

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**  
**Licenciatura en Administración**

“Planificación estratégica para la empresa GRUPO META en su unidad de negocio  
Sauco S.A, Restaurante La Jirafa”

Nombre y Apellido: Clemente Rodríguez De La Torre

DNI: 42860281

Profesora: Sofía Rinero

Legajo: ADM07092

2024

## **Resumen**

El presente reporte tiene como eje central el desarrollo de una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta unidad de negocios Sauco S.A, Restaurante La Jirafa, con el objetivo de incrementar la rentabilidad en un 10 % anual para el restaurante mediante el desarrollo de una planificación estratégica para el periodo comprendido entre los años 2024-2027.

En primera instancia, se analiza la situación en el cual se aplican diferentes herramientas de análisis del macro entorno, análisis de la industria, análisis de mercado, y análisis interno propio de la empresa. Luego se incluyen los aspectos teóricos y conceptuales para dar sustento al desarrollo del reporte. Se definen los objetivos, estrategias y tácticas dentro de una propuesta de plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa y su respectivo análisis financiero el cual arroja resultados positivos otorgando al proyecto de viabilidad económica y financiera. Dicho aumento de rentabilidad es abordado por medio de la implementación de tres programas de acción. Por último, se presentan las conclusiones y recomendación del caso.

*Palabras clave:* planificación – estrategia – rentabilidad – indicadores financieros









## **Abstract**

The central axis of this report is the development of a strategic planning for the company Grupo Meta business unit Sauco S.A, Restaurante La Jirafa, with the objective of increasing profitability by 10% annually for the restaurant through the development of a strategic planning for the period between the years 2024-2027.

In the first instance, the situation is analyzed in which different macro environment analysis tools, industry analysis, market analysis, and the company's own internal analysis are applied. Then the theoretical and conceptual aspects are included to support the development of the report. The objectives, strategies and tactics are defined within a proposed strategic plan to increase the profitability of the company and its respective financial analysis which yields positive results, granting the project economic and financial viability. This increase in profitability is addressed through the implementation of three action programs. Finally, the conclusions and recommendations of the case are presented.

*Keywords:* planning – strategy – profitability – financial indicators

## Índice

Introducción	6
Análisis Situacional	9
<i>Análisis PESTEL</i>	9
Justificación Análisis PESTEL	13
<i>Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Michael Porter</i>	14
<i>Análisis de mercado: oferta y demanda:</i>	15
<i>Análisis interno: la Cadena de valor</i>	18
<i>Análisis Específico: matriz BCG</i>	21
Marco Teórico	22
<i>Planificación Estratégica</i>	22
<i>Proceso de Planificación Estratégica</i>	22
<i>Tipos de Estrategias</i>	23
Diagnóstico y Discusión	25
Plan de implementación	27
<i>Estrategias</i>	27
<i>Etapas Estratégicas</i>	27
 <i>Estrategia Corporativa:</i>	27
 <i>Estrategia Competitiva:</i>	27
<i>Objetivo General</i>	28
<i>Objetivos específicos</i>	28
<i>Alcance</i>	30
<i>Plan de acción</i>	30
<i>Programa 1: Gastronomía india</i>	30
 <i>Actividad</i>	30
 <i>Indicadores</i>	31
<i>Programa 2: Página web con carrito de compras</i>	34
 <i>Actividad</i>	34
 <i>Indicadores</i>	34
<i>Programa 3: Formación y capacitación a mandos medios y personal jerárquico</i>	37
 <i>Actividades</i>	37
 <i>Indicadores</i>	37
<i>Análisis Financiero</i>	45
Conclusiones y recomendaciones	47

Bibliografía	49
Anexos	51
<i>Anexo 1: Análisis FODA</i>	52
<i>Anexo 2: Presupuesto consultora de marketing</i>	52
<i>Anexo 3: Sueldos y jornales nuevos empleados</i>	53
<i>Anexo 4: Análisis financiero</i>	54

## Introducción

El Grupo Meta surgió en 2019 gracias a Paula, José y Juan, tres hermanos unidos por su pasión en su campo y respaldados por su determinación y convicciones. Con sede en Sacanta, Provincia de Córdoba, la empresa aspira a convertirse en un referente de crecimiento, generando bienestar tanto en la familia como en la comunidad. Su misión consiste en gestionar inversiones de manera profesional, basándose en equipos de trabajo positivos para lograr un crecimiento sostenible y diversificado a largo plazo.

Entre los valores se destacan: positivismo, respeto, confianza y compromiso

La empresa está conformada por cuatro unidades de negocios, donde cada rubro también dispone de su espacio con los elementos necesarios para realizar el trabajo:

1. “La Tregua S.A”, organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado.
2. “Sauco S.A” cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
3. “Cervezas Argentinas S.A.S”, con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra (Güemes y Buen Pastor) en Córdoba capital.
4. “Brewing S.A.S” que va a incluir un bar propio Checa.

Cabe mencionar, que las oficinas centrales y administrativas del Grupo Meta están ubicadas en Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se supervisa todas las actividades económicas, legales, contables, comerciales, etc., de todas las unidades económicas. Se promueve la implementación de normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura. En relación con cada unidad de negocios, se puede destacar un evento relevante, como la adquisición del fondo de negocios del restaurante La Jirafa, su recuperación y resurgimiento después de experimentar un declive durante la gestión anterior. También se llevó a cabo la fundación de la fábrica de cervezas Checa y su puesta en marcha, lo que permitió mejorar los procesos de producción.

La recesión e inestabilidad económica en Argentina hacen que bares, restaurantes y empresas del sector, busquen alternativas y estrategias para mantenerse en el mercado y posteriormente crecer (El Día, 2024).

La caída en el consumo en restaurantes y bares se está produciendo en línea con un retroceso en términos reales de los precios de los platos de la generalidad de la oferta gastronómica.

Los restaurantes y bares, a pesar de soportar fuertes aumentos en sus insumos y gastos fijos (en especial mano de obra), ante la baja en el consumo, en los últimos meses no pudieron trasladar la totalidad de sus costos a sus cartas (La Voz del Interior, 2024).

En el presente reporte de caso, se desarrolla una planificación estratégica en la empresa Grupo Meta, unidad de negocio Sauco S.A, Restaurante La Jirafa con el objetivo de incrementar su rentabilidad neta en un 10% para el periodo 2024-2027. Se sabe que la rentabilidad es clave en el éxito de una empresa.

Para poder incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado, se plantea como estrategia la incorporación de nuevos productos y nuevos servicios centrándose principalmente en alimentos sustentables y el regreso de la cocina indígena y la cocina con fuego primitivo para el restaurante La Jirafa.

Por un lado, para retomar tradiciones, sabores y técnicas milenarias en la cocina y ofrecer a los comensales una experiencia única, emplearán las técnicas de la cocina al fuego primitivo ofreciendo una experiencia diferente basada en las tradiciones más antiguas. Por otro lado, es bien sabido que la sustentabilidad es un tema que cada vez pisa más fuerte. Pero los consumidores ya no buscan solamente consumir alimentos menos procesados, sino productos de origen animal sostenibles o en versiones veganas procedentes de empresas comprometidas con el medio ambiente. Por ello, se desarrollarán nuevos productos sustentables.

Resulta importante puntualizar que el desarrollo del presente trabajo sienta sus bases en las publicaciones de diferentes autores y casos de éxito que brindan precisiones sobre la importancia de un plan estratégico para las empresas.

En primer lugar, Fuego Primitivo, es un restaurante que abrió en plena pandemia y ha crecido de manera sostenible convirtiendo en un atractivo todos los fines de semana publica (Lozada, 2022). Hoy es un espacio de disfrute y conexión para muchos turistas y mendocinos. La impronta de la gastronomía y la estética del lugar lo catalogan por encima de su competencia. Su gastronomía se basa en lo ancestral, apunta a rescatar

las técnicas de cocción y las preparaciones prehispánicas de nuestros antepasados unidos a las virtudes de la tierra. Reinventaron la cocina ancestral dándole una nueva visión y perspectiva utilizando la llama para cocinar alimentos.

Por otro lado, el restaurante (Morada Ancestral, 2023) presenta su propuesta gastronómica evocando los sabores e ingredientes más auténticos de la gastronomía tradicional creando una experiencia culinaria que va más allá de lo convencional, permitiendo conectar con las raíces a través de la gastronomía. El mismo busca la fusión de cultura, arte y gastronomía. Se distingue por ofrecer una experiencia única que encarna la esencia de nuestra dedicación a la originalidad y la excelencia gastronómica.

Por último, Matthew Kenney -referente mundial de la cocina plant based-, sorprende a sus comensales con un viaje de sensaciones únicas. Inspira su restaurante en los productos de la tierra, enfocando siempre al aprovechamiento de los productos locales y de estación. El concepto de su negocio plant based sustituye la filosofía vegana, por estar enfocado en la realización de platos a base de plantas y hongos, y el veganismo está enfocado en la no explotación de los animales, lo que quiere decir que el producto final termina siendo lo mismo pero no el enfoque, y en esta diferencia el plant based tiene un lenguaje más inclusivo y amigable publica en (Digenova, 2022).

Al diseñar e implementar una planificación estratégica, las empresas diseñan una visión de su posible futuro, lo que les permite tener una comprensión más precisa de las estrategias que deben desarrollar y de las acciones que cada miembro debe emprender para alcanzar ese futuro próspero.

La implementación de una planificación estratégica para Grupo Meta, UN Saucó SA, será fundamental en el crecimiento y la sostenibilidad del éxito de la misma, ya que proporciona una guía clara a los directivos y empleados sobre cómo abordar oportunidades y desafíos.

Las empresas que prosperan necesitan alinear cuidadosamente sus estrategias y programas con las oportunidades externas, las tácticas competitivas y las habilidades centrales del negocio para mantener su ventaja competitiva.

