

**“La Jirafa se multiplica: Planificación estratégica para franquiciar y expandir el restaurante hacia nuevos mercados turísticos-gastronómicos.”**



## **Trabajo Final de Grado**

**Carrera:** Licenciatura en Administración

**Profesor:** Ignacio Antonio Sialle

**Nombre y Apellido:** Matías Nicolás Avalor

**Legajo:** ADM07495

**D.N.I.:** 44.549.648

### **Resumen:**

En este Trabajo Final de Grado, se presenta la expansión del restaurante La Jirafa, mediante un modelo de franquicia, partiendo de la necesidad de dejar operativamente lista a la organización, para replicar su modelo de negocio en nuevos mercados. Se llevó a cabo un análisis situacional, seguido de un análisis interno y del mercado actual, para identificar aspectos relevantes del negocio. Este modelo de franquicia, como vía de crecimiento replicable, se sustenta en una planificación estratégica alineada con el marco teórico. El diagnóstico confirma que la ausencia de estandarización de los procesos, impide la escalabilidad del negocio, por lo que se proponen planes de acción, con objetivos claros “elevar la calificación del servicio”; “optimizar la eficiencia operativa” y “capacitar al equipo en gestión de franquicias”. Además, se proyectan indicadores financieros que demuestran la factibilidad económica de esta propuesta. Se concluye que esta estrategia, permitirá dejar a la organización en condiciones óptimas, para iniciar su expansión, fortaleciendo su futura competitividad. Por último, se recomienda la incorporación de prácticas de sostenibilidad, que mejoren la calidad del servicio y refuercen la responsabilidad social.

Palabras clave: planificación estratégica, franquicia, expansión, estandarización y rentabilidad

### **Abstract:**

This Final Degree Project presents the expansion of the restaurant La Jirafa through a franchise model, arising from the need to prepare the organization operationally in order to replicate its business model in new markets. A situational analysis was carried out, followed by an internal and current market analysis to identify key aspects of the business. This franchise model, as a replicable growth path, is supported by strategic planning aligned with the theoretical framework. The diagnosis confirms that the lack of process standardization hinders the scalability of the business, for which action plans are proposed with clear objectives: “to improve service quality,” “to optimize operational efficiency,” and “to train the team in franchise management.” Additionally, financial indicators are projected that support the economic feasibility of this proposal. It is concluded that this strategy will place the organization in optimal conditions to begin its expansion, strengthening its future competitiveness. Finally, the incorporation of sustainability practices is recommended to improve service quality and reinforce social responsibility.

*Keywords:* strategic planning, franchise, expansion, standardization, profitability

## Índice:

1.	Introducción .....	pág. 5
2.	Análisis Situacional .....	pág. 7
2.1.	Análisis del Macroentorno: Análisis P.E.S.T.E.L. ....	pág. 7
2.1.1.	Factor Político .....	pág. 7
2.1.2.	Factor Económico .....	pág. 7
2.1.3.	Factor Social .....	pág. 8
2.1.4.	Factor Tecnológico .....	pág. 8
2.1.5.	Factor Ecológico .....	pág. 9
2.1.6.	Factor Legal .....	pág. 9
2.2.	Análisis del Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	pág. 10
2.2.1.	Poder de Negociación de los Proveedores .....	pág. 10
2.2.2.	Poder de Negociación de los Consumidores .....	pág. 10
2.2.3.	Amenaza de Productos y/o Servicios Sustitutos .....	pág. 10
2.2.4.	Rivalidad entre los Competidores Actuales .....	pág. 10
2.2.5.	Amenaza de Nuevos Competidores .....	pág. 11
2.3.	Análisis Interno .....	pág. 11
2.3.1.	Bases Estratégicas .....	pág. 11
2.3.2.	Análisis de Cadena de Valor .....	pág. 11
2.3.2.1.	Actividades Primarias .....	pág. 12
2.3.2.2.	Actividades de Apoyo .....	pág. 13
2.4.	Análisis del Mercado .....	pág. 14
2.4.1.	Análisis del Consumidor .....	pág. 14
2.4.2.	Análisis del Producto/Servicio .....	pág. 14
2.4.3.	Tendencias Actuales .....	pág. 14
3.	Marco Teórico .....	pág. 15
4.	Diagnóstico .....	pág. 18
5.	Plan de Implementación .....	pág. 20
5.1.	Objetivo General .....	pág. 20
5.2.	Objetivos Específicos .....	pág. 20
5.2.1.	Plan de Acción 1 .....	pág. 22

