicio genera. Como respuesta a este enorme impacto ambiental y económico, surgieron innovadores emprendimientos gastronómicos (Clarín, 2024).

Tantos como los datos que FAO maneja y que hablan del desperdicio de una tercera parte de todos los alimentos producidos; o la previsión de que en 2050 habrá que alimentar a más de 9.000 millones de personas en el mundo. Por ello, dicho organismo recomienda consumir alimentos locales y producidos de forma sostenible. Un hábito que favorece la subsistencia de pequeños productores, beneficia al medioambiente y a la economía en general. “Porque comprando productos de temporada ayudamos a las empresas locales a reducir los gases de efecto invernadero y los recursos utilizados para transportar alimentos”, sentencia la institución (BBVA, 2024).

Factor Legal

Luego de varias idas y vueltas, finalmente el presidente argentino tiene su primera ley. Su controvertido proyecto estrella vio luz verde 184 días después de su llegada al

Congreso. En cuanto al controvertido Régimen de Incentivos para Grandes Inversiones (RIGI), se restringió su aplicación a los sectores de forestoindustria, infraestructura, minería, energía, tecnología, turismo, siderurgia, petróleo y gas. También se acordó la obligación de contratar proveedores locales por al menos el 20% del monto total de la inversión. Se introduce un período de prueba de seis meses para nuevos empleados, ampliable a ocho meses o un año dependiendo del tamaño de la empresa. Participar en bloqueos o tomas de la empresa será considerado como injuria laboral grave y justificación para el despido. También se plantea un fondo de cese laboral como alternativa a las indemnizaciones, financiado con un aporte mensual del empleador que no supere el 8% del salario. Se trata de un sistema similar al que utiliza la UOCRA y que, para aplicarse, deberá ser acordado a través del convenio colectivo de trabajo. Además, se establecerán indemnizaciones agravadas en casos de despido por discriminación (Infobae, 2024).

La subsecretaria de Turismo de la Nación, Yanina Martínez; el presidente de FEHGRA (Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina), Fernando Desbots; y la presidenta de la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina), Gabriela Ferrucci, firmaron la carta de intención para fortalecer la difusión y la promoción del Código de Conducta para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en Viajes y Turismo (argentina, gov, 2024).

Análisis del Micro Entorno: 5 fuerzas de Porter

Analizar la industria, en este caso el sector gastronómico, permite observar los impactos del microentorno; mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter se determinan amenazas y oportunidades para establecer consecuencias presentes y futuras de las acciones que pueda llevar a cabo la empresa.

Poder de negociación de clientes: Alto

La gran cantidad de propuestas de diferente calidad y gusto, hacen de esta industria una constante oferta para los clientes, con lo cual el poder de negociación es alto y está alineado a varios factores tales como precio, servicio, experiencia, gustos, estrato social; entre otros.

Poder de negociación de proveedores: Bajo

Los proveedores en esta altura de la cadena de producción y por el tipo de industria es bajo, debido a la cantidad y variedad que pueda encontrarse en el mercado, los mismos están relacionados a proveedores de alimentos como carne, frutas, verduras, gaseosas, vinos; aunque a veces esto esta sesgado por valores entre las partes de confianza, plazos de pago, calidad. Este tipo de proveedores en la industria gastronómica no son formadores de precio; así puede observarse los gastronómicos implementaron cambios en los proveedores y en la carta para adaptarse a los aumentos en alimentos.

Amenaza de Productos sustitutos: Alto

Los productos que podemos encontrar como sustitutos están relacionados a los *food truck*, la comida rápida, venta callejera, emprendimientos personales, comida caliente o fría, congelados listos. La gran variedad hace que a la hora de competir se deba analizar la zona donde se encuentra para determinar costumbres del lugar. De aquí que se tiene competidores directos, ocasionales, externos. Los más importantes son los dos primeros porque son los que ponen en peligro a las empresas.

Amenaza de nuevos competidores: Alto

Las inversiones según el cliente objetivo pueden ser variadas, pero posibles; por lo que, en definitiva, basta con un poco de ingenio para realizar una propuesta diferente, tener un espacio y cumplir ciertas normas legales alimentarias para salir al mercado a competir y ganar una porción del mismo.

Rivalidad entre competidores existentes: Alto

Más de 450 establecimientos que incluyen restaurantes de alta cocina, ahumaderos, parrillas, casas de pastas, pizzerías, confiterías, pubs y casas de té, conforman la amplia oferta que permite disfrutar Bariloche, a través del placer por la buena mesa. La rivalidad es alta, la competencia en la industria gastronómica es un proceso continuo y multifacético que requiere atención detallada a numerosos aspectos del negocio de los rivales, porque conocer a la competencia no solo permite adaptarse y responder a las tendencias del mercado, sino también liderar y establecer nuevos estándares en la industria gastronómica (Awer, 2024).

Análisis de Mercado

Los restaurantes son uno de los pilares fundamentales de la industria gastronómica en Argentina. Desde los tradicionales asadores argentinos hasta los innovadores establecimientos de alta cocina, estos espacios no solo ofrecen alimentos y bebidas, sino que también brindan experiencias únicas que reflejan la diversidad cultural y culinaria del país. En ciudades como Bariloche, conocida por su exquisita gastronomía regional, El Calafate o Ushuaia, donde la cocina patagónica es un punto focal para los turistas, los restaurantes del futuro se caracterizarán por una mayor diversificación de sus ofertas gastronómicas. Además de preservar las tradiciones culinarias locales, los restaurantes buscarán innovar y adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes, ofreciendo opciones más saludables, sostenibles y personalizadas. Los restaurantes argentinos deberán abrazar la tecnología de manera más amplia, desde la implementación de sistemas de reservas y pedidos en línea hasta la integración de soluciones de gestión de inventario y análisis de datos para optimizar sus operaciones. Además, la capacitación del personal en habilidades interpersonales y técnicas culinarias avanzadas será crucial para mantener altos estándares de calidad y servicio.

Se realizó un análisis de más de 7.600 locales en toda Argentina, y determinaron que fueron emitidos 15.600.000 tickets, con una facturación total de \$284 billones en el rubro gastronómico en julio de 2024. Esto equivale a un promedio diario de 504.000 tickets y un valor promedio por ticket de \$18.200. La modalidad de consumo muestra una preferencia marcada por los clientes, con el 52,4% de las ventas realizadas en modalidad de salón, seguida por el 40,2% en servicios de *delivery*, y el 7,4% restante a través de mostrador o *take away*. El actual entorno económico en Argentina, marcado por la incertidumbre financiera y la inflación, influirá en el futuro de las cafeterías y confiterías. La disponibilidad de materias primas, los costos de producción y la capacidad de los consumidores para gastar en actividades recreativas serán factores clave que afectarán la viabilidad de estos negocios en los próximos años. (Movimiento, 2024).

