

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

“Planificación estratégica para Sauco S.A con el objetivo de lograr una mejora de procesos y aumentar la rentabilidad”

Nombre y Apellido: Bruno Morini

DNI: 38.904.980

Profesor: Carlos Vittar

Legajo: VADM21246

2024

Resumen

En este trabajo final se desarrolla una propuesta de planificación estratégica para **Sauco S.A.**, una de las unidades de negocio del Grupo Meta, que incluye el restaurante **La Jirafa**, ubicado en San Carlos de Bariloche. Este restaurante enfrenta desafíos significativos, como una alta dependencia del turismo, la falta de fidelización de clientes locales y una intensa competencia en el mercado gastronómico de la región.

El objetivo principal es aumentar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad mediante estrategias orientadas a diversificar la base de clientes y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Para ello, se plantea una serie de iniciativas que incluyen la capacitación del personal para ofrecer un servicio de excelencia, campañas de marketing y publicidad enfocadas en incrementar la visibilidad de la marca, y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar los procesos internos y analizar el comportamiento de los consumidores. Asimismo, se proponen alianzas estratégicas con empresas turísticas y negocios locales para potenciar su alcance y atraer nuevos segmentos de clientes, además de promociones diseñadas específicamente para incentivar la fidelización de la clientela local.

La propuesta, con un horizonte de tres años, busca posicionar a **La Jirafa** como un referente gastronómico en Bariloche, reduciendo la dependencia del turismo y promoviendo su conexión con la comunidad local. El análisis financiero realizado respalda la viabilidad de estas estrategias, destacando un impacto positivo en la rentabilidad y el crecimiento sostenible del restaurante.

Palabras clave: Planificación estratégica - Gastronomía - Rentabilidad - Fidelización - Marketing - Sostenibilidad.

Abstract

This final project develops a strategic planning proposal for **Sauco S.A.**, one of the business units of Grupo Meta, which includes the restaurant **La Jirafa**, located in San Carlos de Bariloche. The restaurant faces significant challenges, such as a high dependence on tourism, a lack of customer loyalty among local residents, and intense competition in the region's gastronomic market.

The main objective is to increase profitability and ensure the sustainability of **La Jirafa** through strategies aimed at diversifying its customer base and strengthening its market positioning. The proposal includes initiatives such as training staff to provide excellent service, marketing and advertising campaigns focused on enhancing brand visibility, and the use of advanced technological tools to optimize internal processes and analyze consumer behavior. Additionally, strategic partnerships with tourism companies and local businesses are proposed to expand its reach and attract new customer segments, along with promotions specifically designed to foster loyalty among local clientele.

The three-year proposal aims to position **La Jirafa** as a gastronomic benchmark in Bariloche, reducing its dependence on tourism while promoting stronger connections with the local community. The financial analysis confirms the feasibility of these strategies, highlighting a positive impact on the restaurant's profitability and sustainable growth.

Keywords: Strategic planning - Gastronomy - Profitability - Customer loyalty - Marketing - Sustainability.

Contenido

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	4
Análisis Situacional:	6
Macroentorno:	6
<i>PESTEL</i>	6
<i>Aspectos políticos y económicos:</i>	6
<i>Aspectos sociales:</i>	7
<i>Aspectos tecnológicos:</i>	8
<i>Aspectos ecológicos:</i>	9
<i>Aspectos legales:</i>	10
Microentorno:	11
<i>5 FUERZAS DE PORTER</i>	11
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	15

<i>Acciones secundarias o de apoyo:</i>	17
<i>Diagnostico organizacional:</i>	19
<i>FODA:</i>	19
<i>Fortalezas:</i>	19
<i>Oportunidades:</i>	20
<i>Debilidades:</i>	20
<i>Amenazas:</i>	21
<i>BCG:</i>	21
Análisis de la Matriz BCG	21
Marco teórico	22
Diagnóstico	25
Propuesta de aplicación	26
<i>Objetivo general</i>	27
<i>Objetivos específicos</i>	28
<i>Planes de acción:</i>	29
<i>Diagrama de Gantt</i>	35
<i>Presupuesto</i>	35
<i>Análisis financiero</i>	35
Conclusiones	38
Recomendaciones	40
Bibliografía	41
Anexos	42
<i>Gráfico N°1: Evolución de las tasas de indigencia y pobreza.</i>	42
<i>Anexo N°1: Grafico FODA UEN SAUCO S.A</i>	43
<i>Anexo N°2: Matriz BCG de Sauco S.A.</i>	44
<i>Anexo N°3: Estado de Resultados.</i>	45
Anexo N°4: Información sobre gastos y su aplicación.....	46
Anexo N°5: Suscripción Software Fudo PRESUPUESTO	47
Anexo N°6: Curso de Bartender Online	48
Anexo N°7: Curso de atención al cliente en restaurantes.....	49
Anexo N°8: Curso a distancia Manipulación e Higiene de los alimentos.....	49
Anexo N° 9: Presupuesto de los 4 planes de acción	50

Introducción

A continuación, se realizará un reporte, en el cual se analizará a Grupo Meta, un grupo que está compuesto por cuatro empresas, La tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A.S y por último Brewing S.A.S.

Grupo Meta se encuentra en distintos lugares geográficos, aunque concentra y centraliza la administración de la actividad económica, legal y contable de las unidades de negocios en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba.

Sus fundadores, son tres hermanos, José, Juan Cruz Fernández y Paula. Es una compañía joven, se creó en 2019 con el objetivo de unir las diferentes unidades bajo un mismo nombre y crecer de manera conjunta. Cada unidad tiene su propia gestión y objetivos, pero todas comparten la visión de ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Las unidades de negocio son diversificadas, La tregua S.A. tiene actividades de tambo y agricultura, se desarrolla en 900 hectáreas en su totalidad arrendadas, donde se cosecha trigo, soja y maíz, en cuanto al tambo tiene una explotación de 300 vacas en ordeño con sistema Dry-Lot, en Sacanta - El Arañado.

Sauco S.A conformado por Cervecería Checa, una fábrica de cerveza artesanal que cuenta con instalaciones de última generación donde se puede producir hasta 360.000 litros de cerveza al año, queda ubicada en la localidad de Sacanta departamento de San Justo, y por otro lado un restaurante familiar llamado La Jirafa donde el menú ofrece desde minutas hasta platos regionales, la capacidad es 160 comensales, en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Rio Negro.

La tercera unidad de negocios es Cervezas Argentinas S.A.S, que incluye un bar cuyo nombre es Casa Negra del cual el grupo es dueño solo del 50%, tiene una amplia cocina con cocteles y cerveza artesanal Checa, queda ubicado en Córdoba Capital se encuentra en la zona de Güemes, una excelente ubicación comercial.

Como cuarta unidad de negocio el grupo proyecta la apertura de un bar propio Checa con Brewing S.A.S.

Como momentos críticos se pueden mencionar la pandemia producida por el covid-19 afecto a todas las unidades, salvo a La Tregua (agricultura y tambo) que pudieron seguir sus actividades por ser esenciales. Las demás, fueron las más afectadas por el aislamiento preventivo impuesto y las ventas cayeron muy por debajo de las medias

habituales. Haciendo énfasis en Sauco S.A sus estados contables arrojan una disminución de la venta durante 2020 en relación con el 2019 ya que su problemática principal es que presenta vulnerabilidad al depender del turismo, particularmente el restaurante La Jirafa tiene buena aceptación por la comunidad de Bariloche, pero la mayoría de las personas que asisten no son residentes del lugar. Analizando la industria en el microentorno, se visualizan amenazas en la fuerte competencia y una falta clara de fidelización de mercado.

Si bien la pandemia es un ejemplo claro y un contexto extremo, la situación económica e inestable del país actual golpea fuertemente en el consumo y el aumento de costos. En un momento de caída de actividad, salarios que aún no recuperan todo el poder adquisitivo perdido, el consumo cayó en julio 16,1%, respecto de igual mes de 2023, el nivel más bajo de los últimos tres años. (LA NACION, 2024). Influyendo directamente en la decisión no solo de los residentes que optan por productos sustitutos, sino también en los turistas que es la mayor fuente de ingresos de Sauco S.A.

Por lo cual se propone para reducir esa brecha, luego de realizar los análisis correspondientes, desarrollar una estrategia de diferenciación sobre sus competidores, que impulse el posicionamiento en el mercado frente a los competidores, fortaleciendo las herramientas de marketing para ganar mayor visibilidad entre los residentes del lugar a los que todavía no eligieron la marca y generando retorno entre los consumidores. De esta forma se podrá mejorar la rentabilidad de la unidad de negocios, sobre todo en época baja, además, reducir las amenazas.

La planificación estratégica se define como el proceso sistemático mediante el cual una empresa desarrolla y documenta estrategias a largo plazo para alcanzar sus objetivos. Este proceso permite a la organización establecer una dirección clara, evaluar su situación actual y trazar un camino hacia sus metas futuras. Un ejemplo es Toyota. A principios de los años 70, entró en el mercado de fabricación de automóviles de Estados Unidos, este estaba dominado por tres grandes empresas que tenían más del 82% del mercado. Esta marca llevó a cabo una planificación estratégica: estudió a la competencia, mejoró sus puntos débiles e implantó plantas de fabricación propias en Estados Unidos. Todo esto les permitió vender automóviles mucho más baratos que los estadounidenses y plantar cara a la competencia. (SantanderX, 2021)

Análisis Situacional:

Analizando a grupo meta, en este reporte, se pueden visibilizar distintos problemas. Principalmente, la falta de reconocimiento en el sector y por consecuencia, la dependencia del turismo en la unidad de negocios Sauco S.A. Que junto a la baja del consumo por la pérdida de poder adquisitivo en la actualidad, influye directamente tanto como en el sector de alimentos y bebidas, como la industria cervecera y gastronómica. Ya que en ambos rubros hay fuerte competencia con variedad de productos, y los consumidores en algunos casos pueden optar por los más reconocidos por una cuestión de confianza o en otros casos productos sustitutos. En el caso del sector gastronómico, ejemplo comidas rápidas. O en el caso de la industria cervecera pueden optar por cerveza industrializada, marcas que tienen años en el rubro y clientes ya fidelizados. Provocando como consecuencia, caída en las ventas y por lo tanto, en la rentabilidad.

Macroentorno:

PESTEL

Para evaluar el macroentorno se realizará un análisis PESTEL, la cual es una herramienta crucial para la gestión estratégica, nos ayudara a entender y navegar en el entorno en el cual opera la empresa y a formular estrategias efectivas.

Aspectos políticos y económicos:

El actual gobierno de Javier Milei, asumido el 10 de diciembre 2023 trajo en su propuesta electoral el recorte en distintos puntos del estado, con el fin de reducir el gasto público, esto repercutió fuertemente en los distintos sectores de la sociedad. Uno de los puntos clave en este ámbito es la quita de subsidios y aumento de tarifas por parte del estado en los servicios, generando un doble impacto en los costos de producción y de manutención de los locales comerciales, y en la caída del consumo, que:

Según el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una baja del 8,4 en abril, en comparación al mismo periodo del año anterior Si bien todos los rubros se registran caídas de consumo, uno de los mas afectados es el gastronómico.

Además, a la caída en la facturación se le suma el aumento de precios en servicios, alquiler y alimentos. (ámbito, 2024)

La reducción de ingresos afecta a todo Sauco S.A, ya que se genera un impacto en la cadena de suministro, afecta a proveedores, bebidas, logística los cuales se ven obligados a aumentar los precios, y por ende los costos para la unidad de negocios en cuestión. A esta situación se le incorpora un factor muy importante, la inflación acumulada en lo que va del 2024 que trepa a 94,8% la cual continúa siendo un problema persistente en Argentina ya que también se generan aumentos en los precios para los consumidores para mantenerse rentables, por otro lado genera mayor competencia, ya que otras empresas compiten agresivamente por una base de clientes que tiene menos dinero para gastar, siendo la innovación, el marketing y la optimización de costos un papel crucial. Por otro lado, el tipo de cambio sigue siendo volátil, con fluctuaciones significativas en el valor del peso argentino frente al dólar estadounidense, esto se debe a la pérdida de confianza en la moneda, ya que la gente se muestra reacia a tener los pesos en su poder ya que pueden perder su valor rápidamente. Generando incertidumbre e inestabilidad económica, como por ejemplo en el caso de futuras inversiones o en términos de búsqueda de crecimientos sostenidos. Todas estas variables llevan a rever y analizar las estrategias para sortear los distintos escenarios.