5.2.1.1.	Riesgos y Estrategias de Mitigación .....	pág. 23
5.2.2.	Plan de Acción 2 .....	pág. 24
5.2.2.1.	Riesgos y Estrategias de Mitigación .....	pág. 24
5.2.3.	Plan de Acción 3 .....	pág. 25
5.2.3.1.	Riesgos y Estrategias de Mitigación .....	pág. 26
5.3.	Recursos Involucrados .....	pág. 27
5.4.	Presupuesto .....	pág. 27
5.5.	Diagrama de Gantt .....	pág. 28
5.6.	Premisas .....	pág. 29
5.7.	Flujo de Fondos .....	pág. 29
6.	Conclusiones .....	pág. 31
7.	Recomendaciones .....	pág. 32
8.	Bibliografía .....	pág. 33
9.	Anexo .....	pág. 37

## **Introducción:**

Este trabajo final de grado, de la Licenciatura en Administración, trabaja desde la planificación estratégica, con la implementación de una estrategia de crecimiento a través de franquicias del restaurante La Jirafa.

En este reporte se desarrolla un análisis estratégico del restaurante, unidad de negocio de Grupo Meta, de la cual SAUCO S.A. posee una participación del 100%. El objetivo es proponer la franquicia como vía de expansión, identificando oportunidades de crecimiento, estandarizando procesos y evaluando la viabilidad de replicar el modelo de negocio en nuevos mercados, mediante herramientas que incluyan entre otros elementos, a la inteligencia artificial, a fin de fortalecer el posicionamiento de la marca.

La importancia de realizar este reporte radica en la oportunidad de expansión, que permite el prestigio y posicionamiento logrado por el restaurante en Bariloche. Se trabaja sobre la limitación del modelo actual de negocio, centrado en un solo local, frente a una demanda creciente en otras regiones con características similares.

A partir de esto se plantea profesionalizar el proyecto familiar, que podrá tener un significativo impacto social, al generar ingresos, empleos locales, movilizar proveedores y la producción local. También se añadirá valor a zonas con potencial turístico y se contribuirá al estudio de modelos de crecimiento en P.Y.M.E.S. gastronómicas.

El restaurante cuenta con una capacidad para 160 personas, ofrece desde minutas hasta platos regionales y se ha logrado cierta reputación gracias a los años de trayectoria. En manos de la gestión anterior se presentó un período de declive, el cual se revirtió cuando Grupo Meta adquirió el fondo de comercio.

Se incluye en este reporte un análisis situacional, estructurado en distintas etapas, cada una con la aplicación de sus respectivas herramientas, para finalizar con la propuesta de una estrategia que maximice fortalezas y oportunidades, y/o minimicen debilidades y amenazas, identificadas en este análisis.

La aplicación de esta estrategia, se puede justificar al observar casos de éxito de empresas gastronómicas que la han implementado, como Weiss, que se inició en 2018 en Bariloche y actualmente comparte su modelo. Le ofrece al franquiciado una formación integral, apoyo, herramientas de marketing, campañas de marca y tecnologías innovadoras, entre otros, para ayudarlo a obtener y mantener la ventaja competitiva. (Weiss, 2025)

También se identificó el caso de Wonder, que inició su actividad en 2019 y a pesar de su poca experiencia, se acaba de inaugurar su franquicia número 20. Logró replicar su modelo y alcanzar mercados nuevos a lo largo de toda la provincia de Córdoba, incluso se posicionó en mercados saturados de localidades turísticas como Villa Carlos Paz. Ofrece procesos automatizados, mercadería a la puerta del local, infraestructura enfocada en las franquicias, conocimiento y *Know How*, entre otros. Se establece un precio de canon de ingreso, una inversión, un porcentaje de regalías mensuales en base a la venta bruta, la duración del contrato y las ganancias mensuales a obtener por el franquiciado. (Wonder, 2025)

## **Análisis situacional:**

### **Análisis del macroentorno:**

#### *Análisis P.E.S.T.E.L.:*

La aplicación de esta herramienta, permite identificar factores del entorno que influyen en el comportamiento de la industria gastronómica, para detectar potenciales oportunidades y amenazas externas que se pudieran presentar.

#### *Político:*

El Gobierno anunció un paquete de medidas, con políticas públicas orientadas a estimular el turismo y por consiguiente, la demanda de los servicios gastronómicos en temporadas bajas. Entre estas medidas se incluyen los planes de financiación de paquetes turísticos y la reducción de precios en transporte, entre otras más que forman parte del programa “Argentina Emerge”, el cual busca también una puesta en valor de los atractivos locales. (*La Angostura Digital, 2024*)

El Gobierno eliminó en noviembre de 2024, un arancel del 7,5% sobre importaciones, con el objetivo de bajar la inflación y aumentar la competitividad. Esta medida suprimió el pago por adelantado del impuesto PAIS sobre importaciones, lo cual permite abonarlo 30 días luego del ingreso de bienes, favoreciendo la adquisición de equipos para las industrias locales. Sin embargo, otras reclaman por igualdad de condiciones para competir frente a estos bienes. (*El País, 2024*)