Cadena de Valor

Observar cada una de las áreas u operaciones de la empresa permite determinar las debilidades y fortalezas, para ello una de las herramientas para llevar a cabo este proceso es la cadena de valor. La misma es detallada a continuación con el objetivo de aportar a la

determinación de la situación actual de la empresa para luego establecer un plan de acción para lograr su crecimiento, objetivo de este trabajo.

Actividades primarias

Logística interna

En cuanto a los registros, se pueden nombrar los análisis bajo parámetros productivos de cada unidad. Estos los realiza un agente externo, que es el encargado de recabar la información dispuesta en los sistemas y en los archivos de la administración para armar los informes de cada una de las unidades.

Operaciones

En Casa Negra y La Jirafa se pueden mencionar las comidas servidas y el servicio en cada uno de los locales gastronómicos, cada uno en su estilo. Casa Negra se caracteriza por ser un bar de tipo nocturno juvenil en donde se sirve comida rápida y cerveza artesanal. Es un lugar de encuentro y reunión para amigos. La Jirafa se caracteriza por elaborar platos tradicionales de la cultura gastronómica argentina y del sur propiamente dicho. Se focaliza en la atención a contingentes turísticos y a residentes de la ciudad de Bariloche que buscan comer sano y nutritivo, pueden elegir entre menús ejecutivos.

Logística externa

Es el proceso y la manera como se hacen las entregas de los pedidos, aquí se incluye la gestión de pedidos, el transporte para las entregas a domicilio y la atención que se brinda a los clientes. El caso no aporta mucho sobre el tema, por lo que sería un área casi imperceptible para los dueños.

Marketing y ventas

Bar Casa Negra – La concepción disciplinar del producto-servicio es muy buena. Se puede considerar para ello la valoración —reseñas realizadas por Google Maps, donde tiene 4.3 estrellas y más de mil comentarios—. Además, con la competencia está muy bien posicionado, es un bar que tiene ubicación estratégica y que ofrece buen servicio en comparación con otros similares. La Jirafa – La concepción disciplinar del producto-servicio es muy buena. Es un restaurante con muchos años de prestigio en la ciudad de Bariloche. Los clientes y consumidores son personas que llegan a esta ciudad de vacaciones buscando descanso y buena gastronomía. Tiene muy buena aceptación con sus platos de comidas típicas y menús ejecutivos. Tiene buenas reseñas en Google Maps, en donde alcanza 4.2 estrellas

con casi dos mil comentarios. Con respecto a la relación con la competencia, es uno de los mejores posicionados, ya que el prestigio y los años de servicio, además de los platos típicos, son muy importantes para el mercado competitivo.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Sauco S.A., que incluye La Jirafa y Cervecería Checa. Respecto de Casa Negra, al ser propiedad del grupo solo en el 50 %, Juan Cruz es el representante y administrador. El personal que trabaja en el bar reside en Córdoba capital. A su vez, Juan y Paula son los responsables de La Jirafa y quienes administran desde Córdoba la gestión del restaurante. En Bariloche tienen un representante o apoderado que se llama Francisco, y Nancy es quien se encarga de la parte administrativa, aunque luego todo se concentra en la oficina del grupo. El único servicio tercerizado es la parte de redes y contabilidad, que tiene que ver con la administración del IVA y demás impuestos nacionales, cargas de datos y análisis de las gestiones de cada una de las unidades. En cuanto a la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, se concentran perfiles contables y legales, tienen tres contadoras y una abogada. Con respecto a las características demográficas y psicográficas, en el plantel directivo se ubica la licenciada en Comercio Exterior, Paula, el Administrador en Agricultura, Juan Cruz, y el Ingeniero Agrónomo, José. Francisco, el titular de La Jirafa, tiene secundario completo y 40 años de experiencia en la administración y funcionamiento de locales gastronómicos. Como dato sobre los números (Anexo 1) se puede determinar que según datos del último balance expuesto la Jirafa dio una pérdida neta de más de 7 millones y en cuanto a su utilidad bruta dio ganancia, pero con porcentajes menores (Comparación 2020-2019).

Dirección de Recursos Humanos

En Casa Negra y La Jirafa, el convenio colectivo de trabajo es el de los gastronómicos. El plantel fijo tiene 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres. Además, cada temporada se incorpora el mozo y demás personal contratado de forma eventual o temporal. El rango etario es de 25 a 60 años. La dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo

constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. En tanto los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad.

Tecnología y Departamento de I+D

En cuanto a tecnología no se presentan datos en el caso y solo se habla de herramientas tradicionales. Entre los instrumentos específicos en las oficinas, se pueden nombrar los pc, las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas.

Compras y aprovisionamiento

En general, el Grupo Meta se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal. Dichas instituciones, con las que tiene relación, pueden ser proveedores, clientes o comercios de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocio. Se cree que una mayor relación con el medio generará mejor reputación de las unidades de negocio, por ende, mayor prestigio de la empresa madre, al trasladar dichas cualidades o relaciones a cada unidad de negocio y su zona influyente. Además, la relación es con la misma gente de la zona, llámese población, a quienes se intenta captar como mano de obra capacitada con el fin de ayudar a fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Este capítulo se centra en establecer las bases de la teoría desde donde se desarrolla este estudio de caso. Se expresan los conceptos de las diferentes herramientas establecidas para el análisis del entorno y de la empresa, conceptos de planificación, estrategia, planificación estratégica y los diferentes tipos de estrategia; dando al final de este apartado una mirada sobre los aportes particulares desde la teoría a este trabajo.

El análisis PESTEL, Porter, Cadena de Valor enmarcadas posteriormente en la matriz FODA son herramientas de análisis estratégico utilizadas por las empresas para evaluar su posición en el mercado y determinar las oportunidades y desafíos que enfrentan. Al utilizar estas herramientas, las empresas pueden tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias sólidas para enfrentar los desafíos del mercado y lograr un crecimiento sostenible (Buzzi, 2023).