Aspectos sociales:

La pobreza alcanzo al 52% de la población y la indigencia al 17,9% en el primer semestre, según estimaciones del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (ODSA-UCA). Estos números representan un aumento frente al 41,7% y 11,9% registrados por el INDEC en 2023, y son los valores más altos desde 2004. (INFOBAE, 2024)

(Visualizar: “Gráfico N°1: Evolución de las tasas de indigencia y pobreza.”)

Esto quiere decir que el problema que esta abordando la Argentina en términos sociales es muy importante, ya que se amplía la brecha de desigualdad social. En agosto 2024 la canasta básica total (CBT) trepó 4,4% respecto al mes anterior y la canasta básica alimentaria (CBT) subió 3,9%. Para no ser pobre un hogar tipo necesitó 939.887 pesos y para no ser indigente 421.474 pesos (CBA), muchas familias no alcanzan a cubrir estos umbrales de ingresos. (PAGINA12, 2024). La situación actual puede llegar a cambiar los hábitos de consumo afectando directamente en la demanda, ya que los consumidores priorizan bienes esenciales, reduciendo los gastos de actividades recreativas.

Aspectos tecnológicos:

La tecnología ha transformado significativamente la industria cervecera, desde la producción hasta la comercialización y la experiencia del cliente en las cervecerías, algunos de los principales avances tecnológicos que están impactando en el sector:

La automatización de la producción de cerveza: uno de los avances mas importantes en la producción. Los equipos automatizados permiten controlar de manera precisa y eficiente todo el proceso de elaboración, desde el macerado hasta el embotellado, lo que mejora la calidad y la consistencia. De esta forma reduce los errores humanos, se pueden realizar controles de calidad en tiempo real, y se generan mayores sistemas de control en los procesos.

Big data y análisis de datos: se esta utilizando para la optimización de la producción y mejorar la comercialización. Hoy en día no solo especialmente las grandes marcas tienen acceso a este tipo de sistemas. Donde la gestión de inventarios, los análisis de mercado juegan un rol clave a la hora de competir.

Internet de las cosas: la conectividad entre distintos dispositivos a través del IOT esta transformando como se monitorea y gestiona la producción de la cerveza, ya que permite conectar equipos de fermentación, almacenamiento y envasado en una red centralizada para la supervisión, de esta forma se pueden prevenir fallas y monitorear remotamente.

La tecnología está redefiniendo todos los aspectos de la industria gastronómica, desde la producción y la preparación de alimentos hasta la gestión de restaurantes y la experiencia del cliente. La incorporación de innovaciones tecnológicas está transformando la forma en que se cultivan, procesan y sirven los alimentos, así como cómo los consumidores interactúan con el sector.

Las principales áreas en las que la tecnología está impactando la gastronomía:

Sistemas de Gestión de Restaurantes: Los sistemas de punto de venta (POS) modernos no solo gestionan las transacciones, sino que también proporcionan análisis detallados sobre ventas, inventarios y comportamiento del cliente. Estos sistemas ayudan a los restauradores a tomar decisiones informadas y a optimizar las operaciones.

Automatización en la Cocina: sistemas de preparación automatizados, está cambiando la forma en que se preparan los alimentos en restaurantes y establecimientos

de comida rápida. Estos sistemas pueden realizar tareas repetitivas con precisión, lo que reduce los costos laborales y mejora la eficiencia.

Tecnologías en la Experiencia del Cliente: Las aplicaciones móviles y las plataformas de pedido en línea permiten a los clientes realizar pedidos de manera conveniente desde sus dispositivos. Estas tecnologías también ofrecen opciones para la personalización de pedidos y el seguimiento del estado de la entrega.

La tecnología está revolucionando la gastronomía en múltiples frentes, ofreciendo nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia, la calidad y la experiencia del cliente. A medida que la industria sigue evolucionando, las innovaciones tecnológicas serán clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes.

Es crucial que los profesionales del sector se mantengan al tanto de las últimas tendencias y tecnologías para mantenerse competitivos y satisfacer las crecientes expectativas de los consumidores.

Aspectos ecológicos:

La gastronomía en Argentina, como en muchas otras partes del mundo, está experimentando un cambio significativo hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ecológica.

Actualmente se rige la Ley General del Ambiente (No. 25.675) sancionada en 2002 establece un marco legal robusto para la protección del medio ambiente en Argentina, promoviendo un enfoque integral que incluye la prevención de la contaminación, la participación ciudadana y la responsabilidad compartida.

Su implementación es crucial para asegurar un desarrollo sustentable y para guiar las prácticas de todos los sectores, incluida la gastronomía, hacia una mayor sostenibilidad y respeto por el medio ambiente.

Aplicaciones en la industria:

- A. **Gestión de Residuos:** En la industria gastronómica, la ley impone la responsabilidad de gestionar adecuadamente los residuos generados. Esto incluye la separación, reciclaje y disposición de residuos, así como la minimización de desechos.

- B. Uso de Recursos: La ley promueve el uso eficiente de los recursos naturales, lo cual es relevante para la gastronomía en términos de uso del agua, energía y materias primas.
- C. Control de Emisiones y Efluentes: Para los restaurantes y establecimientos de alimentos, es esencial controlar las emisiones de gases y efluentes líquidos. La ley establece normas para la gestión de estos efluentes y la reducción de su impacto ambiental.
- D. Promoción de Prácticas Sostenibles: La ley fomenta la adopción de prácticas sostenibles en la gastronomía, como el uso de productos orgánicos, la reducción del consumo de plásticos y la promoción de la eficiencia energética.
- E. Participación Comunitaria: Los restaurantes y empresas gastronómicas pueden involucrar a la comunidad en iniciativas ambientales, como campañas de reciclaje y educación sobre sostenibilidad.

Aspectos legales:

Se deben cumplir con una serie de regulaciones legales que abarcan desde la seguridad alimentaria y las normativas laborales hasta el respeto al medio ambiente y las obligaciones fiscales:

Regulación Sanitaria: Regula la calidad, composición, etiquetado y presentación de los alimentos y bebidas. Los restaurantes deben cumplir con estas normas para asegurar que los alimentos que sirven son seguros para el consumo. Control de la higiene en la manipulación de alimentos, almacenamiento adecuado, y prevención de contaminación. Deben adherir a las regulaciones de ANMAT, que pueden incluir inspecciones y certificaciones.

Regulación Laboral: Regular las relaciones laborales, garantizando derechos y obligaciones para empleadores y empleados. Define aspectos como contratos de trabajo, salarios, horarios, vacaciones y otras condiciones laborales. Cumplimiento de las normativas sobre contratación, pago de salarios y condiciones laborales. En cuanto a los convenios colectivos de trabajo en La Jirafa, están incluidos en el de los gastronómicos. (UTHGRA)

Regulación Fiscal: Ley de Impuestos Internos (Ley No. 24.674), Ley de Ganancias (Ley No. 20.628).

Regulación Comercial: Ley de Defensa del Consumidor (Ley No. 24.240), Regula la información clara sobre los productos, la calidad del servicio y los mecanismos de reclamo. Y genera transparencia en la comunicación de precios y servicios, resolución de conflictos con los clientes.

Microentorno:

5 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación con los clientes:

Los clientes poseen un alto grado de poder de negociación, ya que, al haber una alta cantidad de competidores, le permite al comprador comparar entre las distintas marcas de la industria, evaluar los precios, y la fidelidad es mas compleja, se analizan distintos puntos:

Alta disponibilidad de opciones: Los consumidores de cerveza artesanal suelen tener muchas opciones, ya que el mercado ha crecido significativamente en los últimos años. Esto otorga a los clientes un alto poder de negociación, ya que pueden cambiar de marca fácilmente si no están satisfechos con el precio, la calidad o el servicio.

Sensibilidad al precio: Los clientes que compran cervezas artesanales suelen estar dispuestos a pagar un **precio premium** por productos diferenciados o de alta calidad, lo que puede reducir su poder de negociación. Sin embargo, se tiene que justificar el **precio premium** con calidad o experiencia única, los clientes podrían optar por alternativas más económicas.

Lealtad de los clientes: En la industria, muchos clientes son **leales a ciertas marcas** o prefieren cervezas locales. Esta lealtad puede ser el resultado de la **identificación con la marca** o de la experiencia que ofrece el producto.

Por el lado, en la industria gastronómica, también el cliente presenta un gran poder de negociación debido a las grandes alternativas, la sensibilidad del precio y las tendencias cambiantes. Los clientes tienen acceso a una amplia gama de restaurantes que ofrecen diferentes tipos de cocina, desde comida local hasta opciones internacionales. Esta diversidad empodera a los clientes, quienes pueden elegir entre múltiples opciones según sus preferencias y presupuestos.

La presencia de restaurantes especializados en cocina gourmet, internacional, y opciones más económicas ofrece a los clientes muchas alternativas para satisfacer sus deseos culinarios, lo cual puede influir en su decisión y capacidad de negociación.

En la era digital, los clientes tienen acceso a reseñas en línea a través de plataformas como Google Reviews, TripAdvisor, y redes sociales. Estas opiniones y calificaciones pueden influir significativamente en la percepción de la calidad del restaurante, dando a los clientes el poder de elegir basándose en experiencias previas de otros comensales.

Las plataformas de comparación de restaurantes y los sitios web permiten a los clientes comparar precios, menús, y ofertas especiales antes de tomar una decisión. Esta capacidad para investigar y comparar opciones incrementa su poder de negociación. Esto implica que los clientes no solo están interesados en la calidad de la comida, sino también en el ambiente, el servicio, y la autenticidad de la experiencia.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad en la industria cervecera es alta. Se trata de un mercado muy poblado, es difícil diferenciarse con variación de precios, con costos elevados en calidad de los productos ofrecidos, y marketing. Se observa que las grandes empresas en la industria dominan los canales tradicionales de distribución, como supermercados, bares populares, mientras que las pequeñas dependen de canales alternativos, como tiendas especializadas, festivales de cerveza y venta directa en locales. La competencia en la industria cervecera tiene un entorno de grandes multinacionales con una fuerte presencia, además de una creciente cantidad de productoras de cerveza artesanal locales.

En el ámbito gastronómico la rivalidad también es alta, y compleja, marcada por diversidad de oferta, alta densidad de competidores y constante búsqueda de diferenciación y calidad.

Se visualizan, restaurantes de alta gama y cocina internacional hasta opciones más casuales y económicas. La competencia no se limita solo a restaurantes similares, sino también a aquellos que ofrecen experiencias culinarias alternativas.

Competencia en Experiencia y Calidad: Los restaurantes destacan no solo por la calidad de su comida, sino también por su servicio, ambiente, y experiencias únicas que ofrezcan.

Innovación en el Menú y Servicios: Los competidores que ofrecen menús innovadores, opciones de menú exclusivas o experiencias temáticas pueden ejercer una presión adicional. La capacidad de innovar y adaptarse a las tendencias gastronómicas puede ser determinante.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Las barreras de entrada en la industria cervecera son sujetas a estrictas regulaciones gubernamentales que requieren licencias y cumplimiento de normas de salud y seguridad. Esto puede disuadir a nuevos entrantes. La inversión inicial para establecer una cervecera es alta. La necesidad de equipamiento especializado y espacio de producción representa una barrera significativa. Los competidores establecidos suelen beneficiarse de economías de escala que les permiten reducir costos, haciendo más difícil para los nuevos entrantes competir en precio. La amenaza de nuevos competidores en la industria cervecera es moderada a alta, impulsada por barreras de entrada significativas y una fuerte lealtad del consumidor. No obstante, la creciente demanda de cervezas artesanales puede crear oportunidades para nuevos entrantes que logren diferenciarse.