#### *Económico:*

Se registró una suba del 4,3% en precios del sector restaurantes y hoteles, por encima del 2,7% del I.P.C. general, debido a la alta inflación y el incremento en los costos fijos, como el alquiler, tarifas de servicios e insumos para producir. Hasta octubre del año 2024, la actividad en el rubro registró una caída acumulada de entre un 7% y un 20%, como consecuencia de la disminución en la cantidad de turistas que visitan esta región. (*Licudora TDF, 2024*)

El deterioro real de los ingresos provoca un efecto de sustitución, que hace que el consumo en bares y restaurantes se contraiga. Los precios mayoristas de alimentos subieron un 37,4% mensual a nivel nacional, según el índice de precios internos al por mayor. Este desfasaje de precios se absorbe por los márgenes de rentabilidad de los comercios, para no trasladarlos linealmente a los consumidores y poder así mantener los niveles de actividad. (*Redacción, 2024*)

La A.F.I.P. actualizó las escalas del impuesto a las ganancias, para personas jurídicas en el año 2025. En estas nuevas escalas se aplican las siguientes tasas: un 25% para ganancias netas imponibles de hasta \$101.679.575,26, un 30% entre dicho monto y \$1.016.795.652,62 y un 35% para superiores al último importe mencionado. (*A.F.I.P., 2025*)

#### *Social:*

Durante el cuarto trimestre del año 2024, la frecuencia de compra se redujo un 5,3% en comparación al año anterior, lo que en conjunto a la caída de las visitas a canales de venta y carritos de compra más pequeños, causaron una caída del 4% en la compra de bienes de consumo masivo, como alimentos y bebidas de bajo costo, en los hogares argentinos. (*Kantar, 2025*)

Según dos informes privados, el 90% de los argentinos cambio sus hábitos de consumo y realizan compras planificadas en base a promociones y descuentos que se dispongan en los canales de venta. Un 60% de las compras tienen como objetivo productos que sean esenciales y económicos. En este proceso de compra, los consumidores consultan previamente los precios antes de elegir el punto de venta y priorizan aquellos medios de pago, que permitan *cashback* y/o brinden beneficios. (*El Tribuno, 2024*)

Hasta octubre del año 2024, se registró una caída acumulada del 20% en la actividad en locales gastronómicos, como consecuencia a la baja del turismo extranjero, por la apreciación del peso argentino y el encarecimiento de los servicios. (*Grupo La Provincia, 2024*)

#### *Tecnológico:*

El proyecto *RestoHost* es una innovadora plataforma digital impulsada por inteligencia artificial, que busca optimizar la atención al cliente en restaurantes mediante un asistente virtual, que atienda llamadas telefónicas sin pausas ni interrupciones, permitiendo mejorar la eficiencia del servicio, aumentar la satisfacción del cliente y optimizar tiempos, para que el personal se enfoque en tareas estratégicas. No busca reemplazar empleos humanos sino transformar la forma de trabajar, abriendo nuevas oportunidades en otras áreas. (*VíaPaís, 2025*)

La automatización de pedidos a través de aplicaciones móviles o autoservicio, permite reducir los tiempos de espera y minimizar el riesgo de errores en su preparación. La implementación de pagos digitales ofrece comodidad y seguridad, agiliza el proceso, aumenta la

rotación de mesas y optimiza el flujo de clientes. El uso de plataformas que gestionen reservas digitalmente, optimiza la ocupación, evita tiempos muertos y maximiza ingresos.

Contar con mesas interactivas y menús digitales a través de pantallas táctiles integradas, reduce la necesidad de personal, optimiza costos y permite actualizar ofertas en tiempo real, aumentando las ventas. Invertir en equipos de cocina inteligentes permiten optimizar procesos, garantizar la calidad, automatizar funciones, reducir márgenes de error y aumentar la eficiencia. Por último, monitorear el inventario a través de sensores y softwares de gestión, permite rastrear automáticamente el stock, evitar la falta y reducir el desperdicio. (*Premios Horeca, 2025*)

#### *Ecológico:*

La implementación de prácticas de gastronomía circular, podrá reducir a la mitad el desperdicio de alimentos para el año 2030. Se busca maximizar cada recurso y minimizar el impacto ambiental en cada etapa de la cadena de suministro. Se aplican estrategias como el compostaje de residuos orgánicos y sistemas de reciclaje que los convierten en energía o biocombustibles. (*Infobae, 2025*)