La mirada al exterior de las empresas tiene diferentes componentes, están los planteamientos de Porter (1979) con las cinco fuerzas competitivas analizando la industria y el análisis Pestel sobre el macro entorno. Este último cumple dos funciones: una de estas es ayudar a identificar el entorno en el cual desarrolla sus actividades la empresa; la segunda permite recopilar información que la empresa podrá utilizar para predecir y anticiparse a circunstancias o problemáticas futuras, este tipo de análisis ayuda a que las empresas determinen cómo el macroentorno influirá en las metas y objetivos de la misma (Yüksel, 2012). Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que se encarga de estudiar las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos, cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Permitiéndoles a las organizaciones conocer factores como: proveedores, clientes, frontera geográfica del mercado, efecto de los costos en las economías de escala, cambios tecnológicos y canales de distribución para tener acceso a los clientes (Aguilar, 2006). Por otro lado, la cadena de valor constituye la piedra angular de la productividad y también es considerada como una herramienta estratégica en la gestión de las empresas a fin de que estas logren una ventaja competitiva, optimizando sus recursos y actividades para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado (Delgado, 2021). El planteamiento y

realización de esta matriz FODA conduce desde el pensamiento estratégico y la reflexión estratégica, a un estudio profundo de las variables y los aspectos que se gestan en el entorno de las entidades u organizaciones, pretendiendo lograr consenso o anuencia entre los protagonistas implicados en el proceso, contribuyendo a una indagación integral del accionar y comportamiento de la institución, en su interactuar con el entorno y de acuerdo a potencialidades e insuficiencias presentes. Lo que condiciona no solo encaminar el rumbo certero de la organización hacia fines, objetivos y metas, sino también que los implicados logren un proceso de crecimiento individual y colectivo o grupal, obteniéndose el desarrollo de habilidades y capacidades competitivas desde lo endógeno y lo exógeno de la propia organización, aplicándose una evaluación de 360° (Estrada, 2022).

La importancia de la planeación estratégica radica en que esta herramienta trabaja como respuesta inmediata a los problemas del futuro incierto (Bohórquez y Pérez, 2013). Un plan estratégico debe ser capaz de adaptarse a todos los cambios, tanto de la empresa como de la industria, dado el entorno cambiante y evolutivo (Steiner, 2007) Para la década de los noventa, se plantea la planeación estratégica como un conjunto administrado de actividades que buscan alinear las metas y los objetivos de la empresa con los recursos que posee (Kotler, 2016). Para ello, es necesario realizar un diagnóstico total de la situación actual de la empresa, identificando la misión, los valores, los objetivos y los análisis FODA, para así elaborar un bosquejo del escenario al que se quiere llegar (Aldrich, 2000).

La esencia de la estrategia es elegir actividades únicas que puedan ser entregadas de manera diferente. Es la creación de una posición única y valiosa, que involucre una diferente mezcla de actividades que la competencia. La estrategia requiere que tomemos decisiones acerca de qué hacer y qué no hacer. No puede haber una elección sin renuncias, y siempre habrá renuncias" (Porter, 2015).

La estrategia es un término que ha evolucionado a lo largo de los años, no en su significado, pero sí en su aplicación. En el mundo empresarial, la estrategia es fundamental para que las empresas compitan en los mercados, ejecutando un conjunto de acciones que pretenden lograr los objetivos de una empresa. Por ello, el sentido de la palabra no cambia, pero sí el contexto. La estrategia corporativa tiende a incorporar decisiones de alta relevancia para los accionistas, por lo que, para definir la estrategia corporativa, se requiere definir la primera preocupación de los mismos: ¿Dónde competir? Si se quiere seguir compitiendo en

el mismo mercado, si se desea expandir a nuevas regiones, si se busca retirar de algún país, etc. Después se tiene que definir ¿qué se quiere ganar?

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos. Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación (Roldan,2017).

Michael Porter señaló en su libro “Estrategia Competitivas” (2017), las estrategias genéricas que pueden ser aplicadas, ya sea en conjunto o por separado; a una empresa para mejorar y tener ventaja sobre su competencia, ya sea a través de una estrategia de reducción de costos, una de diferenciación o una de enfoque o concentración.

La diferenciación distingue como producto o servicio único, se logra mediante la marca, tecnología, servicio, calidad, componentes, características, distribución entre otras. Es una estrategia que construye barreras de entrada, brinda protección a clientes leales que son menos sensibles al precio, obteniendo exclusividad y el sector industrial consigue lealtad; además de estar mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. Al conseguir la diferenciación, esta se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, la diferenciación brinda protección contra la rivalidad porque los clientes son leales a la marca, lo que disminuye la sensibilidad al precio; aumenta el margen de utilidad (Porter, 2017).

En definitiva, este trabajo rescata la importancia de las herramientas de análisis que dan un marco para determinar el mejor camino a seguir de acuerdo a la combinación más adecuada entre las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas. Cruzar estas variables permite establecer la mejor elección a seguir. La planeación estratégica se distingue como una herramienta, aportando desde otro autor que debe ser adaptativa según el entorno cambiante y evolutivo, siendo esta una opción adecuada para implementar en el Grupo Meta. Por otro lado, al identificar la mejor estrategia para llevar a cabo en la empresa, se sostiene que es aquella relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA Y DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis realizado a lo largo de los capítulos anteriores, donde se pudo observar en el macroentorno los impactos todavía en proceso del cambio de gobierno y las políticas del mismo, incertidumbre de las empresas para actuar hacia el futuro; por otro lado al analizar el microentorno de la industria se pudo determinar que la gran rivalidad en la industria gastronómica, cambios en el gusto de los consumidores, la tecnología, innovación y la creatividad para lograr captar el mercado son variables importantes para establecer las amenazas y oportunidades que emanan del exterior. Luego de mirar la empresa hacia adentro se determinó debilidades y fortalezas; relacionadas a la falta de integralidad entre sus diferentes unidades de negocios, así como el poco desarrollo o implementación de tecnología, sumado a la centralización de RRHH. Así se puede establecer que la problemática fundamental del Grupo Meta es la falta de integración teniendo como consecuencia la pérdida de la rentabilidad.

El problema planteado en el párrafo anterior tiene relevancia ya que si la empresa continúa trabajando como un todo desintegrado de sus unidades de negocio caerá su rendimiento, perderá oportunidades y mercado; consecuencias poco deseadas para cualquier empresa. Desde ésta mirada se pone énfasis en el desarrollo de la unidad de negocio La Jirafa.