La amenaza de competidores nuevos en la gastronomía es moderada, si bien las barreras de ingreso a la industria para nuevos competidores son bajas en comparación con otras industrias, abrir un nuevo restaurante o local de comida puede requerir una inversión significativa, aunque deben cumplir con regulaciones locales y obtener permisos específicos, lo cual añade complejidad al proceso de entrada. Aunque las barreras no son insuperables, pueden actuar como un filtro para aquellos con menos recursos o experiencia en la industria.

Poder de negociación con los proveedores:

Particularmente en la industria cervecera, hay pocos proveedores clave, los insumos básicos como la malta, el lúpulo y la levadura son esenciales, existen muchos productores. Por otro lado, se visualizan algunos especializados que ofrecen ingredientes especiales, ejemplo lúpulos exóticos o maltas específicas, que pueden aumentar su poder de negociación. La disponibilidad de ciertos ingredientes puede variar según la temporada, lo que puede aumentar el poder de negociación de los proveedores en momentos de escasez. Según la necesidad de la demanda, el poder de negociación puede ser moderado a alto.

En la industria gastronómica, el poder de negociación de los proveedores es en general bajo, principalmente debido a la alta disponibilidad de proveedores que están dispuestos a abastecer a los establecimientos gastronómicos. La competencia entre proveedores es intensa, lo que reduce su capacidad para imponer precios elevados o condiciones desfavorables para los restaurantes. Los restaurantes a menudo establecen relaciones a largo plazo con sus proveedores, lo que puede brindarles ciertos beneficios en términos de estabilidad de precios y condiciones. Sin embargo, los proveedores que buscan mantener o ampliar su base de clientes a menudo deben ofrecer condiciones competitivas para asegurar y retener contratos con restaurantes.

Amenaza de Productos Sustitutos:

En la gastronomía la amenaza de productos sustitutos es alta, ya existen una variedad amplia de productos que pueden satisfacer las mismas necesidades. Las ofertas y promociones pueden atraer a otras alternativas más económicas. Otros puntos a tener en cuenta son:

Plataformas de Delivery y Comida Rápida: El crecimiento de plataformas de entrega a domicilio y la popularidad de los servicios de comida rápida ofrecen alternativas convenientes y a veces más económicas que pueden actuar como sustitutos directos para la experiencia de comer en un restaurante tradicional.

Las tendencias en alimentación pueden cambiar rápidamente, con un aumento en la demanda de opciones vegetarianas, veganas, o sin gluten.

La presencia de otros restaurantes locales y regionales que ofrecen platos similares o exclusivos puede aumentar la amenaza de sustitutos. Restaurantes que se especializan en cocina local o en especialidades para captar clientes que buscan una experiencia diferente.

La amenaza de productos sustitutos en la industria cervecera es moderada a alta, considerando la amplia gama de opciones disponibles para los consumidores en el mercado de bebidas. Las cervecerías deben estar atentas a las tendencias emergentes y a las preferencias cambiantes de los consumidores para mantenerse competitivas. La cerveza compite no solo con otras cervezas, sino también con vinos, licores y cócteles. La diversidad en la oferta de bebidas alcohólicas crea una competencia constante. Por otro lado, también el aumento en la popularidad de las cervezas sin alcohol, y otras

alternativas también representa una amenaza, especialmente entre los consumidores que buscan opciones más saludables.

Conclusión de análisis del microentorno:

Se observa que, el microentorno de las industrias cervecera y gastronómica está caracterizado por un alto grado de competitividad y una dinámica en constante evolución, lo que requiere que las empresas implementen estrategias flexibles y adaptativas para prosperar en este entorno. En ambas industrias, los **clientes** ejercen un significativo poder de negociación debido a la abundancia de opciones disponibles. Los consumidores son cada vez más exigentes, lo que obliga a las empresas a ofrecer productos diferenciados y experiencias únicas para mantener la lealtad del cliente. La **rivalidad entre competidores** es intensa en ambos sectores. En la industria cervecera, la presencia de grandes multinacionales y el auge de cervecerías artesanales generan un entorno complejo donde la diferenciación es clave. En la gastronomía, la diversidad de oferta y la búsqueda constante de calidad y experiencia gastronómica hacen que los restaurantes deban innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado. Las **amenazas de nuevos entrantes** son moderadas a altas en ambas industrias. Si bien las barreras de entrada en la industria cervecera son significativas debido a las regulaciones y costos de producción, la creciente demanda de cervezas artesanales puede atraer nuevos competidores. En la gastronomía, aunque las barreras son más bajas, la inversión inicial y las regulaciones locales actúan como filtros para nuevos entrantes. El **poder de negociación con los proveedores** varía significativamente entre las dos industrias. En la cervecera, la dependencia de insumos específicos como malta y lúpulo otorga cierto poder a los proveedores, mientras que, en la gastronomía, la alta disponibilidad de proveedores genera un entorno donde los restaurantes pueden negociar mejores condiciones. Por último, la **amenaza de productos sustitutos** es moderada a alta en ambas industrias, impulsada por la disponibilidad de alternativas convenientes y la evolución de las preferencias del consumidor. Esto exige que las empresas permanezcan alerta a las tendencias emergentes y se adapten continuamente para mantener su competitividad.

Mercado:

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Actividades primarias:

- Logística interna:

Sauco S.A. realiza servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador, y elaboración de cerveza, bebidas malteadas y malta. Está compuesta por la Fábrica de cervecería Checa, ubicada en Sacanta, tiene una capacidad productiva de 360.000 litros de la bebida al año. Y por el restaurante La Jirafa, que se encuentra en Bariloche. Un bodegón familiar que alberga a 160 comensales.

En el restaurante. la logística de recepción de insumos con cuidado especial de los productos dado que se trata de comestibles perecederos, se ubican en cámaras frigoríficas para carnes, lácteos y bebidas esta realizada por parte del personal del restaurante. En este punto particular hay que hacer una mención con respecto a la falta de un encargado de esta sección ya que pueden surgir costos no deseados. Luego se realiza el conteo físico del inventario y realizan los ajustes correspondientes.

- Operaciones:

En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo.

En el restaurante se realizan todas operaciones dentro de la cocina, accionando con todo el proceso culinario correspondiente. Cuenta con 1 cocinero, y dos bacheros que realizan la actividad necesaria para para cocción y atención de las necesidades que surgen. Se ofrece una carta variada, con productos de calidad y abundancia. En el salón tiene 6 mozos, que se encargan de la atención y la entrega de los pedidos al cliente mayoritariamente, y entre otras actividades realizan la limpieza, organización y mantenimiento del salón.

- Marketing y ventas:

Grupo Meta, esta realizando sus primeros pasos en la creación de una identidad como grupo, y no por unidad de negocios. Se estableció un logo para poder impulsar esa marca de referencia que los identifica. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería.

La Jirafa, cuenta con redes sociales, y pagina web. Donde se pueden encontrar los distintos eventos realizados, la carta y numero para realizar reservas. Tiene 4.2 estrellas en Google Maps de valorización Con mas de 3.500 comentarios que hace referencia a la buena posición que tiene con la competencia. Se utiliza la aplicación Pedido Ya para ventas por delivery.

Acciones secundarias o de apoyo:

- **Infraestructura de la organización:**

La administración del restaurante, y del grupo en sí se encuentra en la oficina de Sacanta, provincia de Córdoba. Donde tiene su sede central, y se gestionan las unidades de negocio. Es decir, desde allí se realiza la administración, económica, legal, contable. 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. En la oficina la empresa tiene espacios amplios, con aires acondicionados y calefactores para hacer más confortable el trabajo, además cuenta con computadoras, impresoras, internet, software administrativo. En cuanto a 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, por ejemplo, indicador de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”. Y un técnico de marketing que realiza la medición de satisfacción del cliente y otras variables.

Analizando la unidad de negocios Sauco S.A, la planta de cerveza, contiene El macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

El restaurante La Jirafa ubicado en Bariloche, posee el equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas, y para la gestión cuentan con un sistema informático “MR comanda”, computadoras e internet, etc.

- **Manejo de Recursos Humanos:**

La gestión de recursos humanos, la lleva a cabo una técnica en recursos humanos y el encargado del restaurante, por política del grupo se priorizan las capacidades y calidad humanas, sin distinción por sexo o edad. Se priorizan personas que vivan en la zona donde se encuentra el comercio.

Se realizan evaluación del personal con el fin de brindar las herramientas necesarias y capacitaciones para desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo.

En el grupo, tienen como objetivo formar equipos eficientes de trabajo, que se sientan parte de una gran familia.

- Tecnología:

La utilidad del sistema MR comandas para la gestión de compras, stock, caja, y perfiles de usuarios etc. Y El servicio externo que se encarga de los análisis de datos no solo del restaurante sino de todo el grupo. Además, se incorporo la App pedido ya para el sistema de delivery y take-away.

- Compras:

Se realizan a proveedores del entorno los mismos empleados, con buena relación con los mismos, es un aspecto para mejorar ya que no se tiene un responsable del área compras.

Conclusión de Cadena de valor:

El análisis de la cadena de valor de Grupo Meta revela que las áreas de **marketing y ventas** y **recursos humanos** son fundamentales para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado de la gastronomía.

Marketing y Ventas: Esta área es crucial para construir y fortalecer la identidad de marca de Grupo Meta. La implementación de un logo y el uso de plataformas digitales, como redes sociales y páginas web, son pasos significativos hacia la creación de una presencia de marca sólida. La gestión activa de la reputación en línea, evidenciada por una buena calificación en Google Maps, demuestra que la satisfacción del cliente se está priorizando. Sin embargo, hay una oportunidad para que intensifique sus esfuerzos en marketing, utilizando estrategias como “branding” para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. La combinación de una oferta gastronómica de calidad con una comunicación efectiva puede aumentar el reconocimiento de la marca.

Recursos Humanos: La gestión del personal es otro pilar clave en la cadena de valor de Grupo Meta. La política de priorizar las capacidades y la calidad humana, así como la implementación de capacitaciones y evaluaciones regulares, son prácticas que pueden incrementar la motivación y la eficiencia del personal. Un equipo bien capacitado no solo mejora la calidad del servicio, sino que también puede adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, creando una experiencia más satisfactoria para los clientes. La inversión en recursos humanos, por tanto, no solo es necesaria para el buen funcionamiento del restaurante, sino que también contribuye a construir una cultura organizacional sólida y un ambiente de trabajo positivo.

- Nivel Corporativo: visión, misión, valores.

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

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

Valores:

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

Respeto: actitud de valorar a otra persona.

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

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

Diagnostico organizacional:

FODA:

(Visualizar Cuadro Anexo N º1)

Fortalezas:

1. La Jirafa cuenta con buena reputación, con una calificación de 4.2 estrellas en Google Maps, más de 3000 comentarios positivos, lo que reflejan buena aceptación.
2. Restaurante con muchos años de prestigio en la ciudad de Bariloche.

3. Cervecería Checa, está equipada con la mejor tecnología para la elaboración de cervezas
4. Personal capacitado: se promueve la capacitación constante y evaluación de los empleados para que realicen el trabajo de la mejor manera.
5. Variedad de cervezas, para los diferentes gustos de los clientes, Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee.
6. Buena aceptación de la gente de la comunidad y buena aceptación con las demás instituciones de la zona.
7. Menú variado y de calidad: Ofrece una carta diversa con platos regionales y minutas, lo que puede atraer una amplia gama de clientes.
8. Ubicación estratégica: Situado en San Carlos de Bariloche, un destino turístico muy popular, lo que atrae a residentes y turistas.
9. Amplia capacidad: donde se pueden manejar grandes grupos de comensales y eventos, lo que es una ventaja en temporada alta de turismo.