#### *Legal:*

En la reforma laboral aprobada en 2024, se implementaron incentivos fiscales destinados a la promoción del empleo formal, entre los que se incluye la exención de aportes patronales, durante los primeros dos años de contratación. Dicha medida, tiene como objetivo la reducción de la informalidad laboral, que alcanza aproximadamente al 37% de los trabajadores. (*Infobae, 2025*)

Desde el primero de abril de 2025, resulta obligatorio para todos los contribuyentes, discriminar el I.V.A. y otros impuestos nacionales indirectos en las facturas, con el objetivo de generar mayor conciencia fiscal en la sociedad. (*Bistrosoft, 2024*)

En la resolución general 4/2025, se establece una moratoria que permite a las entidades en mora, con la presentación de balances y documentación contable, regularizar su situación hasta el 31 de diciembre del año 2025, evitando sanciones. (*Inspección General de Justicia, 2025*)

El decreto 35/2025 introdujo modificaciones al Código Alimentario Argentino, con el fin de agilizar los procesos de importación y exportación de productos alimenticios. Permite el ingreso de alimentos que cuenten con certificaciones internacionales reconocidas, mediante una

declaración jurada. Se eliminaron las exigencias sanitarias adicionales para exportaciones, permitiendo que solo se ajusten a aquellos requerimientos del país destino, simplificando los tramites y favoreciendo el desarrollo del comercio internacional del sector. (*Poder Ejecutivo Nacional, 2025*)

### **Análisis del microentorno:**

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter:*

La aplicación de esta herramienta, facilitará la comprensión de la dinámica competitiva de la industria gastronómica, identificando y evaluando aquellos factores externos involucrados.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

Se considera moderado, ya que Bariloche cuenta con una gran cantidad de productores regionales como por ejemplo, familias productoras, que abastecen de productos frescos como carnes y vegetales a los comercios, permitiendo reducir su dependencia a un único proveedor y favoreciendo su negociación en términos de precios y condiciones. (*Bariloche Informa, 2021*)

#### *Poder de negociación de los consumidores:*

Se considera alto, debido a que Bariloche es una ciudad turística con una amplia oferta gastronómica, que abarca desde cocinas tradicionales hasta gourmets, como alternativas para los consumidores, quienes se enfocan en encontrar una buena relación precio – calidad/atención, obligando a los comercios a mantener altos estándares de servicio. (*Manjar Argentina, 2024*)

#### *Amenaza de productos y/o servicios sustitutos:*

Se considera significativa, porque la disponibilidad de servicios de entrega a domicilio, la tendencia favorable hacia alternativas de comida rápida o pedidos a través de plataformas como Rappi o PedidosYa, facilitan el acceso y la rápida distribución de productos (*Rappi, 2022*). Otro sustituto directo a la oferta gastronómica, por su accesibilidad económica, es el hecho de quedarse en casa y cocinar, lo que actualmente se ve potenciado debido a la alza de precios de alimentos y la inflación general. (*T.N., 2025*)

#### *Rivalidad entre los competidores actuales:*

Se considera intensa, por la cantidad de locales gastronómicos que se encuentran en Bariloche y que compiten por atraer a un mismo público, los turistas, especialmente en temporada

alta. Dicha competencia se basa en la calidad de los servicios, evidenciado por iniciativas como el programa Sello CocinAR, que busca mejorar estándares de atención y promover el uso de productos locales. Además, la ubicación estratégica y el ambiente único que ofrecen algunos comercios, contribuyen a su atractivo y competitividad en el mercado. (*Bariloche Opina, 2024*)

*Amenaza de nuevos competidores:*

Se considera moderada. La creciente demanda turística de Bariloche, puede incentivar la llegada de nuevos negocios, pero existen barreras de entrada que pueden mitigar esta amenaza, como aquellos requisitos administrativos y sanitarios necesarios para la habilitación comercial, que implican presentar documentación específica, a través del sistema digital del municipio y el cumplimiento de normativas vigentes. (*Bariloche Informa, 2023*)

**Análisis interno:**

*Bases estratégicas:*

La organización presenta una misión de manera explícita, la cual consiste en “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” y una visión enfocada en “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”. (*Canvas, Universidad Siglo 21, 2025*)

Dentro del restaurante, se trabaja con diferentes valores, como el positivismo, fuerza interior que permite materializar las metas, el compromiso con su dedicación y sobre todo con los conceptos mencionados en el párrafo anterior, el respeto y la confianza. Se busca brindar seguridad tanto al público como al equipo de trabajo, siendo transparentes y justos.

*Análisis de la cadena de valor:*

La aplicación de esta herramienta, permitirá identificar actividades clave de la organización, para detectar potenciales fuentes de ventajas competitivas y colaborará al entendimiento de cómo se genera valor; a través de los diferentes procesos que se llevan a cabo.