Con todo lo indicado hasta aquí, se determina la propuesta de implementar la Planificación Estratégica con estrategia corporativa de crecimiento aplicado en la unidad de negocio La Jirafa enfocado en una estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación se logra mediante la marca, tecnología, servicio, calidad, componentes, características, distribución entre otras. Es una estrategia que construye barreras de entrada, brinda protección a clientes leales que son menos sensibles al precio, obteniendo exclusividad. Consigue lealtad, además de estar mejor posicionada frente a los sustitutos, de lo que se encuentra la competencia.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Plan de implementación

La etapa estratégica radica en observar si la misión, visión y valores son acordes a lo que se plantea en esta propuesta a la vez que se van a determinar objetivos y alcance; para luego desarrollar la etapa táctica donde se establecen planes de acción para finalizar en un presupuesto concluyendo con la determinación de indicadores que indican viabilidad o no de la propuesta. Por lo que de acuerdo a la propuesta de este trabajo se impulsa al logro de la implementación de la planificación estratégica con foco en la estrategia corporativa de crecimiento con diferenciación en la unidad de negocio La Jirafa.

Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

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

Valores: Positivismo: Actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

Respeto: Actitud de valorar a otra persona.

Confianza: Seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

Compromiso: Dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

El plan de implementación está alineado con los valores, posibilita el crecimiento de la empresa y promueve la innovación de productos y servicios, para impulsar una integración del grupo comenzando por la unidad de negocio La Jirafa; de manera que se capte nuevos clientes, teniendo impacto en la expansión de las ventas y por ende la utilidad de la empresa.

Alcance

Alcance temporal: La implementación de la presente propuesta tendrá un horizonte temporal de 3 años, comenzando en enero del año 2025 en la unidad de negocio de La Jirafa hasta diciembre del año 2027.

Alcance de contenido: Se presentarán distintos planes de acción enfocados al cumplimiento de continuar con la estrategia corporativa de crecimiento, con base en la diferenciación con máxima satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizando la competitividad básica en costos; respetando sus principios y sus valores.

Alcance geográfico: Se pretende abarcar en esta primera etapa el desarrollo con centro en Bariloche, pero con difusión de expansión a el territorio nacional y el mundo, ya que Bariloche es uno de los centros de recepción del turismo Internacional.

En cuanto a las limitaciones podemos nombrar como variable principal el tiempo, los cambios continuos de la política, economía, cambio de gusto de los consumidores; los cuales se apalancan en la planificación estratégica para poder subsanar estas limitaciones.

En base a esto, se determinarán los objetivos a alcanzar para contribuir al crecimiento continuo del grupo Meta, los cuales se exponen a continuación.

Objetivo General

Incrementar la utilidad bruta porcentual 3 puntos más de la actual para diciembre de 2027 de La Jirafa sobre la base del 2020.

Justificación

Cabe aclarar en primera medida que los valores que se tomaron del año 2020 fueron actualizados por la conversión en dólares oficiales ([Anexo 2](#)), para lograr montos más reales al tiempo actual. El porcentaje de utilidad bruta del año 2020 actualizado arroja un valor del 38,75%, el objetivo es lograr una utilidad bruta 41,75% aproximadamente. El incremental de la utilidad que se propone es factible dado que según datos del mercado mencionados en apartados anteriores, donde se estableció que la mayoría de las personas desean disfrutar de una salida sentándose a comer o compartir en un salón (52,4%) y que los consumos promedios por persona más el volumen generan una perspectiva interesante si se sabe administrar la disponibilidad de materias primas, los costos de producción y determinar estrategias para captar a los consumidores que eligen gastar en actividades recreativas.

Este incremento se puede lograr con un crecimiento de ventas y de clientes para el período de los tres años; acompañado por eficiencia y eficacia en las acciones para reducir los costos como para atraer clientes por la innovación y la tecnología.

Objetivos Específicos

1-Incrementar las ventas un 54% para noviembre del 2027.

La estimación de este porcentaje se basa en proyecciones tanto macroeconómicas como internas. Las macros están relacionadas a mejora en la estabilidad de la economía nacional, apertura hacia el exterior y desde lo interno a desarrollar e integrar la tecnología e innovación en propuestas más atractivas para el público que busca nuevas experiencias y que están dispuestas a pagar un valor incremental por el mismo, el incremento que se propone se dará en forma escalonada, ya que se estarán presentando nuevos servicios innovadores y todas las acciones de conocimiento del mismo serán aún mayores en la medida que pasen los años y que las campañas publicitarias tengan mayor efecto sobre los clientes. Por otro lado, el 79 % de los jóvenes entre 25 y 39 años prefiere los bares, cafeterías y restaurante para sus momentos de socialización, y el 66 % elige la franja horaria de la tarde para hacerlo, según el estudio Tendencias y hábitos de socialización.

2-Reducir los costos de venta en un 18% para junio del 2027.

Esta reducción de costos puede lograrse en la medida que se haga una estrategia en los recursos de materia prima, en el cambio de maquinarias, o la planificación del mantenimiento de las mismas, ya que las maquinarias y utensilios son una de las principales inversiones y de gran peso en los costos; para lograr que los procesos sean más eficientes, reduciendo tiempos, costos de energía y operativos, evitando pérdidas de productividad.

3- Retener el 80% del personal para diciembre del 2026.

Este objetivo va direccionado a la escasez de personal y la gran rotación en este tipo de industria. Encontrar y retener empleados se ha convertido en una tarea ardua para los restaurantes. Esta situación no solo afecta la calidad del servicio, sino también la rentabilidad del negocio. Los empleados de hoy en día buscan más que un simple salario. Quieren trabajar en empresas que les ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional, un buen ambiente de trabajo y beneficios que les ayuden a mejorar su calidad de vida. Por ello poner foco en este objetivo permite lograr los resultados esperados de esta propuesta determinando bases sólidas para la cultura organizacional.

Planes a implementar

La implementación es encarar la parte táctica, ordenar las acciones para lograr los objetivos establecidos que impulsan en el largo plazo el éxito de la estrategia de la propuesta que en definitiva tiene como impacto final el éxito de la estrategia.

Plan de Acción 1: Difundir la diferenciación para acercar al cliente

Este plan está vinculado con los objetivos específicos 1 y 2, que se centran en aumentar las ventas y mejorar la posición en el mercado. Para lograr esto, se ha desarrollado un conjunto de propuestas innovadoras con el objetivo de diferenciarse. Se propone un esquema dirigido a atraer a jóvenes de 25 a 45 años, a través de tres iniciativas: Primero, Juegos La Jirafa, una propuesta para encontrarse con amigos o familia y realizar juegos de mesa; el otro punto es realizar *Happy Hour* donde se propongan promociones especiales tanto de bebidas como de comidas y por último, Redes la Jirafa donde el objetivo es abrir un espacio de experiencia al cliente para conectarse con otros, de establecer relaciones por medio de los sentidos o placeres del vino, la comida y conversaciones diferentes, proponiendo temas.