Oportunidades:

1. Crecimiento turístico: Es un destino de alta frecuencia de visitantes lo que genera nuevos clientes que van en búsqueda de comida tradicional local.
2. Tener la certificación ISO 9001 y BPM puede impulsar la calidad y la satisfacción del cliente.
3. Tendencias en la Alimentación: adaptarse a las tendencias emergentes como opciones vegetarianas, veganas o sin gluten puede atraer un público más amplio y diverso.
4. Innovaciones Tecnológicas: incorporar nuevas tecnologías en el servicio al cliente, como aplicaciones, ERP, pueden mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.
5. La cerveza artesanal se volvió tendencia en la provincia de Córdoba, en el ultimo tiempo.
6. Eventos y promociones: Realizar eventos especiales, promociones o colaboraciones con otras empresas locales, pueden aumentar la visibilidad.

Debilidades:

1. Dependencia del turismo: Depende en gran parte del turismo, lo que puede hacer que el restaurante sea vulnerable a las fluctuaciones en el número de visitantes.
2. Falta de visibilidad: No se reconoce a la empresa como Grupo Meta.

3. Falta de encargado en logística interna: La ausencia de un encargado específico para la logística de insumos puede llevar a problemas en la gestión del inventario y aumentar los costos operativos.
4. Áreas de marketing y compras: Se requiere un enfoque sólido en marketing para aumentar las ventas y obtener ventajas sobre la competencia. La gestión de compras puede afectar a la capacidad de optimizar costos.
5. Competencia en el mercado local: La alta competencia en Bariloche, con una oferta variada de restaurantes, puede hacer difícil destacar y mantener una base de clientes leales.
6. El grupo carece de sistema de gestión, un sistema de planeación de recursos empresariales (ERP), esto le permitirá automatizar prácticas en el negocio y gestionar la información de manera más efectiva.

Amenazas:

1. Los elevados niveles de desocupación: genera pérdida de poder adquisitivo de la población y caída del consumo
2. Competencia intensa: Alta competencia en el mercado de cervezas artesanales y restaurantes dificulta la diferenciación.
3. Cambios en las regulaciones: Cambios en las normativas del sector de bebidas alcohólicas podrían impactar en las operaciones.
4. Devaluación del dólar norteamericano, es una variable clave a la hora del aumento de costos sobre las materias primas importadas, y equipos que puede llegar a necesitar el restaurante.
5. Inflación: aumentos en los insumos y servicios externos. Pérdida de rentabilidad debido al aumento constante de los costos generales.
6. Cambios en preferencias del consumidor: por la crisis actual, el consumidor puede optar por buscar una variable más económica, como comida rápida para satisfacer su necesidad.

BCG:

(Visualizar Cuadro Anexo N°2: Matriz BCG de Sauco S.A.)

Análisis de la Matriz BCG

- **Estrellas:**

- **Cervecería Artesanal:** La cervecería artesanal está en auge. Sin embargo, como está en un mercado altamente competitivo, requiere una fuerte inversión en calidad, producción y marketing para seguir siendo competitiva y aumentar su participación de mercado.
- **Vacas Lecheras:**
 - **Restaurante La Jirafa:** Este restaurante ya tiene una buena reputación en su mercado local. Aunque no crece rápidamente, sigue siendo una fuente sólida de ingresos para Sauco S.A. y puede ser utilizado como base para financiar inversiones en otras áreas del negocio.
- **Interrogantes:**
 - **Eventos Especiales y Degustaciones:** Estos servicios tienen un gran potencial si se gestionan adecuadamente y se promocionan mejor. El reto es convertirlos en "Estrellas", para lo cual necesitarán más inversión en marketing y desarrollo de una experiencia diferenciada.
- **Perros:**
 - **Ventas por Delivery a través de Apps:** Este servicio tiene poca rentabilidad debido a los altos niveles de competencia y las comisiones que exigen las plataformas de delivery. Puede ser que Sauco S.A. tenga que evaluar enfocarse en otros canales.

Marco teórico

En el siguiente marco teórico se podrá conocer los conceptos necesarios, para la comprensión del desarrollo del proyecto. La planificación estratégica será el tema principal para este reporte de caso.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se formulan y ejecutan las estrategias de una organización con el objetivo de posicionarla, según su misión, en el entorno en el que opera. Según Drucker, “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Chiavenato, 2017)

La relevancia de la planificación estratégica reside en la habilidad de las empresas para mantenerse a la vanguardia frente a los cambios del entorno, la globalización y otros factores que les permiten crecer, innovar y fortalecer su competitividad. Esta capacidad les facilita anticiparse tanto a las demandas del mercado como a las necesidades internas de la organización. En resumen, la planificación estratégica es crucial porque:

- Da sentido de dirección a la empresa.
- Facilita el control.
- Reduce la incertidumbre.
- Visualiza los cambios. (desarrollo, 2023)

Este proceso es fundamental hoy en día, en entornos donde los administradores no toman decisiones estratégicas de manera aislada, sino que sus empresas compiten con otras por captar clientes. En este escenario, solo aquellas que son más eficientes y efectivas logran sobresalir y ganar. (Hill, Charles W.L y Gareth R. Jones, 2010)

Teniendo en cuenta lo que plantea Hill, Jones y Schilling, el proceso de planificación estratégica se compone de cinco etapas:

1. Definición de la misión corporativa y de los principales objetivos de la empresa.
2. Evaluación del entorno competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del entorno operativo interno, con el fin de reconocer fortalezas y debilidades.
4. Elección de estrategias que fortalezcan las capacidades internas y mitiguen las debilidades, permitiendo aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas. Estas estrategias deben estar alineadas con la misión y los objetivos de la organización, formando un modelo de negocio sostenible.
5. Finalmente, la ejecución de dichas estrategias

Es importante destacar que un plan estratégico elaborado de manera sistemática ofrece beneficios significativos, tales como:

- Mejora la coordinación de las actividades internas.
- Permite anticipar los cambios y desarrollos futuros.

- Incrementa la capacidad de adaptación y preparación de la empresa ante el cambio.
- Reduce las respuestas impulsivas ante eventos inesperados.
- Disminuye los conflictos en relación con el rumbo y los objetivos de la organización.
- Optimiza la comunicación interna y externa.
- Obliga a la alta dirección a pensar en el futuro de forma estructurada.
- Facilita un mejor alineamiento de los recursos con las oportunidades disponibles.
- Proporciona un marco general que favorece la revisión continua de las actividades.
- Un enfoque estratégico bien planificado conduce a mayores niveles de rentabilidad.

(Rodríguez, 2020)

Mediante estas herramientas, una empresa puede competir eficazmente en el mercado en el que se encuentra, logrando así una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a sus competidores. Una ventaja competitiva es un atributo que distingue a la compañía de otras, ya sea por su producto, experiencia, o un servicio superior o diferenciado, lo que le otorga una posición ventajosa frente al resto, con el objetivo de alcanzar un mayor rendimiento. Al destacarse dentro de su sector, es valorada por el consumidor o cliente final y puede mantenerse a lo largo del tiempo. (Porter, 1980)

La misión y los objetivos de las organizaciones se enfocan en el crecimiento y el incremento del rendimiento y las ganancias. Por esta razón, las empresas deben analizar tanto sus mercados como sus productos y decidir si continúan operando de la misma manera, si intensifican sus esfuerzos, o si se aventuran a nuevos desafíos asumiendo ciertos riesgos. La matriz de crecimiento de producto/mercado propuesto por Igor Ansoff, una herramienta utilizada para identificar oportunidades de expansión en las unidades de negocio de una empresa, presenta diversas combinaciones de productos y mercados que pueden guiar su desarrollo futuro. Ansoff plantea cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. La estrategia de penetración de mercado busca aumentar la venta de productos existentes en los mercados actuales. (Chiavenato, 2017)

La estrategia de penetración de mercado:

Puede enfocarse en mejorar la experiencia del cliente (incrementando el volumen de compra, reduciendo la obsolescencia, promocionando nuevos usos, facilitando el proceso de compra o mediante incentivos de precio para incrementar su utilización), o en captar clientes de la competencia (destacando las diferencias frente a otras marcas o ampliando los recursos de apoyo a las ventas). Al implementar esta estrategia, se destacan algunas ventajas, como el conocimiento adquirido con el tiempo sobre nuestro producto y el mercado en el que opera (Vicuña, 2017)

Estrategia de cobranding:

Representa una oportunidad estratégica de colaboración entre marcas, donde las partes involucradas en la asociación buscan obtener beneficios específicos sin sacrificar su identidad individual. Hay una variedad de tipos de cobranding, siendo uno de ellos el cooperativo, que se enfoca en el alcance y el conocimiento compartido. Un ejemplo de esta modalidad es la estrategia de tarjetas de crédito de marca conjunta. Este tipo de colaboración ha crecido en los últimos años en Colombia, persiguiendo diversas metas, como ingresar a nuevos nichos de mercado, ofrecer nuevos beneficios a los consumidores y aumentar la lealtad del cliente, entre otros aspectos. (Forero-Molina, 2021)).

Diagnóstico

Tras un análisis exhaustivo del restaurante La Jirafa y su posición dentro del sector gastronómico, se ha identificado una problemática central: la dependencia excesiva del turismo. Este enfoque puede resultar arriesgado, ya que los flujos de turistas son impredecibles y pueden variar drásticamente debido a múltiples factores, como la temporada, la economía y las condiciones sociales. Esta situación se vuelve especialmente relevante en el contexto actual, donde es fundamental diversificar la base de clientes para asegurar la sostenibilidad del negocio.

La dependencia del turismo ha sido una estrategia que funcionó en períodos de alta afluencia, pero en un contexto de crisis, donde los patrones de consumo pueden cambiar rápidamente, esta dependencia se convierte en una vulnerabilidad. La posibilidad de experimentar un vacío en la clientela durante la temporada baja es considerable, afectando así los ingresos de manera drástica. Por lo tanto, aumentar el consumo local es una necesidad imperativa para La Jirafa.

Además, en un entorno gastronómico altamente competitivo, la lealtad del cliente es difícil de construir, lo que agrava la situación para aquellos negocios que no cuentan con un reconocimiento sólido de marca. La falta de una identidad de marca establecida para La Jirafa representa un obstáculo significativo; sin una promoción adecuada, el restaurante se enfrenta al desafío de atraer a los residentes locales. Este reconocimiento es clave para generar una clientela fiel que respalde el negocio, especialmente en tiempos difíciles.

La crisis económica actual también influye en el comportamiento de los consumidores. Durante períodos de incertidumbre, es común que los residentes reduzcan sus gastos en entretenimiento y comidas fuera de casa, lo que representa un obstáculo adicional para captar clientela. Sin embargo, este contexto de crisis también brinda la oportunidad de establecer una conexión más sólida con la comunidad local, un paso crucial para el éxito de La Jirafa.

Para abordar estos desafíos, un plan de marketing bien diseñado, junto con estrategias de cobranding, podría ser la clave para fomentar el consumo local. A través de un enfoque estratégico en marketing, La Jirafa podría aumentar su visibilidad y reconocimiento en el mercado local, promoviendo sus ofertas y creando un sentido de pertenencia entre los residentes. Al mismo tiempo, el cobranding con otras marcas o negocios locales podría potenciar su alcance, atrayendo así a un público más amplio y diverso.

En conclusión, la dependencia del turismo plantea serias inquietudes que deben ser atendidas con urgencia. La falta de reconocimiento de marca y la necesidad de atraer a la clientela local son desafíos críticos que requieren discusión y análisis. La estrategia actual del restaurante puede no ser suficiente para garantizar su sostenibilidad a largo plazo, y es esencial que la gerencia considere acciones que permitan diversificar su clientela y fortalecer su posición en el mercado local.