## Análisis Situacional

### *Análisis PESTEL*

Mediante el análisis de situación, se puede estudiar la organización y su entorno, y cómo afectarán los factores en el desempeño y las actividades del negocio a largo plazo.

- *Factores Políticos*

El FMI viajará a la Argentina para avanzar en la próxima auditoría del acuerdo. La inflación en Argentina está bajando un poco más rápido de lo que se esperaba inicialmente (A24, 2024).

Luego del 11% que registró el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en marzo y de cara al reporte de abril 2024, el Gobierno nacional anticipó el festejo con la desagregación del dato de una consultora con una variación -en base a indicadores de alta frecuencia- del cero por ciento (0%) en la inflación núcleo, que no contempla alimentos ni servicios públicos (Eterovich, 2024).

En torno a alimentos, bebidas, la desaceleración de la inflación mensual continúa, detalló un informe de la consultora LCG sobre los datos a la cuarta semana de abril: "restó 1,3 puntos porcentuales contra la semana anterior y la medida punta contra punta se mantiene estable (2,8% m/m)".

Resulta clave que la Argentina llegue a un gran acuerdo en vistas de consensos que permitan sacar al país del deterioro de las últimas décadas. El sueño de la Casa Rosada y del presidente Milei de llegar al "pacto de mayo" con la "ley bases" sancionada por el Congreso quedó este jueves definitivamente enterrado. Al cabo de tres rondas informativas en el Senado donde sólo se oyeron críticas al proyecto emblema de Javier Milei y al paquete fiscal que lo acompaña, el oficialismo no logró cerrar los acuerdos para dictaminar y se agotaron los tiempos para sesionar la semana próxima publica (Ramos, 2024).

Se podría argumentar que la situación económica que Milei ha heredado es más severa que las que llevaron a la caída de gobiernos previos, como los de Fernando de la Rúa y Mauricio Macri. A pesar de esto, existen motivos para creer que, debido a sus políticas, la aceptación de su mensaje entre muchos argentinos y la idoneidad de las autoridades, hay una mayor probabilidad de éxito que de fracaso absoluto.

- *Factores Económicos*

La economía argentina está en recesión. Lleva al menos tres trimestres consecutivos de caídas, superando el criterio técnico de dos trimestres seguidos de contracción pública (Gimenez, 2024). Con los datos de los primeros tres meses de 2024 aún sin conocerse (se difundirán en junio), no es posible responsabilizar del todo al presidente Javier Milei por esta bajada sin final a la vista. Pero lo que algunos economistas ya señalan la necesidad de encontrar un plan de estabilización que permita un salto en la actividad para ponerle una base al derrape, que sirva de plataforma para un despegue posterior, si es que ocurre

Los inversores están más expectantes de las negociaciones por la Ley de Bases, en busca de validar que el Gobierno logre aprobaciones legislativas, así como mejora la sostenibilidad del superávit financiero que logró en el primer trimestre (La Nación, 2024)

En el primer trimestre de 2024, Argentina logró un superávit financiero trimestral por primera vez desde 2008. Sin embargo, el resultado viene acompañado de drásticos recortes al gasto estatal y social según (Ramirez, 2024). En el primer trimestre del año, los ingresos totales del sector público de Argentina fueron de 6,1 billones de pesos, que provienen de recaudo de impuestos, derechos de exportación e importación y aportes a la seguridad social. Los gastos, en tanto, fueron de 5,5 billones, que se dividen en prestaciones de seguridad social, salarios públicos y programas sociales, entre otros.

Por su parte, por primera vez en siete meses, la tasa de inflación mensual en Argentina ha caído a un solo dígito, un hecho relevante y esperanzador. Según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) en (El Economista, 2024), el índice de precios al consumidor (IPC) en Argentina se situó en abril en el 289,4% interanual y creció un 8,8 % en comparación con marzo. La evolución de los precios en abril evidencia una notable desaceleración con respecto a las elevadísimas tasas mensuales que se registraron entre diciembre pasado (25,5%) y marzo último (11%).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) dijo que espera que la economía argentina vuelva a crecer “en el segundo semestre del año” y que se busca una transición hacia un nuevo régimen de competencia de monedas, donde “el peso y otras

monedas como el dólar puedan coexistir y ser usados libremente”, como en Perú y Uruguay publica (Redacción La Voz , 2024).

A pesar de estos desafíos, Argentina ha implementado políticas para mitigar el impacto de la crisis, como medidas de estímulo fiscal y programas de ayuda social. Además, el país ha buscado renegociar su deuda externa para mejorar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

- *Factores Sociales*

Con el nuevo contexto económico, las familias asumieron nuevas estrategias de consumo. De acuerdo con (D'Arrisso, 2024), las clases sociales en la Argentina tienen mucho más de fisonomía cultural que económica en la manera de medirlas. Se viene hablando de la desaparición de la clase media hace años, pero técnicamente sigue siendo el 45% de las familias porque la definición de clase social se mide por ocupación y educación del principal sostén del hogar.

La pobreza trepó al 49% en el último semestre según estimaciones privada. Así se desprende del último nowcast de pobreza de la Universidad Torcuato Di Tella. Alcanza a alrededor de 29.4 millones de personas publicado en (Infobae, 2024). Cabe recordar que, según las últimas mediciones oficiales del Indec de diciembre pasado, en el segundo semestre de 2023, la pobreza llegó al 41,7% de la población, por lo que unos 19,4 millones de personas no lograron cubrir los gastos de la canasta básica.

De acuerdo a (Ámbito, 2024), una familia necesitó \$828.158 para no ser pobre en abril. La canasta básica total (CBT) subió 7,1% el mes pasado, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y el alza se ubicó por debajo de la inflación, que estuvo en el 8,8% mensual. Además, la canasta alimentaria (CBA) creció 4,2% y se necesitaron \$373.044 para no ser indigente. La canasta básica alimentaria y la total acumulan en el año incrementos del 55% y 67% respectivamente y variaciones interanuales del 296,2% y 307,2%

A su vez, la tasa de indigencia, referida a quienes no tienen cubiertas sus necesidades alimentarias, llegó al 11,9 por ciento, es decir unas 5,5 millones de personas.

La situación social en Argentina es muy compleja. Los pobres son cada vez más pobres y la clase media ajustó en salidas, turismo, e indumentaria, además de migrar

hacia marcas más económicas y recortar el consumo de algunos alimentos, como las gaseosas.

- *Factores Tecnológicos*

La industria de restaurantes enfrenta el desafío de adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes y optimizar sus operaciones. Desde la inmersión en mundos virtuales hasta la seguridad de escanear ingredientes y la proyección de platos en 3D, la tecnología está enriqueciendo la experiencia de comer fuera de casa. La innovación en la industria alimentaria no se limita solo a los restaurantes.

Según (Business Empesarial, 2024), se presentan cinco soluciones innovadoras diseñadas para modernizar y mejorar la eficiencia en los negocios de restaurantes. Incluyendo pagos sin contacto para agilizar transacciones y mejorar la experiencia del cliente. Además, promover el uso de pedidos en línea y aplicaciones móviles para ampliar el alcance y mejorar el servicio. La gestión de inventarios en tiempo real optimiza la eficiencia operativa, mientras que las plataformas de reservas en línea simplifican el proceso y mejoran la gestión de mesas. Por último, analítica avanzada y reportes en tiempo real para ayudar a los propietarios a tomar decisiones informadas y mejorar la rentabilidad.

El desperdicio de alimentos es uno de los problemas más grandes que enfrenta la industria alimentaria. Sin embargo, se puede evitar si se toman medidas de la mano de la tecnología. Además, se asegura que el establecimiento cumpla con la ley de desperdicio de alimentos para prevenir posibles sanciones. Existen empresas que están desarrollando tecnología que tiene como objetivo reducir el desperdicio de alimentos a clara (Restauración News, 2023).

Al adoptar estas soluciones innovadoras, los restaurantes pueden mejorar significativamente la experiencia gastronómica y mantenerse a la vanguardia en un mercado cada vez más competitivo.

- *Factores Ecológicos*

El boom de la comida sana y ecológica, el interés por llevar un estilo de vida sano y equilibrado, unido al compromiso con el medioambiente, hace que cada vez más personas opten por acudir a restaurantes y bares con opciones saludables. Sobre todo a aquellos de cocina vegetariana y vegana o que apuestan por productos de proximidad y ecológicos. Publica el portal (Pequeña Empresa, 2019) que restaurantes suelen ofrecer información nutricional sobre los platos, ya que se se dirigen, sobre todo, a personas con un compromiso ético y sostenible y a aquellas con intolerancias o alergias (que no suelen tener muchas opciones en los locales más tradicionales).

En medio de crecientes preocupaciones sobre el cambio climático y la sostenibilidad, la industria gastronómica está liderando un movimiento hacia una alimentación más sostenible y respetuosa con el medio ambiente. En un esfuerzo por abordar estos desafíos, los restaurantes de todo el mundo están adoptando prácticas más ecológicas que promueven la responsabilidad ambiental y la satisfacción del paladar publica (Mendoza Estilo , 2023).

Los restaurantes no solo están cambiando sus prácticas internas, sino que también están educando a sus clientes sobre la importancia de la sostenibilidad.

- *Factores Legales*

Desde ahora rige una nueva disposición para los restaurantes y bares de la Provincia de Mendoza y todo el país respecto a cuando el cliente efectúe el pago con tarjeta, ya sea de débito o crédito. Es que los consumidores ya no tendrán que entregar su tarjeta ni su DNI al pagar. Los comercios estarán obligados a llevar el posnet a la mesa del cliente para que este pueda realizar la operación por sí mismo. La nueva normativa brinda mayor seguridad en los pagos con tarjetas de débito y crédito.