Se reúne con el gerente de La Jirafa y con los dueños para que puedan conocer la herramienta que se va a aplicar (Planificación Estratégica), los objetivos y los pasos a realizar para cumplir y que la propuesta sea exitosa. Como segundo punto se comienza con el desarrollo para determinar las bases de las 3 propuestas para los clientes objetivo y se determinan las condiciones esenciales para contratar una agencia de marketing.

Se procede a la selección y contratación de la agencia, la misma tendrá a su cargo la reestructuración de las redes enfocada a la gastronomía, pero con conexión a las redes existentes del grupo, ya que lo que se persigue a largo plazo es la integración del grupo. El objetivo va a ser impulsar el tráfico, la participación de los clientes y conversaciones; con estrategias claves como realizar contenido en plataformas como Instagram, Facebook, X, Tik Tok, para mostrar el ambiente, las promociones y los eventos. Por otro lado, se realizan alianzas estratégicas con empresas locales, organizadores de eventos y personas *influencers* para realizar promociones cruzadas e incrementar la base de clientes.

Todo esto se orienta a obtener mayor visibilidad, generar expectación, ampliar la base de clientes y con ello ganar mercado y ventas. El fin último es responder al mercado con una

experiencia más allá de tomar o comer algo. El entretenimiento es su componente vital. El lugar en sí, las actividades especiales, las noches temáticas generan un *engagement* con la empresa. Por último y no menos importante generar encuestas de satisfacción del cliente para obtener parámetros de mejora continua.

Ilustración 1: Plan de acción 1

GRUPOMETA								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1.1 Reunion con dueños y gerentes sobre presentación Propuesta	ene-25	ene-25	Lic. Admin	Tercerizado	carpetas. Oficinas, proyector / Catering	Lic. Admin	\$ 85.000,00	Anexo 2
1.2 Selección y contratación de Agencia De Marketing	ene-25	feb-25	Gte. La jirafa	Administración	Pc- Internet- Personal		\$ 1.690.886,00	Anexo 3
1.3 Contratación Agencia	feb-25	dic-27		Administración	Internet- pc- tel- Publicaciones -	Consultor	\$ 7.399.804,55	Anexo 3 /En base a 0,5% de ingresos anual
1.4 Construcción de ideas, formato y dinamica de propuesta de eventos	ene-25	mar-25	Agencia/ Gte Jirafa	Tercerizado	Sala de reuniones- Pizarra- papeleria	Consultor		Parte servicio agencia
1.5 Armar la estrategia de publicidad	ene-25	jun-25	Agencia	Tercerizado		Consultor		Parte servicio agencia
1.6 Inversiones en publicidad	mar-25	dic-27	Gte. La jirafa / Agencia	Tercerizado	Personal	Influencers	\$ 16.200.000,00	Anexo 3/ Por año
1.7 Alianza con empresas estrategicas	jun-25	dic-27	Gte. La jirafa	Admin Comercialización	Pc- Internet- Contratos- Personal	Consultor	\$ 5.072.658,00	Anexo 3
1.8 Puesta en Marcha de la estrategia	jun-25	dic-27		Tercerizado		Consultor		Parte servicio agencia
1.9 Medición de Resultados	ago-25	dic-27		Tercerizado		Consultor		Parte servicio agencia
1.10 Encuestasde satisfacción	sep-25	dic-27	Agencia/ Gte Jirafa	Tercerizado		Consultor		Parte servicio agencia
1.11 Retroalimentación	ene-26	dic-27	Gte. La jirafa		Pc- Internet- Personal		\$ 3.550.860,60	
							\$ 33.999.209,15	Total

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Acción 2: Construir un nuevo servicio para crecer

La propuesta se basa en la incorporación de servicios tecnológicos, ya que si se quiere ganar mercado se debe abrazar a la tecnología de manera más amplia, desde la implementación de sistemas de reservas y pedidos en línea hasta la integración de soluciones de gestión de inventario y análisis de datos para optimizar sus operaciones. Además, la capacitación del personal en habilidades interpersonales y técnicas culinarias avanzadas será crucial para mantener altos estándares de calidad y servicio. La adopción de la inteligencia artificial permitirá la automatización de procesos en la cocina, estas innovaciones mejoran la eficiencia como la calidad del servicio. Se instalan a su vez herramientas de software que permitan comprender el sentimiento de los clientes, utilizando inteligencia artificial y de ese análisis se potencia la relación de los clientes brindando servicios diferenciales al igual que las propuestas de eventos. Por otro lado, para aportar al medio ambiente y la reducción de

costos se compran paneles solares que permitan disminuir el consumo de energía eléctrica. Cuidando también los desperdicios que se producen. Se realiza la compra de Tablet para los eventos sociales y juegos de mesa para el evento Juguemos en La Jirafa. Con esto se completa todo este plan de acción de este diseño para disminuir costos y aumentar productividad.

Ilustración 2: Plan de acción 2

GRUPOMETA								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
2.1 Selección de Software de Gastronomía	ene-25	ene-25	Gte. Admin/ prod	Compras	Personal		\$ 40.000,00	Anexo 3
2.2 Implementación software de venta y clientes con IA	ene-25	jun-25	Gte. Admin/ Comerc	Compras	Personal	Proveedor	\$ 5.000.000,00	Anexo 3. Capacitación en Plan de acción 3
2.3 Aprovechamiento de tablet 10 unidades	abr-25	abr-25	Gte. Admin	Compras			\$ 5.377.990,00	Anexo 3
2.4 Implementación de Paneles solares	ene-25	mar-25	Gte. Admin	Compras		Instalador	\$ 4.958.841,60	Anexo 3. Incluye instalación
2.5 Mantenimiento	may-25	nov-27				Proveedor	\$ 600.000,00	Anexo 3
							\$ 15.976.831,60	Total

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Acción 3: Personal estable garantiza éxito en La Jirafa

La propuesta de valor para el empleado (PVE) es una herramienta poderosa que se utiliza para conseguir atraer y retener a los mejores talentos. Una PVE efectiva debe destacar los beneficios únicos que ofrece la empresa a sus empleados, más allá del salario. La formación periódica del personal brinda oportunidades de desarrollo profesional para que desarrollen y aprendan nuevas habilidades y crecer profesionalmente. El ambiente laboral es de suma importancia para un trabajo productivo. Al no tener un departamento de recursos humanos establecido y comparando el costo de crear uno y la posibilidad de tercerizar el servicio con una empresa especializada, se opta por este último ya que permitiría en esta etapa focalizar en la selección de personal adecuado, dando mayor inversión a los beneficios de los empleados actuales y los que se requiera para esta nueva iniciativa. Para lograr la retención del personal se programa una serie de cursos y capacitaciones especializados en la nueva propuesta.