*Actividades primarias:*

Logística interna: el restaurante dispone de un equipamiento adecuado, que permite una ágil gestión del flujo de insumos, el cual comprende su recepción, almacenamiento y preparación para su uso diario en la producción.

Operaciones: la producción se centra en platos tradicionales y regionales, orientados principalmente a los turistas como su público objetivo. También se producen menús ejecutivos para aquellos residentes que buscan comer sano y nutritivo. La gestión operativa es llevada a cabo desde la ciudad de Córdoba, por Juan Cruz y Paula, mientras que allí se encuentran Nancy, en tareas administrativas y Francisco, quien con 40 años de experiencia en el rubro, es el encargado.

En el restaurante se opera alineado a los fines del grupo, con foco en la consolidación de su identidad organizacional, la mejora continua del servicio y su posicionamiento competitivo. Aunque; actualmente no se dispone de proyectos transversales activos, valoraciones, ni un rango de posición respecto de entes conformados e insertos en la comunidad, ya que se encuentra en etapa de crecimiento.

Logística externa: desde Córdoba, se planifican los procesos de distribución de insumos, reposición y control de calidad, entre otros, que garantizan la operatoria diaria del restaurante.

Marketing: luego de que en la gestión anterior, la valoración por parte de la comunidad venía en caída, se recuperó la reputación del restaurante y actualmente se encuentra respaldada en el prestigio, la experiencia y la buena concepción disciplinar del producto/servicio que proveen. En plataformas digitales como Google, suman casi dos mil reseñas y una calificación de 4,1 estrellas por parte de usuarios. Cuentan con uniformes y cartelería con el logotipo del grupo, para fortalecer su reconocimiento.

Un técnico en marketing, brinda asesoramiento y mide la satisfacción de los clientes y diferentes variables, de cada unidad de negocio del grupo.

Ventas: se encuentran concentradas únicamente en el restaurante, con un servicio a mesa y/o en mostrador.

Servicios: el principal servicio que brinda el restaurante es la atención al cliente, su calidad está ampliamente valorada por su público. El equipo recibe capacitaciones y supervisiones continuamente, para mejorar su desempeño y mantener altos estándares en la atención que brindan.

*Actividades de apoyo:*

Infraestructura: el restaurante es amplio, cuenta con una capacidad para 160 personas y tiene una buena ubicación en el centro de Bariloche. Posee un equipamiento profesional, como heladeras, mobiliario, cocinas y hornos industriales, entre otros. La sede central del grupo cuenta con oficinas confortables y acondicionadas, que permiten sostener las operaciones del restaurante. Utilizan impresoras, internet, programas y mobiliario correspondiente a tareas administrativas.

Dentro de la estructura societaria del grupo, quien tiene el 100% de la participación sobre La Jirafa, es SAUCO S.A., quien tiene registrado en A.F.I.P. su actividad como “servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o mostrador n.c.p.”. El restaurante está regido por el Convenio de Trabajo de los Gastronómicos.

Gestión de recursos humanos: el local cuenta con un plantel fijo de 5 personas, compuesto por tres mujeres y dos hombres. En temporadas altas, se requiere incorporar como personal eventual a un mozo y/o a un ayudante que tenga entre 25 a 60 años. La selección está a cargo de la dirección del grupo, donde se prioriza la calidad humana, preparación y perfil proactivo.

Un técnico en recursos humanos, tiene a su cargo la aplicación de un sistema de evaluación, que reúne información y marca indicadores, para brindar herramientas y capacitaciones; una abogada y tres contadores, están encargados de la contabilidad, administración de I.V.A. e impuestos nacionales, carga de datos y análisis de gestiones; un agente externo realiza el análisis de parámetros productivos, recaba información de sistemas y archivos de administración para elaborar informes. Todos ellos trabajan para cada unidad de negocio del grupo.

Desarrollo tecnológico: se utiliza el sistema *MR Comanda*, para la gestión de pedidos en el restaurante y computadoras conectadas a internet para su gestión administrativa. Desde la oficina central del grupo, se implementa un software contable que realiza un seguimiento y control de cada unidad de negocio.

Aprovisionamiento: la compra de insumos se encuentra gestionada de forma descentralizada, desde la sede central del grupo, encargada de garantizar la calidad, disponibilidad y costos óptimos en cada transacción.

### **Análisis de mercado:**

La aplicación de esta herramienta, permite diagnosticar la situación actual del restaurante, identificando factores internos y externos clave para orientar futuras estrategias a implementar.