El Gobierno nacional publicó la Resolución 87/2024 en el (Boletín Oficial, 2024). La resolución tiene como objetivo asegurar que los consumidores no pierdan el control de sus plásticos.

#### *Justificación Análisis PESTEL*

Las tendencias económicas a nivel global y regional ejercen un impacto directo en el poder adquisitivo de los consumidores, lo que a su vez influye en sus decisiones de compra dentro del mercado gastronómico. Fluctuaciones en el empleo, niveles de

ingreso y condiciones económicas generales pueden modificar la demanda y el consumo de bebidas y comidas fuera del hogar.

Los avances tecnológicos han transformado significativamente la industria, con la adopción de equipos más eficientes y procesos de producción y presentación de los servicios mejorados. Esta evolución tecnológica no solo mejora la calidad y consistencia del producto final, sino que también permite una mayor eficiencia operativa y reducción de costos para las empresas gastronómicas

Además, se observa un cambio notable en los hábitos de consumo y las preferencias de los consumidores, evidenciado por una creciente inclinación hacia menues saludables, caseros y una experiencia única al visitar un restaurante Esta tendencia refleja un mayor interés por parte de los consumidores en explorar nuevas opciones y experiencias sensoriales, lo que a su vez impulsa la innovación y diversificación en el mercado.

### ***Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Michael Porter***

La industria de restaurantes enfrenta una serie de fuerzas competitivas que pueden influir en su rentabilidad y éxito a largo plazo.

#### **✓ *Rivalidad entre los competidores***

Desde el punto de vista del sector de restaurantes, se destaca por una gran variedad de lugares que ofrecen este tipo de servicios, entonces la diferenciación estará dada por el precio, la carta de propuesta de menú y la experiencia que se le ofrezca al público. La rivalidad en este mercado es Media – Alta.

Tabla 1: Principales competidores

<b>Empresa</b>	<b>Domicilio</b>
Anima Restaurante	Ruta Provincial 77 No 18623, San Carlos de Bariloche
Restaurant Punto Panorámico	Ruta Provincial 77 Km 23,000 Circuito Chico, San Carlos de Bariloche
L'Italiano Trattoria	Calle Espana 590, San Carlos de Bariloche
Almazen de Sabores	Calle Los Radales 667 Dina Huapi, San Carlos de Bariloche
Nené Bar Y Club Social	Av. San Martín 672, San Carlos de Bariloche

*Fuente:* Elaboración propia

✓ *Poder de negociación de los Clientes*

En la industria analizada, los clientes tienen un alto poder de negociación. Los consumidores pueden elegir entre una variedad de opciones en función de factores como la calidad, el precio, la ubicación y la experiencia general. La lealtad del cliente puede ser volátil, lo que hace que restaurantes y espacios gastronómicos deban mantener altos estándares de servicio y calidad para retener a sus clientes.

✓ *Amenaza de nuevos competidores*

En cuanto al establecimiento de nuevos restaurantes en Bariloche, se enfrenta a numerosos trámites y regulaciones relacionadas con la habilitación, dada la naturaleza turística de la ciudad. Además, los altos costos de inversión y la necesidad de experiencia en la gestión diaria son factores clave a considerar para el éxito del negocio. La barrera de ingreso en la industria gastronómica es alta, ya que abrir un nuevo puede requerir una inversión inicial importante en infraestructura, licencias, equipos, personal, entrenamiento, entre otros.

✓ *Poder de negociación de los proveedores*

No existen características específicas en las materias primas que otorguen una posición dominante a ningún proveedor durante las negociaciones. En el sector de restaurantes, existe un número importante y variado de proveedores, para abastecer la mercadería, por lo que es posible considerar bajo su poder de negociación.

✓ *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

En el sector de la restauración, existe la posibilidad de que los clientes opten por alternativas como el servicio de entrega de alimentos a domicilio, los servicios de catering o incluso cocinar en casa. Para contrarrestar esta amenaza, los restaurantes deben destacarse ofreciendo una experiencia única que atraiga y retenga a los clientes.

***Análisis de mercado: oferta y demanda:***

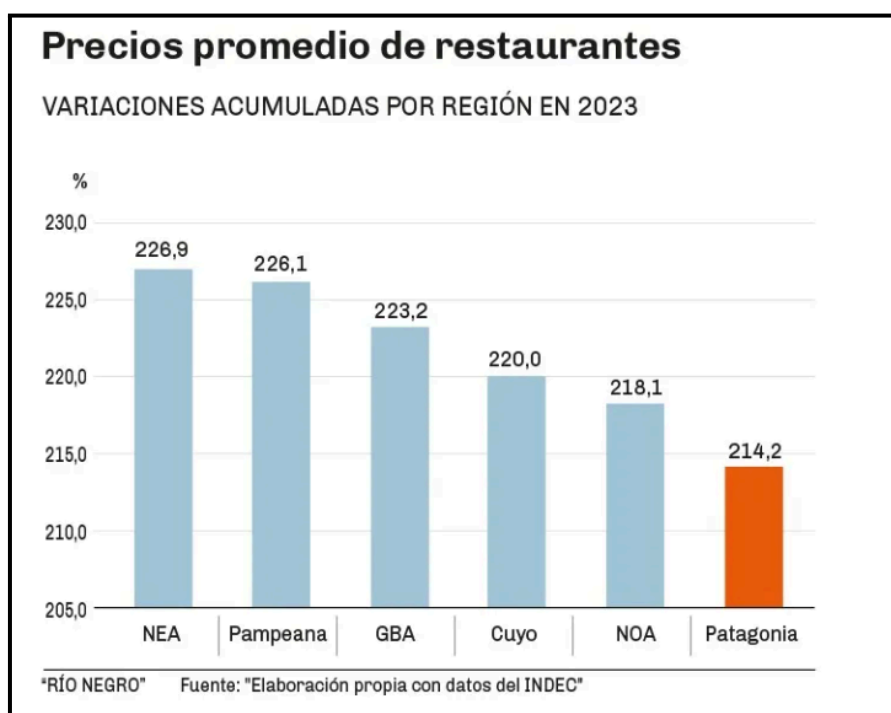
La caída en el consumo en restaurantes se está produciendo en línea con un retroceso en términos reales de los precios de los platos de la generalidad de la oferta gastronómica. En pocas palabras, el fenómeno del boom de restaurantes y hoteles de los

últimos dos años tiene explicaciones más complejas, que involucran, además de la marcha de los precios, la resistencia de los salarios y los incentivos al consumo.

El INDEC reportó una baja de la demanda en enero, el primer dato negativo desde la pandemia. La cifra, con más del doble de inflación que en 2023, derrumbó la teoría de que la gente iba a los restos porque quería desprenderse de los pesos. El tarifazo de energía y la falta de plata, un golpe para los dueños de locales, que observan caídas de entre 20 y 50 por ciento en la asistencia pública (Renou, 2024).

Los restaurantes y bares, a pesar de soportar fuertes aumentos en sus insumos y gastos fijos (en especial mano de obra), ante la baja en el consumo, en los últimos meses no pudieron trasladar la totalidad de sus costos a sus cartas (La Voz del Interior, 2024).

Es un fenómeno que, en la historia reciente, no se producía desde la pandemia, cuando los precios se estancaron en un escenario de parálisis.



Las subas de precios en restaurantes no solo estuvieron un peldaño por debajo del nivel general, sino también de los precios mayoristas de los alimentos, fundamentales en la estructura de costos del sector. Estos saltaron en diciembre un 37,4% mensual a nivel nacional, según se desprende del Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) del INDEC publicado en (Redaccion Rio Negro, 2024). Los

referentes del sector consultados coinciden en que este desfase de precios es absorbido por los márgenes de rentabilidad de los empresarios.

Por otra parte, el aumento de los niveles de concienciación sobre temas como el cambio climático y el bienestar animal, junto con otros factores como la salud individual, siguen impulsando a la gente a abrazar a lugares sostenibles y sustentables. La última década ha sido testigo de un gran cambio en la industria de la alimentación y las bebidas en cuanto a la demanda de los consumidores de alimentos saludables.

Los restauradores y chefs de la industria están intentando adaptarse a la tendencia cambiante, ya sea introduciendo cocinas más nuevas y saludables, o innovando el menú ya existente. Introducir platos a base de plantas, utilizar menos aceite y especias para el mismo plato, y tratar de mantener el cociente de salud en todos sus platos se ha convertido ahora en el objetivo principal de un restaurante público (The Restaurant Times, 2023).

Juan Luis Reed, Director Senior de OpenTable para LATAM y el Caribe, afirmó que hay un interés generalizado en adoptar un estilo de vida más saludable y mencionó que un 73% planeó visitar más restaurantes en enero de 2024 en comparación con enero de 2023, buscando opciones con platillos más ligeros o elementos frescos de menús estacionales en todo el país.

De acuerdo a un estudio de demanda publicado por (Diaz, 2023), casi el 78 % de los encuestados aseguró que son más conscientes de su salud y de llevar una dieta más saludable. De hecho, el 92 % de los encuestados hizo énfasis en la importancia de que los restaurantes incluyan opciones saludables en sus menús. Para el 46 % hacen falta opciones de productos frescos y recién elaborados, el 36 % considera que es necesario incluir más variedad de ensaladas y frutas y el 17 % quisiera poder encontrar opciones veganas o vegetarianas.

Para concluir, los cambios en los hábitos alimentarios de las generaciones más jóvenes son un hecho y no se trata simplemente de una tendencia. Este consumidor consciente, se preocupa por conocer en detalle los alimentos que consume y, en gran medida, este segmento conoce qué alimentos son beneficiosos para su organismo, aprende a leer etiquetas, y, si está dentro de sus posibilidades económicas, elige

productos con ingredientes de calidad Lo más naturales posibles según (Angelinetti, 2023)

Este cambio en los hábitos alimentarios se visualiza especialmente en los segmentos más jóvenes. Por lo que las empresas deben tomar decisiones estratégicas basadas en este grupo que engloba particularmente a personas de entre 20 y 40 años y que están marcando el rumbo de la industria.