Propuesta de aplicación

La siguiente propuesta para la empresa Grupo Meta, tiene un horizonte temporal de 3 años. Donde se pretende realizar un plan integrado en el cual se atiendan distintas aristas para lograr un beneficio real, mitigando los problemas detectados a través del diagnóstico de la organización. Dentro de dicho plan se buscará aumentar el

reconocimiento local para evitar la dependencia del turismo, pero sin descuidar el mismo. Atendiendo ambas necesidades local y turística.

Se iniciará un sólido trabajo en marketing y publicidad, con una inversión en campañas que resalten la propuesta gastronómica de La Jirafa y su conexión con la cultura local. Se desarrollarán estrategias de comunicación digital y se potenciarán las redes sociales para atraer tanto a residentes como a turistas. Además, se llevará a cabo una capacitación del personal en servicio al cliente y ampliación de la carta, asegurando que cada visita sea memorable y que los clientes regresen.

Paralelamente, se formularán alianzas estratégicas con empresas de turismo y hoteles de la región para crear paquetes que incluyan experiencias en La Jirafa, promoviendo así una mayor afluencia de clientes. Estas alianzas permitirán la creación de eventos especiales y promociones exclusivas que incentiven las visitas al restaurante.

Con esta propuesta se busca lograr una penetración efectiva en el mercado local, promoviendo la llegada de nuevos clientes y generando lealtad entre ellos, lo que se traducirá en un aumento significativo de las ventas y la rentabilidad. Se espera consolidar la imagen de La Jirafa en la comunidad, convirtiéndola en un referente gastronómico en Bariloche y aumentando su reconocimiento a nivel regional.

Objetivo general

En un periodo de 3 años, aumentar la facturación de manera progresiva hasta alcanzar el objetivo de que el total facturado en valores absolutos sea un 60% mayor (luego de ajustar por inflación).

La estrategia se basa en 3 objetivos fundamentales, ampliar la cantidad de consumidores locales, fidelización de estos y aumento de la facturación por cliente (locales y extranjeros).

Se puede visualizar que, en el Balance 2019, si no fuese por los ajustes de RECPAM (la empresa no cuenta con inversiones) el resultado hubiese sido negativo, por lo que se buscará revertir la situación actual en el mediano plazo.

Las medidas a aplicar no solo buscan mejorar el resultado obtenido aumentando la facturación, sino que como contra partida de la capacitación de los empleados busca reducir el CMV de un 61.3% a un 57% en un plazo de 3 años.

Objetivos específicos

1. Incrementar la Clientela Local:

Generar un crecimiento de la concurrencia de la clientela local en un 40% en los próximos tres años, generando un flujo constante de ingresos y reduciendo la dependencia del turismo, a través de promociones y eventos especiales diseñados para residentes. Este objetivo, si bien es osado, se puede lograr. En una primera instancia se buscará agrandar la base de clientes locales, la cual no se ha explotado aún y luego el objetivo principal será generar una mayor fidelización de estos, aumentando el número de visitas por año.

El fin de este foque es aumentar la clientela local para asegurar la sostenibilidad del restaurante La Jirafa, ya que reduce la dependencia del turismo, que es volátil y puede verse afectado por diversos factores. Al atraer a más residentes, se establece un flujo de ingresos constante, se fomenta la lealtad del cliente y se fortalece el reconocimiento de la marca en la comunidad. Esto no solo mejora la estabilidad financiera, sino que también posiciona al restaurante como un referente en la comunidad, garantizando su éxito a largo plazo.

2. Capacitar al 100% del personal en habilidades de servicio al cliente en los próximos seis meses.

Esto nos permitirá generar resultados inmediatos tanto en el aumento de la facturación por cliente como en la reducción de costos de mercaderías vendidas.

Para ello una de las capacitaciones se centrará en capacitar a los empleados en servicios de bartender y atención al cliente, lo cual suponemos generará un aumento de la facturación por cliente en un 8% el 1er año, llegando a un 20% en 3 años y reduce el ratio de CMV/ventas debido al gran margen de ganancias que tienen las bebidas.

Mientras que los demás cursos se centrarán en la manipulación de alimentos, buscando reducir los desperdicios generados.

Ambos cursos suponemos que generarán una disminución del ratio CMV/Ventas del 61.3% actual al 59% en el primer año, 58% en el segundo y 57% en el tercer año.

A su vez, un servicio excepcional no solo aumenta la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la lealtad y la recomendación, lo que puede traducirse en un incremento en las visitas y en las ventas. Además, un personal bien capacitado puede manejar mejor las quejas y crear un ambiente positivo,

contribuyendo a una reputación sólida y diferenciadora en un mercado competitivo. En definitiva, esta capacitación es una inversión estratégica que impulsa tanto la satisfacción del cliente como el éxito del negocio.

3. *Inversión destinada a campaña de publicidad: primer año hasta llegar a \$280.000, segundo año alcanzando los \$480.000, con el fin de aumentar la imagen de la marca y de La Jirafa un 30%.* Esto se logrará a través de estrategias en Se mejorará la presencia en redes del establecimiento, ya que este canal nos brinda un mayor alcance a un costo mucho menor que los medios publicitarios tradicionales. Se destinará un montó relativamente pequeño (\$750.000) que creemos servirá para complementar a las demás iniciativas y permitirá lograr los objetivos propuestos.

4. *Establecer Alianzas de Cobranding: Formar 2 alianzas estratégicas nuevas con negocios locales en el periodo 2026-2027, aumentando el tráfico de clientes extranjeros en un 5% a través de cada una de las promociones cruzadas.*

Alcance

La realización del presente Reporte de Caso tiene como propuesta principal fortalecer puntos clave para estabilización financiera y el crecimiento sostenido, teniendo como eje la aplicación de una planificación estratégica para lograr evitar la dependencia del turismo, reactivando las ventas locales, potenciando la imagen y reconocimiento de la marca. Para que esto se pueda llevar a cabo se va a recurrir particularmente a las áreas de marketing y administración. Para su realización se plantea un horizonte temporal que comienza el 01/01/2025 y finaliza el 31/12/2027.

Alcance en el ámbito Geográfico: el ámbito de ejecución sería en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro.

Planes de acción:

Una vez establecidos el objetivo general y los objetivos específicos, se presentan las estrategias que se detallan a continuación para aprovechar las oportunidades que hemos identificado.

1. *Plan N°1: Generar un aumento del 20% en la clientela local en el primer año:*

A. Para lograr este objetivo se necesitará una Inversión en cambio de sistema de software en el plazo de 6 meses, a FUDO que permitirá aparte de mayores funciones y controles dentro del restaurante, un sistema de recompensas para los clientes, donde podrán sumar puntos con sus compras y así alcanzar distintos beneficios, generando retorno del cliente. La capacitación estará a cargo de la empresa de software contratada. Y el abono es mensual.

B. Luego, se pasará al paso siguiente que es la recopilar los Feedback de la comunidad, donde se evaluarán los platos más elegidos en el software, para realizar análisis de los resultados y de esta forma ajustar las ofertas. En base a datos arrojados, se seleccionarán los platos más destacados ofreciendo promociones y perfeccionando los platos para lograr un servicio de excelencia.

C. Para tener un aumento en la clientela local del restaurante La Jirafa, se comenzará definiendo las promociones para residentes de lunes a miércoles con un 15% de descuento en la carta, esto permitirá que se incentive la venta en los días de bajo consumo. La cual ira rotando mensualmente, adaptándose al consumo de los clientes.

De esta forma, se generará un plan integral, para hacer hincapié en el retorno de la clientela, aportando a una lealtad tanto local como turística, escuchando las distintas necesidades, aportando una mejora fundamental en la calidad y entrega de los productos, servicio, atención y aumento en la generación de ingresos habitual, tanto en días concurridos como en los de menor flujo de gente.

Al segundo año de implementada la estrategia las ventas a consumidores locales hayan aumentado un 30% en total con respecto a 2024 y un 40% al 3er año también con respecto al 2024.

Pasos por desarrollar:

A Acciones	B Tiempo		D Recursos humanos		F Terciarización	G Materiales	H Presupuesto	I Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
1. Suscripción a Software FUDO mensual	10/1/2025	31/12/2027		Responsable General		Computadoras, Celulares.	\$ 30.000,00	Anexo 4
2. Migración de Datos	10/1/2025	1/4/2025		Responsable General	Empresa de Software	Computadoras, Celulares.	\$ -	
3. Capacitación del personal	1/4/2025	1/5/2025		Responsable General	Empresa de Software	Local Comercial	\$ -	
4. Implementación del sistema nuevo	1/5/2025	31/12/2027		Responsable General		Local Comercial	\$ -	
5. Puesta en marcha del sistema de recompensas a clientes y Feedback por mesa	1/6/2025	31/12/2027		Responsable General		Local Comercial	\$ -	
6. Analisis de datos mensuales	1/7/2025	31/12/2027		Responsable General		Computadoras	\$ -	
7. Gestion de Promociones en base a los datos analizados	1/7/2025	31/12/2027		Responsable General		Local Comercial	\$ -	

Fuente: elaboración propia

Plan N°2: Capacitación del personal

Para la implementación de la siguiente táctica, se brindarán distintas capacitaciones al personal para aportar mayores herramientas a la hora de resolver situaciones, generar un valor agregado en la atención, y apuntar a tener un servicio de excelencia en su conjunto. Toda la capacitación será de forma online con una cuenta que le brindará la empresa, en las distintas plataformas, para que puedan acceder en cualquier momento.

- A. Curso de Bartender Online: Para ampliar la gama de tragos de la carta y perfeccionar la elaboración de estos, es clave que todo el personal sepa como se arman los tragos cuales son sus composiciones y puedan brindar un buen asesoramiento para un excelente maridaje. Duración 2 meses.
- B. Curso de atención al cliente en Restaurantes: Al implementar un curso de atención al cliente, el restaurante no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la reputación del establecimiento, promoviendo una cultura de servicio excepcional. Duración: 2 meses
- C. Higiene y Seguridad Alimentaria: Se ofrecerá formación sobre prácticas de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, asegurando que todo el personal cumpla con las normativas sanitarias. Duración: 2 meses

Por último, se aplicarán encuestas de calidad en el nuevo Software de la empresa para medir la satisfacción del cliente, incluir mejoras y corregir errores.

- *Pasos por Desarrollar:*

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
1. Incripción a curso de Curso de Bartender Online	5/1/2025	6/3/2025	Recursos humanos	Responsable General		Elementos para preparar tragos y computadora.	\$ 15.990,00	Anexo 5
2. Incripción a curso de atención al cliente en Restaurantes	10/3/2025	9/5/2025	Recursos humanos	Responsable General		Computadoras, Celulares.	\$ 94.000,00	Anexo 6
3. Incripción a curso de Higiene y Seguridad Alimentaria	15/5/2025	14/7/2025	Recursos humanos	Responsable General		Computadoras, Celulares.	\$ 14.000,00	Anexo 7
4. Implementación de encuestas de calidad de servicio en sistema	14/7/2025	31/12/2027		Responsable General		Software FUDO	\$ -	

Fuente: elaboración propia

Plan N°3: Inversión destinada a campaña de publicidad: primer año hasta llegar a \$280.000, segundo año alcanzando los \$480.000, con el fin de aumentar la imagen de la marca y de La Jirafa un 30%:

Los planes de acción a seguir para este objetivo son:

- A. **Cambios de publicidad:** Mejora de la web, Instagram y Facebook, con el fin de hacerle llegar al cliente la propuesta de un restaurante familiar de calidad y con excelente servicio, destacando los platos regionales y características que lo diferencian, dándole a conocer al público que en el restaurante La Jirafa puede tener la oportunidad pasar una excelente experiencia gastronómica con una cálida atención. Para iniciar el plan de acción se contratará un diseñador de forma temporal como monotributista, el cual rediseñara las redes sociales Instagram y Facebook de La Jirafa, en un total de 60 días y la web en un total de 90 días.
- B. **Inversión en redes sociales:** La inversión en publicidad en redes sociales aporta al a Restaurante una mayor visibilidad y alcance al permitir conectar con un público más amplio y diverso al aumentar la presencia de la marca en plataformas como Instagram y Facebook se fomenta la interacción directa con los clientes, generando un sentido de comunidad y lealtad al ofrecer contenido atractivo y relevante se atraen nuevos comensales y se retiene a los existentes al resaltar promociones especiales y eventos, lo que puede aumentar la afluencia y mejorar las ventas al aprovechar la segmentación de audiencia se puede dirigir la publicidad a grupos específicos, maximizando así la efectividad de las campañas en última instancia, esta inversión contribuye a consolidar la imagen de La Jirafa en el mercado y a construir una reputación sólida que es crucial para su éxito a largo plazo. Este plan será ejecutado por un diseñador que se contratará temporal facturando con su monotributo por el servicio brindado, para crear la mejor publicidad, en un período de 60 días, una vez

generado el contenido se ira publicando y publicitando en las distintas redes sociales por el encargado de marketing de Grupo Meta.