#### *Análisis del consumidor:*

Los consumidores que se encuentran en este mercado, enfocan su búsqueda en comercios que promuevan el cuidado ambiental, cuenten con ambientes íntimos, tengan precios accesibles y presenten platos tradicionales, que conecten emocionalmente con recuerdos familiares de ellos mismos. (*Diario El Norte, 2024*) Además, actualmente un 78% de ellos se interesan en saber la procedencia de sus alimentos, cómo son los procesos de producción y cuáles son sus impactos en el medio ambiente. (*Bariloche Más, 2024*)

#### *Análisis del producto/servicio:*

En los locales de la zona, se ofrecen platos tradicionales hasta de vanguardia, enfocados en ingredientes autóctonos, que se resignifican con la creatividad y el toque personal de cada cocinero. Se observa un creciente inclusión de opciones vegetarianas, veganas y sin gluten en los menús, para poder atender la demanda de cada consumidor. (*Infobae, 2023*)

#### *Tendencias actuales:*

Se presenta una tendencia creciente, denominada *Plant-based*, donde se estima que el 72% de los consumidores, adquieren regularmente alimentos de origen vegetal, debido a los beneficios en la salud y en el medio ambiente que conllevan. (*Bariloche Más, 2025*)

### **Marco teórico:**

En esta sección se desarrollan los conceptos teóricos, que permiten comprender lo que es la planificación estratégica y su aplicación, mediante una estrategia de franquicias como herramienta de expansión. El análisis se basa principalmente en el enfoque de Hill, Jones y Schilling (2015) y se complementa con la perspectiva más reciente de David, David y David (2023).

La planificación estratégica según David et al. (2023) es un proceso que consiste en implementar y evaluar decisiones, que permiten a una organización alcanzar objetivos establecidos, integrando efectivamente sus áreas funcionales. A su vez, como explican Hill et al. (2015), puede dividirse en niveles, comenzando por el corporativo, que implica decisiones de gran escala e impacto para el futuro de la organización. Luego el nivel de negocio, el cual se centra en cómo competir dentro de un sector en específico. Por último, se encuentra el nivel funcional, que se enfoca en cómo cada área, contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa.

Los autores Hill et al. (2025), destacan que este proceso implica establecer objetivos y metas en base a la misión de la organización, analizar el entorno competitivo externo, para detectar oportunidades y amenazas, analizar el entorno operativo interno, para detectar fortalezas y debilidades, elegir estrategias consistentes, basadas en estos factores y que permitan un modelo viable del negocio, para luego implementarlas.

Algunas de las razones, por las cuales se pueden encontrar empresas, que no lleven a cabo una planificación estratégica formal, son por ejemplo: la falta de capacitación, respecto a la administración estratégica o de comprensión sobre los beneficios que conlleva, la percepción de que es una pérdida de tiempo o que requiere demasiado esfuerzo y el grado de satisfacción con su éxito actual. (David et al., 2015)

Tal como describen Hill et al. (2015), en el proceso de ejecución de la estrategia, se llevan a cabo acciones congruentes al nivel que corresponda, las cuales requieren asignar funciones y responsabilidades, diseñando una estructura organizacional, para poder asignar recursos necesarios, establecer objetivos de corto plazo y diseñar un sistema de control.

Un sistema de control es una herramienta, que le permitirá a la organización los cuatro pilares de una ventaja competitiva, empezando por la eficiencia, ya que busca una forma más eficiente de producir, midiendo los recursos y las unidades producidas; luego la calidad, ya que proporciona un *feedback* de quejas y devoluciones; la innovación, porque crea un contexto organizacional que permite la creatividad y la libertad de correr riesgos; por último, la capacidad de respuesta hacia los clientes, porque ayuda a evaluar el desempeño de los involucrados, identificar áreas que requieran capacitación y encontrar nuevos procedimientos. (Hill et al., 2015)

Según Hill et al. (2015) una industria fragmentada, se compone por un gran número de pequeñas y medianas empresas, debido a la ausencia de economías de escala o las necesidades tan especializadas de los clientes, que implican barreras de ingreso bajas, permitiendo un flujo constante de nuevos participantes. La relevancia de este concepto, radica en que ayuda a entender cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas, que intentan posicionarse estratégicamente, en sectores que presentan dificultades para lograr economías de escala y una estandarización de procesos.

Para esta industria, los autores destacan que tienen mayor probabilidad de éxito, las estrategias de enfoque, como por ejemplo: especializarse en función de un grupo de clientes, de necesidades o de zonas geográficas. Estos mercados, esperan la llegada de emprendedores que transformen con valor en innovaciones, que permitan bajar costos con la creación de economías de escala. Estos empiezan con un solo local, por lo cual la clave es aplicar una estrategia que le permita expandirse, tan rápido como sea posible, para crear una marca nacional y construir estas escalas antes de que los rivales ingresen al mercado, lo que le permitirá erigir barreras formidables de entrada.