### ***Análisis interno: la Cadena de valor***

- *Actividades primarias*

- ✓ *Logística interna:*

. Respecto al restaurante, el encargado del sector de cocina es el responsable de la recepción y almacenamiento de los insumos, en su mayoría son adquiridos en la ciudad para su posterior elaboración de los platos. El personal de cocina es el encargado de revisar el inventario y realizar el pedido que luego es autorizado por el apoderado, y se realiza el pedido correspondiente a los proveedores.

- ✓ *Operación producción:*

La elaboración de platos en el restaurante La Jirafa es responsabilidad del encargado de cocina y su ayudante, en donde elaboran minutas y platos regionales a solicitud de los comensales.

El proceso en el restaurante inicia con la llegada del cliente, donde es recibido por un mozo, quien le asigna una mesa según disponibilidad y preferencia. Tras recibir la carta, el cliente elige su plato y lo comunica al personal, quien realiza el pedido a la cocina y sirve las bebidas en la mesa. La cocina prepara los platos según las especificaciones y el mozo los lleva al cliente. Tras terminar el plato principal, se ofrece café, postre u otras opciones. Finalmente, se realiza el pago y se despide al cliente con cortesía y el deseo de que vuelva.

- ✓ *Servicios:*

En el contexto del restaurante, aunque el personal de mesa a menudo proporciona retroalimentación sobre el servicio recibido por el cliente, es crucial implementar una gestión de reclamos y comentarios a través de plataformas en línea. En estos espacios, los clientes pueden expresarse de manera anónima y brindar detalles adicionales sobre áreas en las que la empresa necesita mejorar. Sauco SA no lleva a

cabo encuestas de satisfacción, las cuales son herramientas fundamentales para obtener retroalimentación real sobre el servicio por parte de los clientes..

✓ *Marketing y Ventas:*

En la Jirafa, el producto / servicio es muy bueno enfocado en los habitantes de la ciudad y también en la actividad principal de la ciudad de Bariloche, el turismo. El restaurante cuenta con presencia en línea a través de su página web y redes sociales, donde se comparten novedades y promociones, pero carece de un plan estructurado de promoción y publicidad. Aunque se establecen contactos con hoteles, operadores turísticos y agencias de viaje, estos son más bien informales. Es evidente que se pueden desarrollar planes de promoción y publicidad para impulsar las ventas y aumentar los ingresos.

- *Actividades de soporte*

✓ *Infraestructura de la empresa*

El equipo directivo de la empresa está compuesto por Juan Cruz, Paula y José. Este equipo supervisa los departamentos de administración, ventas y producción de las distintas unidades de negocio del Grupo Meta, que incluyen La Tregua S.A, La Jirafa y Cervecería Checa. Además, la empresa recibe asesoramiento externo de un estudio contable y en cuestiones de gestión. La unidad de negocio Sauco S.A. forma parte de la empresa Grupo Meta, que engloba además otras unidades de negocio.

En lo que respecta al restaurante La Jirafa, posee muchos años de prestigio y un inmueble con capacidad para 160 personas, con mobiliario e instalaciones adecuadas para el servicio. Mantiene una buena imagen y aceptación de los clientes tanto los residentes en Bariloche, como turistas, lo que configura una buena aceptación en general, lo que le da una buena posición en el mercado competitivo.

Se observa una pérdida de rentabilidad y competitividad en el análisis económico -financieros de la empresa.

✓ *Recursos Humanos*

No tienen definida un área formal de RRHH en su organigrama, se cuenta con el servicio de un contador y una consultora y técnica en recursos humanos.

En esta actividad, Juan y Paula, dos de los propietarios, se encargan de la gestión administrativa del restaurante desde Córdoba, mientras que en Bariloche cuentan con un

representante o apoderado que lleva a cabo todas las gestiones operativas y elabora informes que son enviados a la oficina central del grupo para su administración general.

En cuanto a los temas contables, la gestión está externalizada y se lleva a cabo de forma centralizada desde las oficinas centrales del grupo.

El restaurante está compuesto por 5 personas, de las cuales 3 son mujeres y 2 son hombres. En temporada turista se contrata personal en forma eventual o temporal.

#### ✓ *Abastecimiento y compras*

En relación al restaurante La Jirafa, los insumos como carne, pollo, pescado, verduras y frutas se adquieren de proveedores locales según las solicitudes del encargado del área. No existe registro de proveedores de manera formalizada. No hay control de stock ni inventario. En cuanto al proceso de Compra, el apoderado genera el pedido que es enviado al proveedor quien prepara la mercadería y una vez entregada y autorizada, remite la factura a la oficina central para que se realice el pago correspondiente

#### ✓ *Desarrollo tecnológico*

El equipamiento del restaurante La Jirafa, se destaca el mobiliario que se encuentra en el sector de cocina, necesarios para la preparación de las diferentes ofertas gastronómicas de la empresa, como cocinas, hornos industriales, heladeras, etc. El restaurante no posee un importante desarrollo tecnológico.

#### ● *Conclusiones del análisis de situación*

La empresa no ha implementado una planificación estratégica, lo que conlleva una mayor probabilidad de errores, conflictos y fracasos, y limita el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. Se observa una pérdida de rentabilidad.

Dentro de sus fortalezas, se puede mencionar la buena imagen dentro del mercado

Además, cuenta con certificaciones de normas ISO 9001. Estas acciones buscan incorporar un sistema de gestión de calidad en los procesos, garantizando la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La confianza del personal es un punto a destacar.

En cuanto a las debilidades, se menciona la pérdida de rentabilidad. Carecen de un sistema para evaluar la satisfacción del cliente mediante indicadores de gestión. Tampoco cuentan con un programa de capacitación para el personal, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido.

En cuanto a las oportunidades presentes en el entorno, se sugiere la implementación de estrategias de marketing y publicidad, así como la creación de nuevas variantes de productos para ofrecer al consumidor alternativas de alta calidad distintas a las ya disponibles, lo que podría revelar segmentos de mercado inexplorados. Establecer alianzas estratégicas se puede presentar como una oportunidad, al igual que el desarrollo de nuevos productos. La tecnología puede tener un rol importante en la fabricación y venta del producto.

Por último, se mencionan las amenazas, como la recesión (estancamiento y baja en el consumo tanto en bares como en restaurantes), aumento generalizado de costos de insumos y cargas sociales, la inestabilidad económica y política

El ingreso de nuevos negocios dedicados a la gastronomía podría incrementar la competencia, brindando a los clientes alternativas similares para elegir. Es importante tener en cuenta la creciente inclinación hacia estilos de vida más saludables y la búsqueda de comercios más verdes y sustentables. Sin embargo, la dificultad para obtener crédito, derivada de la situación económica en Argentina, podría dificultar el crecimiento empresarial al restringir la inversión y el progreso.

### ***Análisis Específico: matriz BCG***

La matriz BCG, llamada así porque fue desarrollada por la consultora Boston Consulting Group, o matriz de acciones de crecimiento es una herramienta de marketing estratégico que sirve para analizar la rentabilidad de los productos y prever su tasa de crecimiento. La matriz BCG es una matriz muy útil para facilitar la toma de decisiones

- El restaurante la Jirafa se encuentra en el cuadrante Vaca ya que esta compañía se encuentra en la etapa de madurez. A pesar de que esta categoría no tendrá más crecimiento, se trata de productos o servicios consolidados en el mercado. El público los conoce y consume de manera habitual, es decir, son rentables.
- En relación con la fábrica de cerveza se la podría ubicar en el cuadrante estrella, ya que son productos que tienen crecimiento y participación en el mercado.

Requieren inversión para consolidarse en el mismo, llegar a la etapa de madurez y convertirse en vaca.

- La Unidad de Negocios "La Tregua" se caracteriza por sus productos agrícolas/ganaderos, los cuales se sitúan en el cuadrante "Vaca". Estos productos tienen una alta participación en el mercado pero un crecimiento bajo. A pesar de esto, generan liquidez y requieren poca inversión, siendo productos consolidados y maduros en el mercado.

## **Marco Teórico**

El marco teórico, que se desarrolla en el presente capítulo, se caracteriza por definir la disciplina a la cual pertenece el tema de estudio escogido, los conceptos relevantes y el objeto o fenómeno en que se quiere profundizar o que se pretende estudiar.

### *Planificación Estratégica*

Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. El autor (Contreras, 2013) indica que toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica.

Según (Indacochea Cáceda, 2016), el concepto de planificación estratégica es un proceso lógico de actividades que buscan como objetivo mejorar la competitividad de la organización logrando una mejor posición que su competencia en el mercado. La planificación estratégica es muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.

### *Proceso de Planificación Estratégica*

Los autores (Robbins & Coulter, 2018) plantean un proceso, que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias; conformado por un procedimiento de seis pasos:

- 1) Identificar la misión, y visión de la organización. La visión es la imagen futura a la que aspiran los administradores de una organización. A partir de la definición de ésta se podrán encauzar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, logrando coherencia en las distintas actividades para conseguir el objetivo máximo. La misión es la razón de ser de una empresa, es decir, el propósito de una compañía en cuanto a lo que se refiere a productos y mercado, permitiendo distinguirse de otras empresas similares (David, 2003).
- 2) Análisis externo.
- 3) Análisis interno.
- 4) Formular las estrategias.
- 5) Implementar los programas de acción. Los programas de acción establecen un curso de acción específico y detallado por el cual se desarrolla la estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 6) *Control de seguimiento y evaluación de resultados*. Se necesita monitorear de manera permanente y cuidadosa la implementación del plan estratégico. La actividad final de evaluación de la estrategia y la toma de medidas correctivas requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro mejorando su posición en el mercado.