- C. **Material promocional fuera del establecimiento:** Invertir en calcomanías y vasos con el logo de Grupo Meta y La Jirafa, que se utilizarán en eventos y fiestas, y además se podrán canjear con el sistema de recompensas del sistema, para promocionar la marca. Se seleccionará al proveedor adecuado para confeccionar el merchandising de la empresa en 30 días.

Pasos por desarrollar:

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Evaluación de necesidades y preferencias de los consumidores	1/8/2025	30/9/2025	marketing	Responsable General		Datos software, Computadora		
Proyecto de rediseño de redes sociales y web	1/10/2025	30/11/2025	marketing		Diseñador		\$ 80.000,00	mensuales
Diseño de redes sociales	1/12/2025	30/1/2026	marketing		Diseñador		\$ 120.000,00	mensuales
Diseño de Web	30/1/2026	1/3/2026	marketing		Diseñador		\$ 150.000,00	mensuales
Contenido para publicidad en redes	1/3/2026	30/4/2026	marketing	Responsable General y Marketing		Computadora y telefono	\$ 100.000,00	mensuales
Estudio de proveedores de Merchandising	15/5/2026	14/6/2026	Compras	Responsable General		Computadora y telefono		
Selección de proveedor	14/6/2026	19/6/2026	Administración	Responsable General		Computadora y telefono		
Aplicación del sistema de recompensas y publicidad en redes	19/7/2026	31/12/2027	Administración y marketing	Responsable General y Marketing		Computadora y software		

Fuente: Elaboración Propia

Los honorarios se consultaron a profesionales que corresponde para la ejecución del plan de acción.

Plan N°4: Establecer Alianzas de Cobranding, 5% aumento del total de ventas primer año, segundo año 10% y tercer año 15%.

- A. Para implementar la propuesta de cobranding entre La Jirafa y empresas de turismo y hoteles de Bariloche se necesitara el técnico de marketing del Grupo Meta y el responsable general del restaurante el cual comenzarán con la identificación de socios adecuados mediante una investigación exhaustiva para seleccionar hoteles y empresas de turismo que compartan una filosofía similar y atraigan a un público compatible, luego se procederá a la negociación de alianzas contactando a los socios potenciales para discutir los beneficios de la colaboración y formalizar acuerdos que incluyan descuentos y promociones exclusivas, una vez establecidos los socios se procederá a la creación de paquetes turísticos que realizara un diseñador contratado temporalmente monotributista que facture sus servicios, para llevarle a los socios una propuesta concreta donde se incluyan una

cena en La Jirafa como parte de la experiencia, resaltando platos locales y maridajes que representen la gastronomía de la región.

- B. A continuación se desarrollará material promocional que incluya contenido digital que resalte los paquetes en los hoteles y a través de las redes sociales de La Jirafa y de los socios, se organizarán eventos temáticos de degustación y cenas especiales en el restaurante, invitando a turistas de los hoteles asociados a disfrutar de estas experiencias únicas, también se implementará un programa de fidelización donde los turistas acumulen puntos por sus cenas en La Jirafa, los cuales serán canjeables por descuentos en los hoteles o en futuras visitas al restaurante.
- C. Para asegurar que el personal esté bien informado y pueda ofrecer un servicio excepcional, se llevará a cabo una capacitación que brindaran los socios y el responsable del restaurante para coordinar la información sobre las promociones y paquetes turísticos, asegurando que todos estén alineados con la propuesta de valor de la colaboración, por último, se establecerá un sistema de evaluación para monitorear el impacto de las alianzas mediante encuestas y análisis de datos arrojados por software FUDO, permitiendo realizar ajustes según sea necesario para maximizar el éxito de la colaboración. Este enfoque integral permitirá a La Jirafa fortalecer su presencia en el mercado local y atraer a una mayor cantidad de clientes a través de alianzas estratégicas. Aplicando doble impacto en el sector local y turístico.

Pasos por desarrollar:

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Terciarización	Materiales	Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Identificación de los socios potenciales	30/7/2026	13/9/2026		Tecnico en Marketing y Responsable general		Computadora y telefono		
Selección de socios	13/9/2026	13/9/2026				Computadora y telefono		
Negociación de alianzas	30/9/2026	29/11/2026				Computadora y telefono		
Creación de paquetes turísticos	5/12/2026	3/2/2027			Diseñador		\$ 120.000,00	mensuales
Desarrollo de material promocional en las	3/2/2027	4/4/2027			Diseñador		\$ 150.000,00	
Organización de eventos con hoteles y oficinas de turismo	15/4/2027	15/5/2027		Tecnico en Marketing y Responsable general		Computadora y telefono		
Capacitación del personal	15/5/2027	30/5/2027		Responsable General y empresa de turismo		Computadora y telefono		
Evaluación en sistema y ajustes	14/6/2027	14/6/2027		Responsable General		Computadora y telefono		

Fuente: Elaboración Propia

Los honorarios se consultaron a profesionales que corresponde para la ejecución del plan de acción.

Desglose	2025	2026	2027
Ventas Locales sin implemento de estrategias	\$ 445.979.664,19	\$ 445.979.664,19	\$ 445.979.664,19
Aumento Ventas Locales por estrategia	\$ 89.195.932,84	\$ 133.793.899,26	\$ 178.391.865,68
Ventas Extranjeros sin implemento de estrategias	\$ 183.597.412,30	\$ 183.597.412,30	\$ 183.597.412,30
Aumento Ventas Ext por estrategia (Cobranding)	\$ -	\$ 9.179.870,61	\$ 18.359.741,23
Aumento de Facturación por Tragos	\$ 57.501.840,75	\$ 115.882.626,95	\$ 165.265.736,68
Correspondiente a inflación	\$ 271.696.197,53	\$ 670.767.272,36	\$ 1.009.691.018,25
Total Ventas	\$ 1.047.971.047,60	\$ 1.559.200.745,68	\$ 2.001.285.438,32
Costo Mercaderías Original	-\$ 475.856.483,10	-\$ 544.609.719,14	-\$ 607.847.379,51
Reducción Costo Mercaderías por estrategia	\$ 17.854.321,55	\$ 29.318.304,62	\$ 42.638.560,06
Correspondiente a inflación	-\$ 160.300.756,54	-\$ 389.045.017,97	-\$ 575.523.880,40
Total CMV	-\$ 618.302.918,09	-\$ 904.336.432,49	-\$ 1.140.732.699,85
Utilidad Bruta	\$ 429.668.129,52	\$ 654.864.313,18	\$ 860.552.738,48
Gastos de Comercialización (sin estrategia)	-\$ 293.354.615,64	-\$ 293.354.615,64	-\$ 293.354.615,64
Gastos de Comercialización nuevas estrategias	-\$ 887.980,00	-\$ 950.000,00	-\$ 630.000,00
Gastos Administrativos	-\$ 70.472.286,97	-\$ 70.472.286,97	-\$ 70.472.286,97
Gtos Com y Adm Correspondiente a inflación	-\$ 127.650.208,92	-\$ 298.396.015,69	-\$ 388.948.770,81
Utilidad Neta antes de Impuesto a las ganancias	-\$ 62.696.962,02	-\$ 8.308.605,12	\$ 107.147.065,05
Imp a las Ganancias	\$ 21.943.936,71	\$ 2.908.011,79	-\$ 37.501.472,77
Utilidad neta del ejercicio	-\$ 40.753.025,31	-\$ 5.400.593,33	\$ 69.645.592,28

Premisas Generales:

Variaciones con respecto a 2024	2025	2026	2027
Plan Fidelización	20%	30%	40%
Venta Tragos	8%	15%	20%
Plan Co-Branding	0%	5%	10%
CMV	59%	58%	57%
Gastos Comercialización	5%	10%	15%

La estrategia no requiere de inversión inicial, por ello para el calculo del VAN

VAN	Inflación acumulada	tasa real anual	Tasa Nominal Anual	Valor Ajustado
Retorno año 1	-\$ 40.753.025,31	35%	3,50%	39,7% -\$ 29.166.595,32
Retorno año 2	-\$ 5.400.593,33	63%	3,50%	31,9% -\$ 3.102.468,71
Retorno año 3	\$ 69.645.592,28	87%	3,50%	27,5% \$ 33.614.091,74
				\$ 1.345.027,71

La inversión es viable ya que el $VAN > 0$. Para ello utilizamos una tasa de inflación mayor a la utilizada en el presupuesto nacional (casi el doble) y una tasa real anual del 3.5% que es similar a la de los bonos estadounidenses. A su vez, la proyección es de solo 3 años, si alargamos el tiempo de análisis podemos ver que una vez implementadas las estrategias el negocio se vuelve altamente rentable en un período de tiempo relativamente corto.

En caso de que la tasa de inflación y/o el retorno real que se esperan obtener son mayores a los utilizados, es probable que con la proyección a 3 años el resultado del VAN no sea positivo, pero si estiramos el período de análisis esto se resuelve ya que para el 3er año el negocio será altamente rentable debido a las medidas tomadas.

Tasa inflación Presupuesto anual 2025 18.3%

TIR		Inflación acumulada	tasa real	Valor Ajustado
Retorno año 1	-\$ 40.753.025,31	35%	5,74%	-\$ 28.547.951,80
Retorno año 2	-\$ 5.400.593,33	63%	5,74%	-\$ 2.972.253,51
Retorno año 3	\$ 69.645.592,28	87%	5,74%	\$ 31.520.205,31
				\$ 0,00
LA TIR es de 5,7428791%				

Aunque los primeros años muestran resultados negativos, el tercer año compensa ampliamente, resultando en una TIR positiva del 5,74%. Este indicador muestra que, bajo las condiciones asumidas, el proyecto es viable y rentable, especialmente si se extiende el horizonte temporal de análisis.

La tasa refleja la capacidad del proyecto de generar rendimientos superiores a la inflación y otras alternativas de inversión más conservadoras, como bonos estadounidenses, que sirvieron como referencia en el análisis.

Este resultado destaca la importancia de ejecutar las estrategias correctamente y mantener el control sobre los costos operativos y los indicadores de éxito para asegurar que los retornos proyectados se materialicen.

El ROI, también conocido como retorno a la inversión, es el índice que permite saber cuánto dinero se obtiene en relación con el dinero que ha sido invertido en el proyecto.											
Fincancieramente, el ROI se calcula dividiendo el Resultado del Ejercicio / Patrimonio Neto.											
Un ROI con un valor de 1 o 100% indica que se ha recuperado el dinero invertido. Un valor menor implica que no se ha recuperado lo invertido y un valor mayor implica que se ha obtenido una ganancia.											
PN=		\$ 4.391.711,26									
Ingresos Brutos=		\$ 23.491.973,64									
ROI		535%									

Un ROI de **535%** significa que por cada peso invertido en el proyecto, se obtuvieron **5,35 pesos** de retorno. Este valor incluye tanto la recuperación del capital invertido como la ganancia neta adicional generada.

En términos prácticos, este índice indica que el proyecto es altamente rentable desde una perspectiva financiera, multiplicando significativamente el patrimonio inicial.