El modelo de franquicias, consiste en que una empresa fundadora, denominada franquiciante, otorga una licencia a otra empresa, denominada franquiciatario, que le da derecho a abrir y operar un establecimiento nuevo, a cambio de un pago de regalías definidas por un porcentaje de los ingresos. Estas características, son explicadas en profundidad por los autores Hill et al. (2015)

El franquiciante organiza la cadena de suministro de sus franquiciatarios, les ofrece capacitación administrativa y ayuda financiera. Mientras que estos últimos, deben respetar reglas

estrictas y operar de determinada manera, para adoptar el modelo del negocio. Por ejemplo, en restaurantes, se pueden establecer reglas sobre control del menú, métodos de preparación de alimentos, políticas de personal, diseño y ubicación de los locales.

Una ventaja que permite este modelo, es que el franquiciatario aporta parte o todo el capital para establecer el nuevo negocio, lo que salva al franquiciante de asumir los riesgos de abrir un negocio por su cuenta, además de que ayuda a financiar el crecimiento del sistema y la rápida expansión. Esta inversión incentiva a los franquiciatarios para cerciorarse de que sus operaciones, sean lo más eficientes y eficaces posible.

Por otra parte, entre las desventajas del modelo, se presenta la pérdida parcial del control, debido a que parte de la autoridad es delegada al franquiciatario y este se queda con parte de la utilidad económica, generada en las operaciones.

El principal problema que se presenta en este modelo, es el control de calidad, ya que cualquier inconsistencia que pueda surgir, podría extenderse no solo a las ventas del negocio, sino también dañar la reputación de la empresa. Pero se puede evitar mediante diferentes soluciones, como por ejemplo, establecer una subsidiaria, que asuma los derechos y obligaciones para establecer franquicias en determinadas regiones, para que la empresa pueda colocar a sus administradores en ella, a efecto de garantizar el tipo de monitoreo que desea. (Hill et al., 2015)

Por lo tanto, en línea con lo desarrollado por Hill et al. (2015), la planificación estratégica es un proceso indispensable, para tomar decisiones sostenibles en el tiempo y aplicada a través del modelo de franquicias, constituye una herramienta eficaz para impulsar el crecimiento de una organización. Su implementación, respaldada en David et al. (2023), permitirá a la organización además de un mejor desempeño financiero a largo plazo dentro de su industria, ser más proactivos frente a su propio futuro.

### **Diagnóstico:**

Luego del análisis realizado, se puede mencionar que el principal obstáculo para el crecimiento del restaurante La Jirafa, es la falta de procesos estandarizados, que como se conceptualiza en el marco teórico, junto con la transferencia del *Know How* y la escalabilidad operativa, son condiciones que habilitan la posibilidad de replicar su modelo de negocio.

Esta limitación cobra relevancia, en un contexto favorable para la expansión, dado el posicionamiento local alcanzado y las oportunidades externas identificadas. A su vez, la falta de planificación estratégica, impide establecer lineamientos definidos para la toma de decisiones, lo que compromete la asignación eficiente de recursos y restringe el potencial de expansión.

Entre estas oportunidades, se destacan las políticas públicas, que incentivan la demanda y la formalización del empleo, así como un régimen fiscal, que resulta atractivo para quienes inician nuevas actividades. Estos factores, plantean el desafío de contar con un modelo de expansión, que permita aprovecharlos estratégicamente.

Por otro lado, el análisis externo también evidenció amenazas concretas, como un entorno económico inestable, el cambio en los hábitos de consumo por parte del público, debido a una tendencia hacia la oferta de delivery y/o medios digitales, y una competencia exigente, particularmente en ciudades turísticas. Estas condiciones, demandan una respuesta ágil y profesional, que supere la improvisación y contemple un desarrollo planificado.

En términos internos, se identificó que el restaurante se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que carece de manuales operativos, protocolos de capacitación formal y sistemas de medición de desempeño, elementos indispensables para replicar su funcionamiento en nuevas unidades. La empresa se encuentra operando reactivamente, frente a los cambios que se presentan en su entorno, sin un enfoque proactivo que le permita anticiparse a ellos. La ausencia de estructuras de soporte, para acompañar a futuros socios o franquiciados, evidencia que la organización aún no está preparada para expandirse, requiriendo previamente una intervención estratégica, que sienta las bases necesarias. Actualmente, la operativa no permite escalar la propuesta gastronómica, más allá de su unidad original.

Como se observa en el análisis interno, el negocio cuenta con una estructura profesional adecuada, un reconocimiento positivo entre su público y un equipo de cocina con experiencia comprobada. A pesar de ello, continúa operando de forma aislada, sin un esquema que permita trasladar su propuesta de valor hacia nuevos mercados.