#### *Tipos de Estrategias*

El autor (Porter M. E., 2017) plantea la definición de estrategia competitiva la cual afirma que consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Por otro lado, ( Schilling, Jones, & Hill, 2015) definen a las estrategias como un grupo de acciones llevadas a cabo por los administradores para lograr que sus compañías obtengan un mejor desempeño frente a sus rivales, es decir, lograr un mejor aprendizaje, para generar un pensamiento diferente y creativo que permita lograr los resultados a través de un mejor desempeño, logrando una ventaja competitiva, que diferencie a la empresa de los competidores.

De acuerdo a (Robbins & Coulter, 2018), las organizaciones para la formulación de estrategias emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales. Diferenciando así los niveles de la organización (Corporativo, Negocio y Funcional), que tipo de estrategia y quienes las llevarán adelante en cada nivel.

Dentro de estas estrategias corporativas, se puede encontrar según (Robbins & Coulter, 2018), tres tipos: crecimiento, estabilidad y renovación. De acuerdo a los autores, la estrategia de crecimiento ocurre cuando la empresa amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, por medio de sus líneas actuales de negocio o desarrollando nuevas. Los beneficios que esto puede traer son: aumento de los ingresos, aumento en la cantidad de empleados o aumento de participación de mercado. Siguiendo esta línea, según (Kotler & Armstrong, 2013) una estrategia es el desarrollo de nuevos productos, modificaciones o mejoras, traen nuevas soluciones y variedad para los clientes convirtiéndose en fuente claves de crecimiento para la empresa.

Por otra parte, (Porter M. , 2008) expresa que una empresa para competir puede desarrollar tres tipos de estrategias, que pueden hacer que la organización mejore su eficacia competitiva, y logre un mejor desempeño que los competidores de la industria, que son Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o concentración.

La estrategia de Liderazgo en costos se vincula a los costos de la empresa, la misma debe tener la capacidad de reducirlos en todas sus actividades de tal manera que el precio final del producto sea el más bajo que se ofrezca, para lograr una mayor participación en el mercado. Por otro lado, (Porter, 2008) agrega que cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio y brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos.

Por último, en la estrategia Enfoque o concentración la empresa busca satisfacer las necesidades de un segmento de mercado en particular, líneas de productos o una zona geográfica definida. Esta estrategia puede estar basada en liderazgo en costos o diferenciación.

Continuando con la definición de estrategias para un negocio, se detalla la Matriz de Ansoff. Es una herramienta que sirve para entender la estrategia de crecimiento de una compañía definiendo cuatro alternativas:

- ✓ La estrategia de penetración en el mercado: Es la estrategia más lógica y con menor riesgo. Se basa en crecer con los productos actuales dentro del mercado dirigiéndose al segmento de clientes actuales.

- ✓ La estrategia de desarrollo de productos: Supone el desarrollo de nuevos productos y venta al segmento de clientes actuales.
- ✓ La estrategia de desarrollo de mercados se basa en crecer con tus productos actuales dirigiéndote a nuevos mercados.
- ✓ La estrategia de diversificación se basa en crecer desarrollando nuevos productos y vendiéndolos en nuevos mercados. Esta estrategia es la que mayor riesgo conlleva (Ansoff, 1990).

La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de las empresas.

El proceso de planificar y llevar a cabo una estrategia sitúa a la empresa en una posición ganadora respecto a aquellas organizaciones que no planifican sus negocios.

## **Diagnóstico y Discusión**

El panorama económico en el sector gastronómico se torna cada vez más complejo. Aunque la inflación muestra signos de desaceleración, esto se traduce en una recesión palpable y una disminución en el consumo. Los indicadores son claros: la actividad económica se desplomó un 4,3% en enero, según el INDEC, mientras que el índice de ventas minoristas de CAME registra una caída del 22,1% en lo que va del año.

Se denota una disminución del 1% en la actividad de Restaurantes y Hoteles en enero de este año respecto al mismo mes del año anterior. Esta caída, además, se intensifica si se compara con los meses anteriores, marcando un retroceso significativo desde la temporada alta hasta la baja (ámbito, 2024).

Dentro de las fortalezas del restaurante, se puede mencionar la buena imagen dentro del mercado, cuenta además con certificaciones de normas ISO 9001. Estas acciones buscan incorporar un sistema de gestión de calidad en los procesos, garantizando la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La confianza del personal es un punto para destacar.

En cuanto a las debilidades, se menciona la pérdida de rentabilidad. La rentabilidad de la empresa ha venido sufriendo desfasajes en el último tiempo producto de falencias propias y un ambiente externo que no favorece y que genera aumento en los

costos, menores ventas, pérdida de consumidores, aumento de impuestos, entre otras variables negativas. Carecen de un sistema para evaluar la satisfacción del cliente mediante indicadores de gestión. Tampoco cuentan con un programa de capacitación para el personal, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido.

En cuanto a las oportunidades presentes en el entorno, se sugiere la implementación de estrategias de marketing y publicidad, así como la creación de nuevas variantes de productos para ofrecer al consumidor alternativas de alta calidad distintas a las ya disponibles, lo que podría revelar segmentos de mercado inexplorados.

Por último, se mencionan las amenazas, como la recesión (estancamiento y baja en el consumo tanto en bares como en restaurantes), aumento generalizado de costos de insumos y cargas sociales, la inestabilidad económica y política.

De acuerdo a lo detallado en la introducción, se desarrolla una planificación estratégica en la empresa Grupo Meta, unidad de negocio Sauco S.A, Restaurante La Jirafa con el objetivo de incrementar su rentabilidad neta para el periodo 2024-2027.

Para poder incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado, se plantea como estrategia la incorporación de nuevos productos y nuevos servicios centrándose principalmente en alimentos sustentables y el regreso de la cocina indígena y la cocina con fuego primitivo para el restaurante La Jirafa.

Argentina es un país rico en cultura, historia y por supuesto, comida deliciosa. La cocina tradicional de Argentina es un reflejo de su herencia diversa, con influencias de las cocinas española, italiana e indígena (Escribiendocine, 2024).

La gastronomía india es una de las favoritas de los argentinos, por su diversidad de sabores, ingredientes frescos y saludables y atractivas presentaciones, además de los factores culturales, sociales y culinarios que la envuelven. La cocina india es reconocida por una amplia variedad de sabores, que van desde lo picante y espaciado, hasta lo dulce y suave, lo cual hace que los comensales argentinos lo valoren por la diversidad culinaria, encuentran en la comida india una amplia gama de platos y sabores que pueden satisfacer diferentes gustos.

La influencia cultura que tiene el país de la India, es de interés para los argentinos, de por sí que los restaurantes que tienen esta oferta culinaria han crecido en popularidad, brindando experiencias culinarias (Bahena, 2023).

Es de gran importancia para las compañías contar con mayor liquidez y solvencia económica que les permita afrontar con mayor tranquilidad sus obligaciones e inversiones. La necesidad de adaptarse al mercado en un mundo globalizado y competitivo hace que se apliquen estrategias innovadoras y diferenciadoras para poder lograr competitividad en el mercado.

## **Plan de implementación**

A continuación, se presenta un plan de acción con diferentes estrategias para la unidad de negocios Sauco S.A., que incluye dos compañías y que forma parte de Grupo Meta S.A, comparte la definición de Visión, Misión y 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.

### *Estrategias*

#### ***Etapa Estratégica***

- ***Estrategia Corporativa:***

#### *Estrategia de Crecimiento*

Desarrollo de nuevos mercados: mediante la incorporación de nuevos canales de venta con los productos actuales se pretenderá mejorar los ingresos de la empresa.

- ***Estrategia Competitiva:***

Se definen como el conjunto de actividades que permitirán que la empresa alcance una ventaja competitiva, la estrategia será la segmentación enfocada a diferenciación.

### ***Objetivo General***

Incrementar la rentabilidad en un 10 % anual para el restaurante La Jirafa mediante el desarrollo de una planificación estratégica para el periodo comprendido entre los años 2024-2027.

#### ***Fundamentación***

Todos los negocios del grupo como La Tregua S.A. (actividad de tambo y agricultura), Saucó S.A. (cervecería Checa y restaurante La Jirafa) y Cervezas Argentinas SAS (bar Casa Negra) han obtenido rendimiento por debajo de lo esperado debido a una baja importante en las ventas y a un aumento en sus costos.

En Argentina, y en Buenos Aires en particular, el hábito de frecuentar casas de comidas es fuerte y extendido. De acuerdo con un relevamiento de (Sainz, 2024), el 80% de los consumidores reconocen haber introducido algún cambio en su forma de comprar, mientras que en un contexto de ajuste económico, las familias apelan a la reducción de gastos en salidas y entretenimiento.

En este sentido, el 43% de las familias reconocen haber dejado de ir a comer a restaurantes, el 37% recortó sus gastos en bares, cines y recitales y el 36% en los viajes. El delivery también sufrió el ajuste y el 27% de los hogares bajó o suspendió el ritmo de pedidos de comida. Resulta fundamental llevar a cabo una planificación estratégica para incrementar el índice de rentabilidad actual.

### ***Objetivos específicos***

1. Incrementar las ventas en un 10 % con el desarrollo de una nueva variedad de gastronomía india para el periodo 2024 a 2025.

#### ***Fundamentación:***

Con restaurantes, bares y bodegas premiadas y reconocidas por los paladares más exigentes, Argentina sigue liderando la gastronomía mundial. Ese ranking ubica a la Argentina como uno de los países que se destacan por sus recetas e ingredientes autóctonos (Cadena 3, 2023).