Luego de cada capacitación, se realizan encuestas de satisfacción y análisis de los datos para determinar nuevas posibilidades de formación y se establece el índice de rotación

Presupuesto

Analizar la parte financiera relacionada a la propuesta es esencial para fundamentar la viabilidad de la propuesta. Con lo cual antes de determinar los datos alcanzados se realizan ciertas aclaraciones para comprender de donde se estiman los resultados: Se ajustan los montos por el índice REM del BCRA proyectado. Los ingresos se producirán de manera incremental durante la vida del proyecto, comenzando con un 15% el primer año, un 17% el segundo y el tercer año un 22% logrando en definitiva un incremento del 54%. La reducción de los costos se hace en forma proporcional en un 6% anual. Los aumentos en los ingresos provienen de las nuevas propuestas de servicios innovadores para atraer los distintos públicos. Se toma como tasa de referencia la de plazo fijo del banco Nación que es en el momento de realizar esta propuesta, de un 39%.

Luego de establecer estas consideraciones se analizaron los indicadores VAN, que al actualizar los flujos por la tasa de costo del 39% restando la inversión dio un valor positivo mayor a cero, lo que implica que el proyecto da ingresos luego de pagar la inversión. Con respecto al análisis de TIR, dio un valor del 95%, porcentaje mayor a la tasa de referencia de plazo fijo del 39% por lo que el proyecto es viable según este indicador y por último se analiza el ROI, que es el retorno que nos da el proyecto. Aquel arrojó un 209% es decir que por cada peso invertido se reciben \$ 2,09. Por último, se comprobó que el margen de utilidad bruta porcentual pasa de un 38,75% a un 41,81% incrementándose en un 3,06%, valor que supera la propuesta del objetivo general.

Sumado a todo esto se aportan también los análisis que se obtendrán de manera cualitativa de las diferentes encuestas realizadas para lograr retroalimentación, y posterior mejora en los servicios y productos ofrecidos.

Inversión a realizar	-88.874.607
Flujo del período 1	55.469.843
Flujo del período 2	132.186.312
Flujo del período 3	188.499.778
VAN	64.486.481
TIR	95%
ROI	
Beneficios	378.752.996
Costos	-122.733.487
ROI	209%
ROI	\$ 2,09
Utilidad Bruta porcentual 2027	41,81%
Utilidad Bruta porcentual 2020	38,75%
Diferencia	3,06%

CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Se identificó al inicio de este trabajo que la empresa presentaba problemas como la falta de proyectos integrales, escaso desarrollo tecnológico y centralización de los recursos humanos, lo cual impactaba negativamente en la rentabilidad. Para abordar esta situación, se llevó a cabo un análisis del macro y micro entorno, así como de la cadena de valor. En el macro entorno se observaron impactos en proceso debido al cambio de gobierno y sus políticas, generando incertidumbre en las empresas. En el micro entorno de la industria, se identificó la alta rivalidad, cambios en preferencias de los consumidores, creatividad, tecnología e innovación como variables clave. Al analizar internamente la empresa, se detectaron debilidades y fortalezas relacionadas con la falta de integración entre unidades de negocios, su escaso desarrollo tecnológico y la centralización de recursos humanos. En resumen, la problemática principal del Grupo Meta radica en la falta de integración, lo que lleva a la pérdida mencionada de rentabilidad. Una vez establecidas estas variables se realizó un análisis FODA cruzado determinando como mejor opción la propuesta de implementar la Planificación Estratégica como fuente de expansión y con el fin de comenzar un proceso de integración de todo el grupo; con la aplicación de la estrategia corporativa de crecimiento y puntualmente una estrategia de diferenciación en la unidad de negocio La Jirafa con lo cual se atrae más clientes e impacta directamente en la rentabilidad. Esta diferenciación se basó en la propuesta de servicios innovadores para atraer a los clientes. Desde ahí se diseñaron acciones tendientes a lograr los objetivos propuestos asignando un presupuesto y recursos

físicos a cada plan de acción. Una vez generados los planes de acción, se realizó un flujo de caja para determinar indicadores que desde la perspectiva financiera mostraran la viabilidad de la propuesta. Los indicadores fueron VAN, TIR y ROI los cuales mostraron valores que demuestran que esta propuesta agrega valor a la empresa, incrementando la rentabilidad y logrando una mirada más integral del Grupo Meta como unidad.

Como recomendación se sugiere implementar la Planificación Estratégica en las otras unidades de negocio, continuar con esta diferenciación en los bares y nuevos negocios de gastronomía que desarrolle la empresa y en un futuro agregar la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral para simplificar la disposición de información y facilitar la toma de decisiones.

Bibliografía

Agro. (2023, 1 diciembre). *Un estudio cifra en un 79 % los jóvenes que eligen bares y restaurantes para socializar*. EFEAgro. Recuperado de <https://efeagro.com/estudio-jovenes-bares-socializar/>

Alcaraz, M. F. (2024, 17 agosto). Si me querés, quereme presencial: volver al ritual del encuentro cara a cara para encontrar pareja. *elDiarioAR.com*. Recuperado de https://www.eldiarioar.com/sociedad/si-quieres-quereme-presencial-volver-ritual-encuentro-cara-cara-encontrar-pareja_1_11593760.html

Ayala, D. (2024, 28 junio). *La Evolución de la Tecnología en la Gastronomía*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-de-tecnolog%C3%ADa-en-gastronom%C3%ADa-diego-ayala--incxe/>

Bariloche.Org - Todo Bariloche en Internet. (2024, 18 junio). *Gastronomía patagónica*. Bariloche Alojamiento, Rent A Car, Excursiones - Patagonia Argentina. Recuperado de <https://bariloche.org/la-gastronomia-en-bariloche/>

Communications. (2024, 4 junio). ¿Qué es la gastronomía sostenible? *BBVA NOTICIAS*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/es/sostenibilidad/que-es-la-gastronomia-sostenible/>

Consultora, M. (2024, 29 abril). *La Evolución de la Industria Gastronómica en Argentina hacia el 2030*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-de-industria-gastron%C3%B3mica-en-argentina-yiyxf/>

Coyuntura 30.pdf. (s. f.). Google Docs. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1tdXWemm-tvfg5JQCV80s1c0TjKm_sn-K/view

Buzzi, G. (2023, May 11). *Las 4 herramientas de análisis estratégico que toda empresa debería utilizar*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/las-4-herramientas-de-an%C3%A1lisis-estrat%C3%A9gico-que-toda-empresa-buzzi/>