- *Flujo de fondos año 2025*

	2025						
Ingresos	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25
Ventas	\$ 61.131.644,44	\$ 69.864.736,51	\$ 78.597.828,57	\$ 82.964.374,60	\$ 82.964.374,60	\$ 87.330.920,63	\$ 87.330.920,63
Total Ingresos	\$ 61.131.644,44	\$ 69.864.736,51	\$ 78.597.828,57	\$ 82.964.374,60	\$ 82.964.374,60	\$ 87.330.920,63	\$ 87.330.920,63
Egresos							
CMV	-\$ 36.067.670,22	-\$ 41.220.194,54	-\$ 46.372.718,86	-\$ 48.948.981,02	-\$ 48.948.981,02	-\$ 51.525.243,17	-\$ 51.525.243,17
Gastos de Comercialización	-\$ 23.171.604,41	-\$ 26.481.833,61	-\$ 29.792.062,81	-\$ 31.447.177,41	-\$ 31.447.177,41	-\$ 33.102.292,01	-\$ 33.102.292,01
Gastos de Administración	-\$ 5.549.692,60	-\$ 6.342.505,83	-\$ 7.135.319,06	-\$ 7.531.725,67	-\$ 7.531.725,67	-\$ 7.928.132,28	-\$ 7.928.132,28
Total Egresos	-\$ 64.788.967,23	-\$ 74.044.533,97	-\$ 83.300.100,72	-\$ 87.927.884,10	-\$ 87.927.884,10	-\$ 92.555.667,47	-\$ 92.555.667,47
Saldo Neto	-\$ 3.657.322,78	-\$ 4.179.797,47	-\$ 4.702.272,15	-\$ 4.963.509,49	-\$ 4.963.509,49	-\$ 5.224.746,83	-\$ 5.224.746,83
Saldo acumulado	-\$ 3.657.322,78	-\$ 7.837.120,25	-\$ 12.539.392,40	-\$ 17.502.901,90	-\$ 22.466.411,39	-\$ 27.691.158,22	-\$ 32.915.905,06

H	I	J	K	L	M	N
2025						
jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	Total
\$ 87.330.920,63	\$ 91.697.466,67	\$ 91.697.466,67	\$ 96.064.012,70	\$ 104.797.104,76	\$ 113.530.196,82	\$ 1.047.971.047,60
\$ 87.330.920,63	\$ 91.697.466,67	\$ 91.697.466,67	\$ 96.064.012,70	\$ 104.797.104,76	\$ 113.530.196,82	\$ 1.047.971.047,60
-\$ 51.525.243,17	-\$ 54.101.505,33	-\$ 54.101.505,33	-\$ 56.677.767,49	-\$ 61.830.291,81	-\$ 66.982.816,13	-\$ 618.302.918,09
-\$ 33.102.292,01	-\$ 34.757.406,61	-\$ 34.757.406,61	-\$ 36.412.521,21	-\$ 39.722.750,41	-\$ 43.032.979,61	-\$ 397.227.504,12
-\$ 7.928.132,28	-\$ 8.324.538,90	-\$ 8.324.538,90	-\$ 8.720.945,51	-\$ 9.513.758,74	-\$ 10.306.571,97	-\$ 95.137.587,41
-\$ 92.555.667,47	-\$ 97.183.450,84	-\$ 97.183.450,84	-\$ 101.811.234,22	-\$ 111.066.800,96	-\$ 120.322.367,71	-\$ 1.110.668.009,62
-\$ 5.224.746,83	-\$ 5.485.984,18	-\$ 5.485.984,18	-\$ 5.747.221,52	-\$ 6.269.696,20	-\$ 6.792.170,89	-\$ 62.696.962,02
-\$ 32.915.905,06	-\$ 38.401.889,24	-\$ 43.887.873,41	-\$ 49.635.094,93	-\$ 55.904.791,13	-\$ 62.696.962,02	

Conclusiones

Finalizado este reporte de caso, analizando a Grupo Meta, un conglomerado que integra diversas unidades de negocio, entre ellas Saucó S.A., la cual engloba actividades tanto en la industria cervecera como en la gastronómica. Particularmente, se abordó el desempeño de su unidad de negocios gastronómica La Jirafa, un restaurante con una sólida reputación y gran potencial de crecimiento, pero que enfrenta desafíos significativos debido a su alta dependencia del turismo y a la intensa competencia en el sector.

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron fortalezas clave de La Jirafa, como su ubicación estratégica en un importante destino turístico, su menú variado y de alta calidad, y su positiva valoración por parte de los clientes. Sin embargo, también se detectaron debilidades importantes, como la falta de reconocimiento de marca a nivel local y la ausencia de estrategias que permitan fidelizar a los residentes de la zona, lo que limita su capacidad para mantener ingresos constantes durante las temporadas bajas.

Para abordar estas problemáticas, se propusieron estrategias centradas en diversificar la base de clientes y fortalecer su posición en el mercado. Estas incluyen el

diseño de campañas de marketing orientadas a incrementar la visibilidad de La Jirafa en la comunidad local, la implementación de promociones específicas para residentes, la ampliación de la carta de tragos, y la optimización de procesos internos mediante tecnologías como el software FUDO, que permitirá una atención de alta calidad y además una gestión más eficiente basada en datos. Asimismo, se plantea la capacitación del personal para garantizar un servicio de excelencia apuntando a la fidelización de los clientes.

Además, se busca aprovechar sinergias con otras unidades de negocio y desarrollar alianzas estratégicas, tanto a nivel local como con empresas del sector turístico. Estas acciones tienen como objetivo generar un flujo de ingresos más equilibrado, incrementando la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

La evaluación financiera confirma que la inversión es viable. Los indicadores financieros clave respaldan esta conclusión. El proyecto presenta un **VAN positivo de \$1.345.027,71**, calculado bajo proyecciones conservadoras que consideran una tasa de inflación elevada y una tasa real anual del 3.5%. Además, la **TIR de 5,74%** indica una rentabilidad moderada, pero sólida, suficiente para justificar la inversión en un contexto de inflación alta y tasas de interés reales bajas. Por último, el **ROI del 535%** destaca como un punto sobresaliente, ya que refleja que cada dólar invertido generará un retorno de 5.35 dólares, lo que evidencia una gestión eficiente de los recursos y un excelente potencial de rentabilidad a largo plazo.

Aunque en los primeros tres años podrían surgir ajustes si las variables económicas cambian, la extensión del análisis demuestra que las estrategias implementadas garantizarán una rentabilidad significativa a partir del tercer año. Esto permitirá no solo recuperar la inversión inicial, sino también consolidar a La Jirafa como una unidad de negocio rentable y sostenible dentro de Sauco S.A.

En conclusión, este trabajo destaca la importancia de implementar una planificación estratégica bien estructurada para potenciar los recursos y capacidades de La Jirafa, consolidándola como una unidad de negocio clave dentro de Sauco S.A. y, por ende, del Grupo Meta. La ejecución de este plan permitirá a La Jirafa superar sus desafíos actuales y garantizar un crecimiento sostenible en el futuro, maximizando su rentabilidad y contribuyendo al fortalecimiento del conglomerado en su conjunto.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones obtenidas, en el presente análisis, se recomienda explorar un enfoque innovador y replicable que no solo permita a **La Jirafa**, sino también a otros restaurantes en situaciones similares, fortalecer su rentabilidad y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Una estrategia clave a seguir profundizando sería el desarrollo de un modelo centrado en la diferenciación experiencial y en la integración tecnológica dentro del sector gastronómico, lo cual no ha sido abordado en este proyecto y representa una oportunidad para futuras investigaciones y aplicaciones.

Esta propuesta podría incluir la implementación de herramientas digitales avanzadas, como menús interactivos en formato digital que ofrezcan información sobre la preparación de los platos, opciones de maridaje con bebidas y recomendaciones personalizadas según las preferencias del cliente. Este enfoque mejoraría la experiencia del consumidor y proporcionaría un valor agregado que diferencie al restaurante de sus competidores. Además, incorporar la posibilidad de realizar pedidos anticipados o reservas mediante una aplicación propia permitiría optimizar la gestión de mesas y reducir tiempos de espera, lo que incrementaría la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se recomienda explorar la creación de un espacio físico destinado a experiencias gastronómicas inmersivas, como cenas temáticas, talleres culinarios o maridajes guiados por expertos. Estas iniciativas no solo generarían ingresos adicionales, sino que también consolidarían a La Jirafa como un referente en innovación dentro de la industria gastronómica regional.

Estas acciones representan un camino novedoso hacia una mejora continua de la calidad y la experiencia gastronómica, al tiempo que abren la puerta para que futuros investigadores y profesionales del sector analicen su impacto en la fidelización de clientes y la rentabilidad a largo plazo. Por tanto, se recomienda tomar estas ideas como base para el desarrollo de nuevos estudios y estrategias que permitan transformar las prácticas actuales y establecer un estándar más elevado en el sector gastronómico regional.

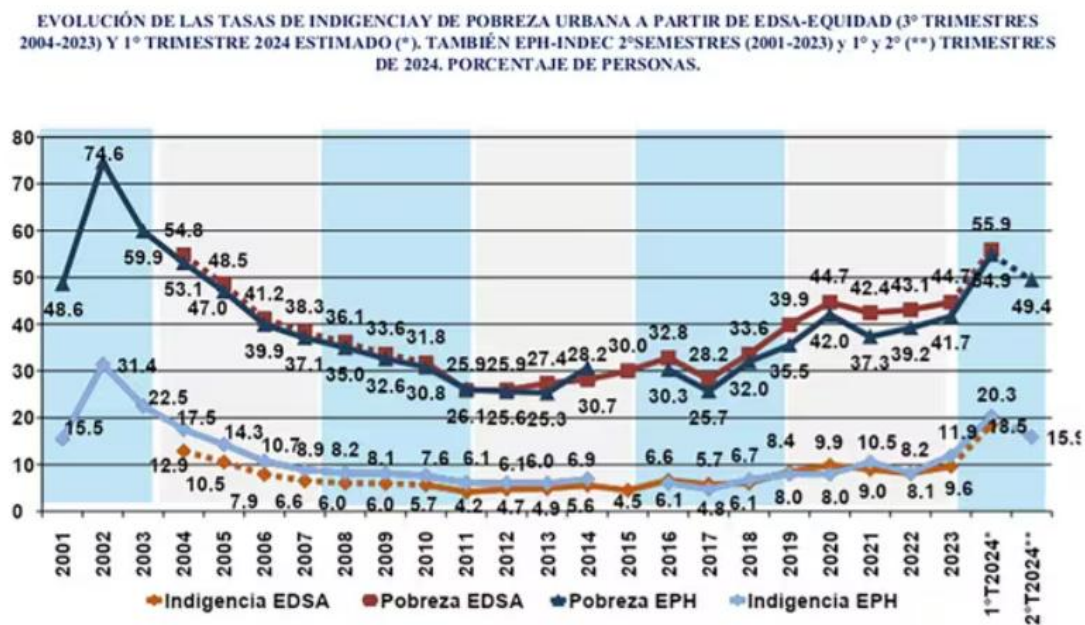
Bibliografía

- Manzoni, C. (15 agosto, 2024). *El consumo cayó 16,1% en julio, la peor baja interanual en los últimos tres años*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-consumo-cayo-161-en-julio-la-peor-baja-interanual-en-los-ultimos-tres-anos-nid15082024/#:~:text=En%20un%20contexto%20de%20ca%C3%ADda,de%20los%20%C3%BAltimos%20tres%20a%C3%BIos>
- Santander X.(18 noviembre, 2021). *¿Qué es la planificación estratégica y cómo implementarla paso a paso?*. Santander X. Recuperado de <https://www.santanderx.com/es/blog/planificacion-estrategica.html>
- Morena, C. (13 junio, 2024). *Restaurantes: dura caída del consumo y aumento de costos golpea al sector gastronómico*. Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/restaurantes-dura-caida-del-consumo-y-aumento-costos-golpea-al-sector-gastronomico-n6014180>
- Di Grande, L. (04 septiembre, 2024). *La pobreza alcanzó al 52% de la población en el primer semestre, según la UCA*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/09/04/la-pobreza-alcanzo-al-52-de-la-poblacion-en-el-primer-semester-segun-la-uca/>
- Pedrazzoli, M. (12 septiembre 2024). *A cuánto asciende la canasta para no ser pobre o indigente*. Página 12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/766646-a-cuanto-asciende-la-canasta-para-no-ser-pobre-o-indigente>
- Chiavenato, I. (2017). *Proceso de la planeación estratégica. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición*.
- Rodríguez, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Scielo. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Porter, ME (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press,. (Reeditado con una nueva introducción, 1998.)
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid.
- Forero-Molina, S. C., & Neme Chaves. (2021). *Valor percibido y lealtad del cliente: Estrategia cobranding de tarjetas de crédito en Bogotá (Colombia)* Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/348823168_valor_percibido_y_lealtad_del_cliente_estrategia_co-branding_de_tarjetas_de_credito_en_Bogota_-_Colombia

Anexos

Gráfico N°1: Evolución de las tasas de indigencia y pobreza.