Según (Sorba, 2023), la cocina de la India es un universo que tiene no menos de cinco mil años de vida. Un patrimonio cultural-histórico del planeta. A pesar de su perfil bajo fue elegida, en varias encuestas internacionales, entre las cuatro gastronomías más valoradas del planeta en compañía de la japonesa, de la china e de la italiana.

Se considera que la suma de nuevos productos podrá generar un aumento en la rentabilidad del 10% beneficiando a la empresa y, a su vez, cumpliendo con las tendencias del mercado mejorando la satisfacción de los clientes.

2. Incrementar en un 50% el volumen de clientes por medio de una página web con un carrito de compras para el periodo 2025 a 2026.

*Fundamentación:*

La industria gastronómica añadió a su cadena productiva tradicional un actor más, que a su vez elimina a otro: las plataformas digitales, que acaban con el negocio de los intermediarios. Esto ha llevado a que varias firmas de comida decidan comercializar sus platos directamente en apps como Rappi o DidiFood.

Los restaurantes, las marcas de comida y las dispensadoras de alimentos no son ajenos a la economía colaborativa, ya que esta le ha permitido a las empresas de este sector llegar a sus clientes potenciales de forma más rápida y a un menor costo. Empresas digitales como Rappi, ya ofrecen a los establecimientos gastronómicos asesoría hacia la transición a la digitalización, para ayudarles a aumentar sus ventas (Economía Colaborativa, 2023).

3. Aumentar en un 80% la productividad de los mandos medios y puestos gerenciales, mediante planes de capacitación y desarrollo para el período 2026.

*Fundamentación:*

En el mercado laboral actual se detecta la necesidad de que las empresas provean capacitación a sus empleados, a raíz de los cambios constantes en la tecnología y las metodologías de trabajo. Esto lleva constantemente a la reconversión de perfiles.

De acuerdo a (Adecco, 2024), la mayoría de las capacitaciones (42%) son solicitadas para los mandos medios/managers. Un 33% son brindadas a toda la organización, mientras que el 25% corresponde a capacitaciones técnicas e industriales.

Esto demuestra que es crucial que las organizaciones inviertan en programas de reconversión de habilidades y mejora de las competencias según su contexto. Así, los equipos tendrán mayores oportunidades y para las empresas representará una mayor probabilidad de fidelizarlos.

### ***Alcance***

- *Alcance de Contenido*

El desarrollo abarca el diseño e implementación de un Plan Estratégico para la Unidad de Negocios SAUCO S.A., integrada por el restaurante La Jirafa, con el fin de incrementar la rentabilidad, a través del diseño e implementación de diferentes acciones estratégicas.

- *Alcance Temporal*

La implementación del plan tendrá lugar en el período comprendido entre el período 2024 y el 2027.

- *Alcance Geográfico*

El plan tiene alcance territorial, y en lo que respecta a la Jirafa ubicada en Bariloche.

### ***Plan de acción***

#### ***Programa 1: Gastronomía india***

Objetivo del programa:

2. Incrementar las ventas en un 10 % con el desarrollo de una nueva variedad de gastronomía india para el periodo 2024 a 2025.

- *Actividad*

- ✓ Realizar reuniones con la gerencia para analizar el presupuesto.

- ✓ Llevar a cabo un estudio de mercado sobre gastronomía india.
- ✓ Definir la marca.
- ✓ Crear un plan de negocio para esta nueva unidad de negocios.
- ✓ Contratar empleados que tengan experiencia en elaboración de comida indu.
- ✓ Diseña la carta.
- ✓ Comenzar a promocionar el restaurante con esta nueva variedad de comidas.
- *Indicadores*
  - ✓ Número de ventas anuales/ semestrales /mensuales /semanales/diarias
  - ✓ crecimiento en la participación (ventas de la empresa del periodo /ventas del mercado periodo anterior x100)

PROGRAMA 1: GASTRONOMÍA INDIA							
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas			
Realizar reuniones con la gerencia para analizar el presupuesto.	01/2024	02/2024	Gerente Comercial Gerente Financiero	Comercial Financiera	PC, sala de reuniones	Sin costo	Se presenta y debate la idea entre los propietarios con el objetivo de dar autorización para comenzar el proyecto.
Llevar a cabo un estudio de mercado sobre gastronomía india	03/2024	06/2024	Gerente Comercial Agencia Marketing Gerente Financiero	Comercial	Cuestionario electrónico	\$1.345.000 corresponden a 30 horas de estudio y análisis de	Se analiza el segmento de mercado y la gastronomía india en otras partes. La agencia lleva a cabo dicho análisis y propone dos reuniones con la gerencia para comentar resultados.
Definir la marca.	07/2024	09/2024	Gerente General Gerente Comercial Gerente Financiero Gerente Producción	Comercial	-	mercadeo (ver anexo 2)	Posteriormente se define la marca, siguiendo con la identidad del negocio.
Contratar empleados que tengan experiencia en elaboración de comida india.	10/2024	12/2024	Gerente Financiero RRHH	Producción Financiera RRHH	Sala de reuniones para las entrevistas	\$ 17.753.399,92 Referencia 1 año (ver anexo 3)	La empresa lleva a cabo el proceso de selección de 2 cocineros a jornada completa.

Diseñar la carta.	01/2025	02/2025	Gerente Producción Gerencia financiera	Producción	Marketing	Sin costo	Junto a la gerencia, el área de producción propone y diseña los nuevos platos indios que va a incorporar a la actual carta. Se disponen platos salados y dulces.
Comenzar a comercializar esta nueva variedad de comidas.	03/2025	12/2025	Gerente Comercial Gerente producción	Producción Comercial	Embotelladora actual	Sin costo extra	Se comienza la elaboración y venta de los nuevos platos. La empresa en sus redes debe agregar flyers y publicaciones de los nuevos platos ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia

## ***Programa 2: Página web con carrito de compras***

### *Objetivo del programa:*

Incrementar en un 50% el volumen de clientes por medio de una página web con un carrito de compras para el periodo 2025 a 2026.

- *Actividad*

- Etapa de ideas y análisis.
- Contratación de un desarrollador web.
- Planificación de contenido junto al desarrollador.
- Maximización de la marca en el sitio web
- Desarrollo de la web (la misma debe ser compatible con dispositivos móviles).
- Solicita opiniones
- Promoción del sitio web con una campaña publicitaria en redes sociales.

- *Indicadores*

- ✓ Cantidad de pedidos realizados por la plataforma de venta / total de ventas

- ✓ Tiempo Total de Entrega para Todos los Pedidos / Número Total de Pedidos

- ✓ Abandono del carrito % =  $\frac{\text{Visitas que han añadido algún producto a carrito y no han comprado}}{\text{Total de visitas que han añadido algún producto a carrito}} * 100$

**PROGRAMA 2: PÁGINA WEB Y CARRITO DE COMPRAS**

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas			
Presentación de la idea y análisis de beneficios de una página web y carrito	01/2025	02/2025	Gerencia Comercial	Comercial	PC. Internet. Redes Sociales. Servidor. Hosting.	\$2.000.000 desarrollador web. \$200.000 mantenimiento anual de la plataforma.	Es muy importante tener claros los objetivos de la organización.
Contratación de un desarrollador web	03/2025	04/2025	Gerencia Comercial Desarrollador web Gerencia financiera RRHH			\$26.000 hosting anual Total \$2.226.000	Elaborar un perfil que permita conocer el tipo de cliente ideal para dirigir la oferta de la empresa.
Definir un plan de contenido junto al desarrollador	05/2025	06/2025	Gerencia Comercial Desarrollador web				Es importante evaluar el contenido y las formas que va a tener la página web.
Desarrollo de la plataforma.	07/2025	10/2025	Desarrollador web.				Se lleva a cabo la página web y se la pone en funcionamiento.

Medición de resultados con los KPI's correctos	10/20 25	12/202 5	Gerencia Comercial Gerencia General				Se debe medir, evaluar y ajustar para continuar con el proceso.
--	-------------	-------------	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

### ***Programa 3: Formación y capacitación a mandos medios y personal jerárquico***

Objetivo del programa:

Aumentar en un 80% la productividad de los mandos medios y puestos gerenciales, mediante planes de capacitación y desarrollo para el período 2026.

- *Actividades*

- Realizar un diagnóstico en profundidad: analizar cuáles son las habilidades y aptitudes que deben potenciarse en el equipo de trabajo.
- Analizar las necesidades y recursos disponibles para realizar las capacitaciones.
- Determinar los objetivos y metas dejando en claro cuál es el propósito de capacitar al equipo de trabajo (gerentes y mandos medios).
- Diseñar una capacitación apropiada para tu audiencia objetivo y armar un cronograma de la capacitación (fechas y temario a llevar a cabo).
- Impulsar la participación de los capacitadores, los gerentes y mandos medios.
- Ofrecer una capacitación a los colaboradores utilizando métodos que impulsen a lograr los resultados que se buscan.
- Evaluación del proceso. Evaluar los éxitos y áreas de mejora; reportando los hallazgos.
- Brindar certificados de participación firmados por la consultora.