Delgado, T. J. R. (2021). La cadena de valor en la productividad de las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas en el contexto de la COVID-19. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 161–165. Recuperado de : <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21829>

Estrategia competitiva. (n.d.). Google Books. Recuperado de https://books.google.com.ar/books?id=n0dDAAAQBAJ&pg=PT81&hl=es&source=gbs_s_elected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Hotelga 2024: capacitación, innovación y sustentabilidad. (2024, 29 agosto). Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/hotelga-2024-capacitacion-innovacion-y-sustentabilidad>

Infobae. (2024, 2 julio). El texto definitivo de la Ley Bases que fue aprobada por el Congreso. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2024/07/02/el-texto-definitivo-de-la-ley-bases-que-fue-aprobada-por-el-congreso/>

Javier Milei: “Vamos a cambiar la Argentina y vamos a ser el país más. (2024, 12 junio). Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-vamos-cambiar-la-argentina-y-vamos-ser-el-pais-mas-liberal-del-mundo>

Mastercard Data & Services. (2024, 9 mayo). 5 tendencias de la industria de restaurantes a tener en cuenta en 2024. *Mastercard Data & Services*. Recuperado de <https://www.mastercardservices.com/es/advisors/consumer-engagement-loyalty-consulting/insights/5-tendencias-de-la-industria-de>

Mazzia, Y. (2024, 6 mayo). Bares temáticos, un universo de entretenimiento que se reinventa en la Argentina. *Forbes Argentina*. Recuperado de

<https://www.forbesargentina.com/negocios/bares-tematicos-universo-entretenimiento-reinventa-argentina-n52284>

Siles, A. (2024, 19 junio). 7 tendencias tecnológicas relevantes en 2024. *Telefónica*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/7-tendencias-tecnologicas-relevantes-en-2024/>

Vista de Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica. (n.d.). Recuperado por

<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/439/247>

Vista de Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad. (n.d.). Recuperado de: <https://anuarioeco.uo.edu.co/index.php/aeco/article/view/5693/4896>

Vista de Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. (n.d.). Recuperado de

<https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/viem/article/view/827/782>

Anexo

Anexo I

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	2020	2019	
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68	
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
UTILIDAD BRUTA	5.073.394,37	11.888.010,86	
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17	
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(7.772.599,90)	389.237,29	
menos Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	(7.772.599,90)	374.689,99	

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-

Anexo 2

Calculadora de inflación histórica de Argentina

Precios históricos pueden ser convertidos a precios de hoy en día usando datos de índices de inflación históricos. Usa la calculadora de abajo para convertir precios entre cualquier mes desde enero de 1992 (mes en el que fue introducido el Peso) y el mes actual.

¡Novedades!

- Dólar ajustado por inflación.
- Elegí un mes de los próximos seis para ver la inflación proyectada por el BCRA.
- Datos de inflación en formato csv.
- Instalá esta página como una app en tu celular Android o iOS.
- Cambiá la fuente de ajuste de precios por el IPC, dólar oficial o libre.

Encuesta opcional para usuarios.

\$ 1309118,87 en diciembre de 2020
 equivale aproximadamente a
 \$ 153.898.848,66 en octubre de 2024
 Fuente: Dólar oficial

Esto representa un incremento del 1,074%, es decir, un incremento promedio del 5,3% por mes (90,13% anualizado).

Calculadora de inflación histórica de Argentina

Precios históricos pueden ser convertidos a precios de hoy en día usando datos de índices de inflación históricos. Usa la calculadora de abajo para convertir precios entre cualquier mes desde enero de 1992 (mes en el que fue introducido el Peso) y el mes actual.

¡Novedades!

- Dólar ajustado por inflación.
- Elegí un mes de los próximos seis para ver la inflación proyectada por el BCRA.
- Datos de inflación en formato csv.
- Instalá esta página como una app en tu celular Android o iOS.
- Cambiá la fuente de ajuste de precios por el IPC, dólar oficial o libre.

Encuesta opcional para usuarios.

\$ 804824,50 en diciembre de 2020
 equivale aproximadamente a
 \$ 94.137.308,83 en octubre de 2024
 Fuente: Dólar oficial

Esto representa un incremento del 1,074%, es decir, un incremento promedio del 5,3% por mes (90,13% anualizado).

Anexo 3

Nuevo

Desayuno Para Eventos De Empresas O Sociales

\$ 8.500

en 6 cuotas de \$ 1.969⁰²

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
 San Miguel, Buenos Aires
[Ver formas de entrega](#)

¡Última disponible!

Comprar ahora

Vendido por MIMOSDESAYUNOS
 +5 ventas

SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO
 Remuneraciones vigentes a partir del 1º/09/2024
 (En pesos)

CATEGORIAS	Monto Mínimo Fijo (-10%)	Monto Medio ANEXO III Res. 637/96	Monto Fijo Máximo (+10%)	Remuneración Mínima (1)	Remuneración Variable Incluido) (2)	Remuneración Máxima (30%)	Tope Remuneración Variable (3)
GERENTE	1.521.798,28	1.690.886,90	1.859.975,69	1.521.798,28	2.657.108,17	797.132,67	
SUBGENTE	1.159.478,48	1.288.309,01	1.417.140,19	1.159.478,48	2.024.486,10	607.345,97	
AJ JEFE DE DEPARTAMENTO	930.495,49	1.033.883,53	1.137.271,94	930.495,49	1.624.674,24	487.402,29	
AII JEFE DE DEPARTAMENTO	921.216,69	1.023.573,91	1.125.931,34	921.216,69	1.608.473,60	482.542,60	

Los presupuestos de marketing suelen oscilar entre el 5% y el 30% de los ingresos totales, dependiendo del grado en que el éxito del marketing esté vinculado a los objetivos de crecimiento de la empresa. Maximizar el presupuesto que tu cliente te ha asignado es clave para el éxito de su crecimiento, y ofrecer esos resultados les permitirá aumentar su gasto a medida que crezcan.

<p>OFERTA A</p> <p>300.000 ARS de crédito en Google Ads</p> <p>Invierte 300.000 ARS con Google Ads durante los primeros 60 días para acceder al crédito.</p>	<p>OFERTA B</p> <p>600.000 ARS 900.000 ARS de crédito en Google Ads</p> <p>Invierte 900.000 ARS con Google Ads durante los primeros 60 días para acceder al crédito.</p>	<p>OFERTA C</p> <p>900.000 ARS 1.800.000 ARS de crédito en Google Ads</p> <p>Invierte 1.800.000 ARS con Google Ads durante los primeros 60 días para acceder al crédito.</p>
---	--	--



★★★★★
4.5 (209)

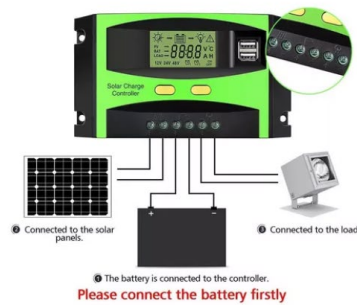
Lenovo Tab M11 - Luna Grey

Precio Web ~~\$ 559.999,00~~

\$ 537.999,00

Ahorra \$ 22.000,00

IVA Inc.