Fuente: (INFOBAE, 2024)



Anexo N°1: Grafico FODA UEN SAUCO S.A

FODA



Anexo N°2: Matriz BCG de Sauco S.A.

Matriz BCG de Sauco S.A.

Cuadrante	Descripción	Unidades de negocio de Sauco S.A.
Estrellas	Productos o unidades con alta participación de mercado en mercados de alto crecimiento. Estas áreas suelen requerir una inversión significativa, pero tienen el potencial de generar grandes ingresos y dominar el mercado en el futuro.	- Cervecería Artesanal: El mercado de cervezas artesanales está en crecimiento, y la marca Sauco tiene una fuerte presencia local. Requiere inversión continua para mantenerse competitiva y seguir expandiendo su participación en el mercado.
Vacas Lecheras	Unidades con alta participación de mercado, pero en mercados con bajo crecimiento. Estas generan ingresos estables y no requieren mucha inversión adicional.	- Restaurante La Jirafa: En un mercado gastronómico maduro, La Jirafa tiene una base de clientes leales y genera ingresos estables. Aunque no está en una industria de alto crecimiento, sigue siendo una unidad clave para mantener la estabilidad financiera de la empresa.
Interrogantes	Productos o unidades con baja participación de mercado en mercados de alto crecimiento. Pueden requerir una gran inversión para mejorar su posición, y tienen un futuro incierto (pueden volverse Estrellas o fracasar).	- Eventos Especiales y Degustaciones: Las actividades relacionadas con la organización de eventos y degustaciones en la cervecería tienen un crecimiento potencial, pero su éxito depende de una mayor inversión en marketing y diferenciación.
Perros	Unidades con baja participación en mercados de bajo crecimiento. Estas áreas no son rentables y pueden ser candidatas para ser desinvertidas o cerradas.	- Ventas por Delivery a través de Apps: Aunque es una opción para seguir en el mercado, esta unidad tiene baja participación y no representa un crecimiento significativo en el sector gastronómico de Sauco, donde hay mucha competencia en plataformas de delivery como Pedido Ya.

Anexo N°3: Estado de Resultados.

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.-


 Heliana G. Cavallo
 Contadora Pública - U.N.C.
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.


 María Paula Fernández
 Presidente

Anexo N°4: Información sobre gastos y su aplicación.

DENOMINACION DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.		ANEXO III	
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.					
INFORMACION SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN - Art. 64 inc. b) Ley 19.550.-					
RUBROS	EXPLOTACION	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION	TOTALES 2020	TOTALES 2019
SUELDOS Y JORNALES		3.284.449,89	821.112,47	4.105.562,36	7.715.027,12
CARGAS SOCIALES Y SINDICALES		950.781,64	237.695,41	1.188.477,05	1.833.645,18
ALQUILERES			649.297,99	649.297,99	296.859,22
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		404.469,11		404.469,11	321.597,49
INSUMOS	7.198.828,49			7.198.828,49	16.476.936,39
FLETES		484.768,57		484.768,57	494.057,76
GASTOS BANCARIOS		135.444,70		135.444,70	128.735,40
ENERGIA ELECTRICA			1.207.896,09	1.207.896,09	1.068.091,44
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		4.036.840,47		4.036.840,47	48.581,86
GASTOS DE ADMINISTRACION			66.019,09	66.019,09	0,00
MANTENIMIENTO INMUEBLES		0,00	336.583,79	336.583,79	200.675,49
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS		159.887,29		159.887,29	707.778,70
SEGUROS		159.826,95		159.826,95	29.765,72
IMPUESTOS - INGRESOS BRUTOS		366.763,78		366.763,78	898.204,86
PAPELERÍA, LIMPIEZA Y OTROS		160.595,82		160.595,82	420.019,31
TASAS MUNICIPALES		89.833,53		89.833,53	217.942,37
INTERESES		296.073,87		296.073,87	76.489,58
ARANCELES TARJETAS		37.293,41		37.293,41	101.913,65
AMORTIZACIONES BIENES DE USO		3.408.246,28		3.408.246,28	3.311.998,79
AMORTIZACIONES ACTIVOS INTANGIBLES		180.129,72		180.129,72	0,00
TOTALES	7.198.828,49	14.155.405,02	3.318.604,84	24.672.838,35	34.348.320,33

Anexo N°5: Suscripción Software Fudo PRESUPUESTO

**Plan Avanzado****\$ 30.000** /mes

Profesionaliza tu gestión, analiza y toma decisiones sobre tu negocio.

Lo que incluye el Plan Inicial más:

- Control de inventario.
- Carga de recetas.
- Gestión de clientes y proveedores.
- Reportes gráficos y estadísticos.

[Ver todas las funcionalidades](#)

Anexo N°6: Curso de Bartender Online



Curso de Bartender Online

4.7 ★★★★★ | +100.000 ESTUDIANTES

- ✓ Certificación Profesional
- ✓ Ofertas laborales
- ✓ Garantía de Aprendizaje

¡Quiero mi descuento!
~~\$31.980~~

Comprar por
\$15.990

Se abona por única vez

Fuente: Escuela Gourmet Online.

Anexo N°7: Curso de atención al cliente en restaurantes.




**CURSO E-LEARNING
ATENCIÓN AL CLIENTE
EN RESTAURANTES**

COMPRAR CURSO

★ 5.0

Curso de Atención al Cliente en Restaurantes (Garzón)

\$94.000

Detalle:

- Curso 100% Online
- Acceso a la plataforma de estudio de Lunes a Domingo, las 24 horas.
- Cupos Limitados
- Duración: 30 horas

Fuente: Administración.cl

Anexo N°8: Curso a distancia Manipulación e Higiene de los alimentos.



CURSO

A DISTANCIA

- Duración: 32hs.
- Disponible las 24 hs.

**VALOR TOTAL: \$
14.000**

Fuente: Isparamedico.com.ar

Anexo N° 9: Presupuesto de los 4 planes de acción

Plan de accion 1	2024	2025	2026	2027
1. Suscripción a Software FUDO mensual		\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
2. Migración de Datos				
3. Capacitación del personal				
4. Implementación del sistema nuevo				
5. Puesta en marcha del sistema de recompensas a clientes y Feedback por mesa				
6. Analisis de datos mensuales				
7. Gestion de Promociones en base a los datos analizados				
TOTAL		\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
Plan de accion 2	2024	2025	2026	2027
1. Incripcion a curso de Curso de Bartender Online		\$ 31.980,00		
2. Incripcion a curso de atención al cliente en Restaurantes		\$ 188.000,00		
3. Incripcion a curso de Higiene y Seguridad Alimentaria		\$ 28.000,00		
4. Implementacion de encuestas de calidad de servicio en sistema				
TOTAL		\$ 247.980,00	\$ -	\$ -
Plan de accion 3	2024	2025	2026	2027
Evaluacion de necesidades y preferencias de los consumidores				
Proyecto de rediseño de redes sociales y web		\$ 160.000,00		
Diseño de redes sociales		\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	
Diseño de Web			\$ 150.000,00	
Contenido para publicidad en redes			\$ 200.000,00	
Estudio de proveedores de Merchandaising				
Selección de proveedor				
Aplicación del sistema de recompensas y publicidad en redes				
TOTAL		\$ 280.000,00	\$ 470.000,00	
Plan de accion 4	2024	2025	2026	2027
Identificacion de los socios potenciales				
Selección de socios				
Negociacion de alianzas				
Creacion de paquetes turisticos			\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Desarrollo de material promocional en las redes				\$ 150.000,00
Organizacion de eventos con hoteles y oficinas de turismo				
Capacitacion del personal				
Evaluacion en sistema y ajustes				
TOTAL		\$ -	\$ 120.000,00	\$ 270.000,00
TOTAL INVERSION		\$ 887.980,00	\$ 950.000,00	\$ 630.000,00
\$ 2.467.980,00				

correspondientes al ejercicio económico terminado en esa fecha, de conformidad con las normas contables profesionales argentinas vigentes.

e) Párrafo de énfasis.

Si modificar mi opinión quiero enfatizar la información contenida en la Nota N° 1 de "Preparación y presentación de los estados contables. Unidad de medida" donde se describe que los presentes estados contables han sido confeccionados en moneda homogénea a la fecha de cierre de los mismos, atento a que la dirección de la Sociedad ha aplicado a los presentes estados contables el proceso de reexpresión según la RT N° 6 y en un todo de acuerdo con lo dispuesto por la Resolución J.G. FACPCE N° 539/2018. En la misma nota también se detallan las opciones establecidas por la Resolución N° 539/2018 utilizadas en su preparación y los efectos que la aplicación de dichas opciones genera en la información contenida en los mismos.

II-Información especial sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

- a) Los Estados Contables enunciados en el primer párrafo del presente surgen de registros contables que han sido llevados de conformidad con los requisitos formales exigidos por normas legales y técnicas.
- b) Las cifras resumidas emergentes de los Estados Contables enunciados en el primer párrafo del presente informe son las siguientes:

	2020	2019
ACTIVO	21.931.233,78	23.436.127,20
PASIVO	17.539.522,52	11.271.816,04
PATRIMONIO NETO	4.391.711,26	12.164.311,16
	2020	2019
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	(7.772.599,90)	374.689,99

- c) Según surge de los registros contables al 31 de Diciembre de 2020, existe deuda devengada a favor del Sistema Integrado Previsional Argentino en concepto de aportes y contribuciones previsionales por un total de \$ 225.630,28 (Pesos: doscientos veinticinco mil seiscientos treinta y 28/100) siendo exigibles a dicha fecha \$ 132.622,01 (Pesos: ciento treinta y dos mil seiscientos veintidós con 01/100)
- d) He aplicado los procedimientos sobre prevención de lavado de activos de origen delictivo y financiación del terrorismo previstos en la Resolución N° 420/11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Córdoba, 08 de Marzo de 2021.-

HELIANA G. CAVALLO
CONTADORA PUBLICA - U.N.C.
M.P. 10-18099.8 - C.P.C.E. CBA.



O Conselho Profissional de Ciências Econômicas de Curitiba, CERTIFICA que a
firma que aparece conchegada em 12, que se encontra registrada como correspondente

0591 • CAVALLO HELIANA GISELA
Inscrito en la matrícula de CONTADOR PUBLICO Nº 10.16099.6
Comitente: SAUCO S.A.

Fecha de cierre: 31 de diciembre 2020 Intervención Nº 470552
Activo: 21.931.233,78 Pasivo: 17.539.522,52
P. Neto: 4.391.711,26 Resultado: -7.772.599,90
Var. E.F.E.: -159.927,23

Oblea Nº 0100963587
Gra. ROMINA P. CARABO
Lugar y fecha: Córdoba jueves, 22 de abril de 2021

Sr. Professor - Carab-