- *Indicadores*

- ✓ Efectividad de las capacitaciones realizadas:  $(N.º \text{ capacitaciones efectivas} / \text{total capacitaciones}) \times 100$
- ✓  $(\text{Número de Productos Devueltos}) / (\text{Número Total de Productos Vendidos}) * 100.$
- ✓ Porcentaje de cumplimiento cronograma de capacitación:  $(N.º \text{ capacitaciones ejecutadas} / N.º \text{ capacitaciones programadas}) \times 100$



**PROGRAMA 3: Formación de mandos medios**

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas			
Realizar un diagnóstico en profundidad: analizar cuáles son las habilidades y aptitudes que deben potenciarse en el equipo de trabajo.	01/2026	02/2026	Gerencia general Consultora de RRHH Adecco	RRHH Gerencia general	PC. Internet. Salón de Reuniones para capacitación. Flybanners. Manual de capacitación. Proyector para presentaciones presenciales y virtuales. Certificados de capacitación.	Costo de la capacitación: \$1.500.000 anual Presupuesto estimado por la consultora Adecco Recursos Humanos (Adecco, 2024)	La falta de profesionalidad en los mandos medios puede generar grandes perjuicios al funcionamiento integral de la organización, ocasionando bajos niveles de productividad en los equipos de trabajo, incapacidad para llevar los lineamientos estratégicos de la empresa a las áreas operativas
Analizar las necesidades y recursos disponibles para realizar las capacitaciones.	03/2026	04/2026	Gerencia general RRHH				

Determinar los objetivos y metas dejando en claro cuál es el propósito de capacitar al equipo de trabajo (gerentes y mandos medios).	05/2026	06/2026	Gerencia general Consultora de RRHH Adecco				Los mandos medios representan un punto clave en la dinámica de las organizaciones, debido principalmente a que la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional e impactan de esta forma en el potencial de sustentabilidad del negocio
Diseñar una capacitación apropiada para tu audiencia objetivo y armar un cronograma de la capacitación (fechas y temario a llevar a cabo).	07/2026	10/2026					Se lleva a cabo la página web y se la pone en funcionamiento.
Evaluación del proceso. Evaluar los éxitos y áreas de mejora; reportando los hallazgos.	11/2026	11/2026					Se debe medir, evaluar y ajustar para continuar con el proceso.

Entregar certificados	12/2026	12/2026	Consultora Adecco Gerencia General				Los certificados están avalados por la consultora Adecco y por la propia organización.
-----------------------	---------	---------	---------------------------------------	--	--	--	--







## *Análisis Financiero*

*Presupuesto (ver anexo 4)*

*Tabla 1: Presupuesto por programas*

Programa	Costo
Programa 1	\$ 19.098.399,92
Programa 2	\$ 2.226.000
Programa 3	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 22.824.399,92</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Flujo de Fondos*

*Tabla 2: Flujo de Fondos*

<b>Años</b>	<b>Flujos de Fondos</b>
0	<b>\$ -22.824.399,92</b>
1	\$3.537.475,72
2	\$17.664.898,63
3	\$51.655.204,72

*VAN – TIR*

<b>VAN</b>	<b>\$ 7.539.854,90</b>
------------	------------------------

TIR	57%
-----	-----

Valor Actual Neto, este valor se obtiene de medir los flujos de caja futuros del proyecto que queremos poner en marcha o en el que queremos invertir, descontando la inversión inicial que necesitamos. Si el resultado obtenido es positivo, en este caso el proyecto es viable.

Se establece un Costo promedio ponderado de capital (CPPC) de 40%.

Si  $TIR > CPPC$  , el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

ROI	
Beneficios	105.749.919
Costos	22.824.400
ROI	363%

En este caso, el beneficio obtenido sobre la inversión es del 363%. Al obtener un ROI del 363%, esto quiere decir que por cada peso invertido se está obteniendo 363 pesos (previo descuento del costo de la inversión). En este caso el ROI sería positivo.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El motor principal, fundamental y primario del país son las pequeñas y medianas empresas, las que representan el 99% del comercio nacional. Sin embargo, las mismas están siendo fuertemente golpeadas. La pérdida de competitividad, el aumento de los costos de manera constante, la falta de educación financiera y políticas insuficientes de incentivo por parte del estado hacen que las empresas naveguen en un entorno dificultoso que compromete su crecimiento y rentabilidad.

Grupo Meta y sus unidades de negocio no están al margen de esta situación. La rentabilidad de la empresa ha venido sufriendo desfasajes en el último tiempo producto de falencias propias y un ambiente externo que no favorece y que genera aumento en los costos, menores ventas, pérdida de consumidores, aumento de impuestos, entre otras variables negativas.

A través de diversas herramientas enfocadas en poder analizar el ambiente interno y en el ambiente externo (oportunidades y amenazas) se concluyó que Grupo Meta presenta problemas en su rentabilidad y posicionamiento.

En base a ello, el objetivo central del trabajo se enfoca en desarrollar una planificación estratégica en la empresa Grupo Meta, que permita aumentar la rentabilidad a un 10% de la empresa Grupo Meta haciendo foco en el restaurante La Jirafa, durante el periodo 2024-2027.

Para poder cumplir con este objetivo, se desarrollaron programas que giran en torno a incrementar las ventas, mejorar la experiencia del cliente y reducir costos.

En primer lugar, se propone incrementar las ventas en un 10 % con el desarrollo de una nueva variedad de gastronomía india para el periodo 2024 a 2025.

La gastronomía india es una de las favoritas de los argentinos, por su diversidad de sabores, ingredientes frescos y saludables y atractivas presentaciones, además de los factores culturales, sociales y culinarios que la envuelven. La cocina india es reconocida por una amplia variedad de sabores, que van desde lo picante y espaciado, hasta lo dulce y suave, lo cual hace que los comensales argentinos lo valoren por la diversidad culinaria, encuentran en la comida india una amplia gama de platos y sabores que pueden satisfacer diferentes gustos.

En segundo lugar, se plantea el desarrollo de una página web con carrito de compras, con el objetivo principal de incrementar en un 50% el volumen de clientes para el periodo 2025 a 2026.

Por último, el tercer programa de formación y capacitación a mandos medios y personal jerárquico con el objetivo de aumentar en un 80% la productividad de los mandos medios y puestos gerenciales, para el período 2026.

Luego de definidos cada uno de los planes con sus respectivos presupuestos e indicadores, el análisis financiero arroja un Valor Actual Neto (VAN) de la propuesta es de \$7.539.854,90 (mayor a cero), su TIR es de 57%.

Llevar a la práctica los programas anteriormente mencionados generaría un incremento sostenible del nivel actual de ventas por la elaboración de nuevos productos y así llegar a una mayor cantidad de clientes.

De esta manera, se enfatiza en la importancia de llevar a cabo una planificación estratégica en las empresas para minimizar los riesgos dentro de la misma, generar compromiso del personal en el logro de los objetivos y metas establecidos y crecer sosteniblemente en el tiempo.

### *Recomendaciones*

- Se aconseja invertir en investigación y desarrollo para la implementación de nuevas variedades de comidas y platos.
- Involucrarse en el cuidado del medio ambiente con en el desarrollo de políticas valoradas por el público.
- Fortalecer el sistema de ventas y la capacitación en los recursos humanos.
- Fomentar la participación de los colaboradores en las actividades que la empresa desarrolle para la comunidad local.
- Continuar con la automatización de los procesos.
- Idear formas creativas con el fin de promover la satisfacción del cliente y la fidelidad de ellos.

## Bibliografía

- Schilling, M., Jones, G., & Hill, C. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- A24. (2024, 04 25). El FMI viajará a la Argentina para avanzar en la próxima auditoría del acuerdo.
- Adecco. (2024, 06 06). *Adecco*. Retrieved from <https://www.adecco.com.ar/blog/cu%C3%A1les-fueron-las-capacitaciones-m%C3%A1s-demandadas-este-a%C3%B1o/>
- Adecco. (2024, 06 05). *Adecco*. Retrieved from <https://www.adecco.com.ar/servicios-empresariales/>
- Ambito. (2024, 05 14). Retrieved from <https://www.ambito.com/economia/una-familia-necesito-mas-828000-no-ser-pobre-abril-n5998321>
- ambito. (2024). Adiós al boom: el sector gastronómico se hunde en una crisis sin precedentes.
- Angelinetti, F. (2023, 08 13). *Ambito*. Retrieved from <https://www.ambito.com/lifestyle/el-mercado-local-alimentos-saludables-esta-la-altura-las-expectativas-los-consumidores-n5792812>
- Ansoff. (1990). *La empresa. Dirección y administración. Estrategia Empresarial*. España: Plaza y Juanes Editores S.A.
- Bahena, L. (2023). 5 razones por la que los argentinos aman la comida india.
- Boletín Oficial. (2024, 03). *Argentina Presidencia*. Retrieved from <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/304600/20240312>
- Business Empresarial. (2024, 05 08). *Business Empresarial*. Retrieved from <https://www.businessempresarial.com.pe/conoce-cinco-soluciones-innovadoras-de-tecnologia-para-restaurantes/>
- Cadena 3. (2023). Argentina fue seleccionada entre los países con mejor gastronomía del mundo.
- Contreras, R. (2013). *Campus Virtual - UCIMEXICO*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Jose-Sanchez-Lopez-7/publication/355955131\\_Planning\\_estrategica\\_algunas\\_reflexiones\\_teoricas\\_Strategic\\_planning\\_some\\_theoretical\\_reflections\\_Folletos\\_Gerenciales\\_Volumen\\_XXV\\_No\\_1\\_Enero-Marzo\\_2021\\_Paginas\\_62-72\\_RNP](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Sanchez-Lopez-7/publication/355955131_Planning_estrategica_algunas_reflexiones_teoricas_Strategic_planning_some_theoretical_reflections_Folletos_Gerenciales_Volumen_XXV_No_1_Enero-Marzo_2021_Paginas_62-72_RNP)
- D'Arrisso, J. (2024, 03 24). Entre el ajuste y la resistencia, la clase media reconfigura sus hábitos para afrontar una crisis inédita.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Devincenzi, A. (2023). Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas.