Nuevo | +25 vendidos

Kit Solar Inversor 2000w
220v Panel Energia Casa Campo M9

\$ 1.377.456
en 6 cuotas de \$ 319,087⁶⁰

[Ver los medios de pago](#)

Llega el **Lunes 4 de noviembre**
[Más formas de entrega](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (+10 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)



¿Cuánto cuesta la IA al mes?

En cuanto a las suscripciones, el costo típico del software de IA dependerá del nivel de funcionalidad y soporte requerido. Varía entre **\$1000 y \$100 000** por mes. 15 jul 2024

Codica
<https://www.codica.com/blog/how-much-does-ai-cost>

Precios de la IA : ¿cuánto costará la IA en 2024? - Codica

Avisos de Reclutamiento y Difusión (Servicio Parcial)

\$295.000

+ IVA

Por búsqueda / Consultar paquetes
empresariales.

La solución para aquellas Pymes
que solo precisan lograr el
contacto inicial con los
candidatos.

Evaluaciones e Informes

\$96.000

+ IVA

Por Informe.

Asistencia profesional para la
toma de decisiones objetivas.

Evaluaciones Psicológicas,
Informes Socio Ambientales y
Comprobación de Referencias
Laborales.

Precios de Cursos para Empresas

Precios válidos para cursos presenciales dictados en la sala de GD Capacitación ubicada en el microcentro de Buenos Aires. "IN COMPANY" en empresas ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires, y Capacitaciones para grupos cerrados dictados "ON LINE" por video conferencia

Precios expresados en Pesos Argentinos.

Cursos de Microsoft Office

Cantidad de Asistentes por Curso

Curso	duracion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Microsoft Excel - Tablas y Tablas Dinámicas	12 horas	\$183000	\$206000	\$224000	\$245000	\$258000	\$274000	\$287000	\$299000	\$309000	\$319000
		+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA
Microsoft Power BI	12 horas	\$201000	\$226000	\$247000	\$270000	\$284000	\$302000	\$316000	\$328000	\$341000	\$351000
		+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA
Microsoft PowerPoint	12 horas	\$209000	\$217000	\$232000	\$262000	\$289000	\$292000	\$295000	\$299000	\$309000	\$319000
		+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA
Microsoft Sharepoint	6 horas	\$228000	\$243000	\$270000	\$287000	\$304000	\$316000	\$332000	\$351000	\$370000	\$373000
		+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA	+ IVA

Planes de precios

Elige tu plan, y si no te satisface te lo reembolsamos (ha:

BÁSICO	PRO
Para siempre	Respuestas ilimitadas
Gratis	276 USD
	Facturado anualmente
Comenzar	Hazte PRO

Anexo 4

Flujo de Caja – EMPRESA: SAUCO SA			
	2025	2026	2027
INGRESOS			
Por Ventas de servicios	\$ 252.142.674	\$ 375.692.584	\$ 473.372.656
Plan de acción 1:	\$ 37.821.401	\$ 101.689.140	\$ 205.831.125
Plan de acción 2:	\$ 7.650.165	\$ 11.398.745	\$ 14.362.419,29
TOTAL DE INGRESOS	\$ 297.614.240	\$ 488.780.470	\$ 693.566.200

EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 127.502.746	-\$ 189.979.091	-\$ 239.373.654,81
Gastos de Comercialización	-\$ 81.946.369	-\$ 144.767.716	-\$ 221.258.726
Gastos Administrativos	-\$ 31.896.048	-\$ 52.511.990	-\$ 74.712.416
Gastos Financieros	\$ 88.249.936	\$ 131.492.404	\$ 165.680.430
Otros Egresos - Honorarios Profesionales	-\$ 8.800.000	-\$ 11.088.000	-\$ 13.970.880
Plan de acción 1:	-\$ 17.192.310,46	-\$ 13.505.194,77	-\$ 14.795.344,87
Plan de acción 2:	-\$ 23.090.279,08	-\$ 302.400,00	-\$ 381.024,00
Plan de acción 3:	-\$ 10.098.202,55	-\$ 4.754.925,46	-\$ 4.754.925,46
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 212.276.019	-\$ 285.416.913	-\$ 403.566.542
UTILIDAD BRUTA	\$ 85.338.220	\$ 203.363.557	\$ 289.999.658

IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 29.868.377	\$ 71.177.245	\$ 101.499.880
UTILIDAD NETA	\$ 55.469.843	\$ 132.186.312	\$ 188.499.778

Inversión a realizar	-88.874.607
Flujo del periodo 1	55.469.843
Flujo del periodo 2	132.186.312
Flujo del periodo 3	188.499.778

VAN	64.486.481
TIR	95%
ROI	
Beneficios	378.752.996
Costos	-122.733.487
ROI	209%
ROI	\$ 2,09
Utilidad Bruta porcentual 2027	41,81%
Utilidad Bruta porcentual 2020	38,75%
Diferencia	3,06%

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos se incrementará año a año 1 15%; -2 17%; - 3 22%;
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%;
3. Al aumentar los ingresos los gastos comercialización aumentarán un 25%; y gastos administrativos un 11%;
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020 actualizados por REM que es de un 1825,34%;
7. La reducción de costos es proporcional a los años de vida del proyecto

Premisas de Planes de Acción

1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas

Objetivo general: Incrementar la utilidad bruta 3 puntos más de la actual para diciembre 2027 de La Divala sobre la base del 2020

Plan de Acción 1: Incrementar las ventas un 54% para noviembre del 2027.

Plan de Acción 2: Reducir los costos de venta en un 18% para junio del 2027

Plan de Acción 3: Retener el 80% del personal para diciembre del 2026

Ingresos 2020	\$ 13.091.919
Costo de ventas 2020	\$ 8.018.525
Gastos Administrativos	\$ 3.318.065
Gastos de Comercialización	\$ 14.155.405
Gastos Financieros	\$ 4.628.016

Tabla 1: Inflación (REM) BCRA	2025		2026		2027	
	49%	1,49	26%	1,26	26%	1,26

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Referencia k Plazo Fijo	39%