- Díaz, P. (2023, 03 07). *Revista La Barra*. Retrieved from <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/colombianos-piden-mas-comida-saludable-l-os-restaurantes>
- Digenova, F. (2022, 10). *La Nación*. Retrieved from <https://www.lanacion.com.ar/salud/nutricion/burritos-lasanas-helados-y-mas-6-propuest-as-para-probar-la-mejor-comida-a-base-de-plantas-nid18062022/>
- Economía colaborativa. (2023). Plataformas digitales y redes sociales que permiten vender sin intermediarios. *Economía colaborativa*.
- El Día. (2024, 04 24). Cabe mencionar, que las oficinas centrales y administrativas del Grupo Meta están ubicadas en Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se supervisa todas las actividades económicas, legales, contables, comerciales, etc., de todas las unidades económicas.
- EL Economista. (2024, 04). *El Economista*. Retrieved from <https://www.economista.es/economia/noticias/12817622/05/24/milei-empieza-a-vencer-a-la-hiperinflacion-en-argentina-y-ya-habla-de-levantar-el-cepo-cambiario.html>
- Escribiendocine. (2024). Comida Tradicional Argentina: Explorando El Patrimonio Culinario De Argentina.
- Eterovich, L. (2024, 04 25). "Inflación cero": el número que ilusiona al Gobierno y los riesgos de los próximos meses.
- Forteza, J. (2020). Cerveza sin gluten: ¿Qué las hace diferentes y dónde puedes comprarlas? *GQ*.
- Gimenez, E. (2024, 05 04). *CNN en Español*. Retrieved from <https://cnnespanol.cnn.com/2024/05/04/milei-dilema-la-economia-argentina-v-l-o-rebote-del-gato-muerto-orix/>
- Ignacioonline. (2024, 06 06). *Calculadora de sueldos*. Retrieved from <https://www.ignacioonline.com.ar/calculadora-empleados-de-comercio/>
- Indacochea Cáceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios: la perspectiva empresarial. Más allá del planeamiento estratégico*. Cengage Learning.
- Infobae. (2024, 04). *Infobae*. Retrieved from <https://www.infobae.com/economia/2024/05/15/la-pobreza-trepo-al-49-en-el-ultimo-se-mestre-segun-estimaciones-privadas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- La Nación. (2024, 04 24). Dólar: las acciones argentinas caen 5% en el exterior, ante las tensiones políticas.
- La Voz del Interior. (2024, 03 24). Recesión. Los precios en bares y restaurantes “aflojaron” con la crisis.
- Lozada, P. (2022, 12). *Mendoza Post*. Retrieved from <https://www.mendozapost.com/nota/fuego-primitivo-restaurante-junin-mendoza/>
- Mendoza Estilo . (2023, 12 18). *Mendoza Estilo*. Retrieved from <https://www.mdzol.com/estilo/2023/12/18/la-gastronomia-abraza-un-enfoque-ecologico-la-revolucion-de-la-comida-sostenible-377322.html>

- Mercadolibre. (2024, 06 06). Retrieved from [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1613596674-redes-sociales-servicio-pro-agenzia-de-marketing-\\_JM#position=12&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=82001385-62ea-4df2-bf5c-71046052dab6](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1613596674-redes-sociales-servicio-pro-agenzia-de-marketing-_JM#position=12&search_layout=stack&type=item&tracking_id=82001385-62ea-4df2-bf5c-71046052dab6)
- Morada Ancestral. (2023). *Morada Ancestral*. Retrieved from <https://www.moradaancestral.com/>
- Pequeña Empresa. (2019, 09 18). *Pequeña Empresa*. Retrieved from <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/nueva-tendencias-en-bares-y-restaurantes>
- Porter. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Boston: Harvard Business.
- Ramirez, D. (2024, 04 23). *France 24*. Retrieved from <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20240423-un-super%C3%A1vit-doloroso-argentina-sale-del-d%C3%A9ficit-a-costa-del-recorte-de-gastos>
- Ramos, C. (2024, 05 17). *La Voz*. Retrieved from <https://www.lavoz.com.ar/politica/milei-no-llega-con-el-proyecto-antes-del-pacto-de-mayo-y-empodera-a-villarruel-para-negociar/>
- Redaccion La Voz . (2024, 05 16). *Redaccion La Voz*. Retrieved from <https://www.lavoz.com.ar/politica/el-fmi-dijo-que-la-economia-argentina-volvera-a-crecer-y-advirtio-sobre-el-tipo-de-cambio/>
- Redaccion Rio Negro. (2024, 01 24). *Redaccion Rio Negro*. Retrieved from <https://www.rionegro.com.ar/economia/gastronomicos-de-la-region-resignan-ganancias-en-medio-de-la-inflacion-para-sostenerse-3373838/>
- Renou, L. (2024, 04 16). *Página 12*. Retrieved from <https://www.pagina12.com.ar/729293-los-restaurantes-del-lleno-total-a-un-parate-historico>
- Restauración News. (2023, 11 16). *Restauración News*. Retrieved from <https://restauracionnews.com/2023/11/beneficios-de-la-tecnologia-en-restaurantes/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Sainz, A. (2024). Radiografía de la crisis: el impacto de la inflación en el consumo.
- Sorba, P. (2023). Clarín.
- The Restaurant Times. (2023). *The Restaurant Times*. Retrieved from <https://www.posist.com/restaurant-times/mexico/el-cambio-de-los-restaurantes-hacia-las-tendencias-de-la-comida-sana.html>

## Anexos

### **Anexo 1: Análisis FODA**

*Tabla 4: Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena imagen comercial y prestigio en el mercado. Experiencia en el rubro cervecero.</li> <li>● Variedad de producto y precios competitivos.</li> <li>● Reconocimiento en la comunidad local.</li> <li>● Dirección y liderazgo de sus dueños.</li> <li>● Buena relación con los empleados.</li> <li>● Infraestructura moderna. Proceso productivo con equipos provistos de tecnología de primera línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tendencia ascendente del consumo de cerveza artesanal en el país</li> <li>● Mejoras en los procesos productivos.</li> <li>● Crecimiento de la demanda.</li> <li>● Incremento en el costo de productos sustitutos.</li> <li>● Convenios con restaurantes y bares.</li> <li>● Nuevos canales de venta.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consumo estacional.</li> <li>● Pérdida de rentabilidad y posicionamiento de mercado.</li> <li>● Falta de planes de capacitación a mandos medios y puestos gerenciales.</li> <li>● Escasa estrategia de publicidad y promoción.</li> <li>● No existe un área de RRHH claramente definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pérdida del poder adquisitivo del consumidor.</li> <li>● Crisis económica, política y social. Caída del consumo.</li> <li>● Dificultad en el acceso al crédito privado.</li> <li>● Cambios en las tasas de interés.</li> <li>● Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración Propia

### **Anexo 2: Presupuesto consultora de marketing**



Nuevo



Redes Sociales, Servicio Pro,  
Agencia De Marketing

\$ 74.999

Mismo precio en 6 cuotas de \$ 12.499<sup>83</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Fuente: (Mercadolibre, 2024)

TAREA	PRESUPUESTO ECONÓMICO
CONSULTA, REUNIÓN PRESENCIAL	\$75.000
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	\$850.000
DISEÑO DE MARCA	\$420.000
TOTAL	\$1.345.000

*Anexo 3: Sueldos y jornales nuevos empleados*

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		445,901.45		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			37,158.45		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Acuerdo Enero/Febrero/Abril 2024 .				259,693.00	
Asistencia y Puntualidad				21,641.08	
Jubilacion	11.00 %	483,059.90			53,136.59
Ley 19.032	3.00 %	483,059.90			14,491.80
Obra Social	3.00 %	764,393.99			22,931.82
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	764,393.98			15,287.88
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	764,393.98			3,821.97
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	764,393.99			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
<b>Sub Totales</b>			<b>483,059.90</b>	<b>281,334.08</b>	<b>109,770.06</b>
				<b>Neto \$</b>	<b>654,623.92</b>

Fuente: (Ignacioonline, 2024)

Concepto	Monto
Sueldo anual	\$654.623,92
SAC	\$654.623,92
Vacaciones= (SB/25)*14	\$366.589
Total por 12 meses	\$8.876.699,96
<b>Total 2 empleados</b>	<b>\$17.753.399,92</b>

**Anexo 4: Análisis financiero**

*Ilustración 1: Análisis Cash Flow*

	2024	2025	2026
<b>Por Ventas</b>	\$ 103.646.313,00	\$ 265.334.561,28	\$ 398.001.841,92
Plan de acción 1	\$ 4.145.852,52	\$ 10.613.382,45	\$ 15.920.073,68
Plan de acción 2	\$ 4.145.852,52	\$ 12.893.601,34	\$ 33.007.619,42
Plan de acción 3	\$ 2.072.926,26	\$ 6.446.800,67	\$ 16.503.809,71
Otros ingresos resultados financieros y por tenencia			\$ -
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 114.010.944,30	\$ 295.288.345,74	\$ 463.433.344,73
<b>EGRESOS</b>			
Costo de ventas	\$ 63.481.183,06	\$ 161.877.016,80	\$ 234.721.674,36
Gastos de Comercialización	\$ 11.206.573,69	\$ 28.576.762,92	\$ 41.436.306,24
Gastos Administrativos	\$ 26.272.783,89	\$ 66.995.598,93	\$ 97.143.618,5
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 6.366.133,31	\$ 9.549.199,96	\$ 9.549.199,96
Plan de acción 2	\$ 742.000,00	\$ 1.113.000,00	\$ 1.113.000,00
Plan de acción 3	\$ 500.000,00	\$ 750.000,00	\$ 750.000,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 108.568.674	\$ 268.111.579	\$ 383.963.799
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 5.442.270	\$ 27.176.767	\$ 79.469.546
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 1.904.795	\$ 9.511.868	\$ 27.814.341
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 3.537.475,72	\$ 17.664.898,63	\$ 51.655.204,72

<b>Inversión a realizar</b>	-22.824.399,92
Flujo del periodo 1	3.537.475,72
Flujo del periodo 2	17.664.898,63
Flujo del periodo 3	51.655.204,72
VAN	7.539.854,90
TIR	57%
<b>ROI</b>	
Beneficios	105.749.919
Costos	22.824.400
ROI	363%

Fuente: Elaboración propia