A partir de todo esto, se concluye que el problema que impide el crecimiento del negocio, es la inexistencia de una estrategia de expansión, que permita replicar su propuesta en nuevos mercados. Superar esta limitación, permitirá una expansión profesional del modelo, con impacto positivo en la generación de empleo, la consolidación de la marca y el posicionamiento competitivo.

Se considera que la solución más adecuada, es desarrollar e implementar un modelo de franquicias, que contemple procesos estandarizados, capacitación para franquiciatarios, herramientas de gestión y sistemas de control. Esta estrategia podrá profesionalizar el negocio, garantizar la calidad del servicio en las distintas unidades y posicionar a La Jirafa para iniciar su proceso de expansión hacia nuevos mercados, conservando su identidad y estándares de calidad.

## **Plan de Implementación:**

### *Objetivo general:*

“Alcanzar un retorno de inversión superior al 30% antes de diciembre del año 2028, mediante la expansión del restaurante *La Jirafa* bajo el modelo de franquicia en mercados turísticos-gastronómicos, asegurando la estandarización de procesos, la mejora de la eficiencia operativa y la formación del equipo”

Diseñar una estrategia de expansión basada en franquicias, constituye una herramienta clave, para profesionalizar el modelo de negocio y facilitar su replicabilidad. La estandarización de procesos, el fortalecimiento operativo y la capacitación del equipo, constituyen pilares clave, para garantizar la calidad del servicio y reducir los riesgos asociados a la expansión. Estas herramientas, sientan las bases para un crecimiento ordenado, escalable y financieramente sustentable.

Este objetivo será evaluado, en función del grado de avance de los objetivos específicos y de los resultados obtenidos en la proyección financiera. Se considerará como KPI la obtención de un VAN positivo, una TIR superior al 30% y un PB no mayor al horizonte de planificación, lo que permitirá verificar la viabilidad económica del modelo propuesto.

### *Objetivos específicos:*

1) “Incrementar en al menos un 9,76% la calificación promedio del restaurante en Google, respecto al valor base de 4,1 estrellas que posee actualmente (Ver Anexo 5), para alcanzar una calificación de 4,5 estrellas para finales de noviembre del año 2028, mediante la implementación de un programa de mejora continua, que incorpore iniciativas de personalización del servicio y gestión del *feedback*”

Enfocarse en el cliente, permitirá identificar áreas de mejora y adaptar el servicio, con base en expectativas, comentarios o quejas del público, fortaleciendo su relación y elevando la satisfacción. Además, esta mejora en la calificación, podrá incrementar la tasa de conversión de turistas en clientes, lo que incrementará las ventas a futuro.

Este objetivo, se medirá calculando la calificación promedio obtenida en Google, utilizando la siguiente fórmula: = sumatoria de estrellas de cada reseña / número total de reseñas

2) “Reducir en un 5% los costos variables del restaurante, para finales de diciembre del año 2026, mediante la optimización y estandarización de procesos operativos, administrativos y logísticos, plasmados en un manual de operaciones, que sirva como base para la replicabilidad del modelo de negocio”

Estandarizar los procesos, reducirá los márgenes de error, mejorará la productividad operativa y garantizará la uniformidad en la experiencia del cliente. El incremento de la eficiencia operativa, representa una mejora tangible en tiempos, costos y en la utilización de los recursos. Además, dicha estandarización, generará una base sólida para la replicabilidad del negocio, manteniendo la calidad del producto y servicio ya que facilita la transferencia del *Know-how*.

Este objetivo, se medirá calculando la mejora porcentual en la eficiencia operativa, en base a indicadores clave como “promedio de tiempos de procesos”, “costos operativos” y “utilización de recursos antes y después de la implementación del manual”. Se utilizará la siguiente fórmula: 
$$= ((\text{eficiencia operativa post estandarización} - \text{eficiencia operativa inicial}) / \text{eficiencia operativa inicial}) * 100$$

3) “Lograr que al menos el 90% del equipo directivo y administrativo del restaurante, apruebe satisfactoriamente las instancias de evaluación, del programa de formación en gestión de franquicias, diseñadas a partir del diagnóstico de necesidades internas, para consolidar una base organizacional sólida, que facilite el lanzamiento del modelo de franquicia, en un plazo de 7 meses, hasta finales de octubre del año 2027”

El éxito de la implementación del modelo de franquicia, dependerá de que el equipo posea capacidades y habilidades específicas, además de estar alineado con los nuevos procesos y desafíos que este implica. En base al análisis interno, se diseñará un programa de formación, que atienda aquellas debilidades de estos equipos, con la ayuda de instancias evaluativas, que garanticen la medición del aprendizaje y preparación, asegurará el éxito del lanzamiento del modelo de franquicia.

Este objetivo, se medirá calculando el porcentaje de aprobación en evaluaciones del programa de formación, utilizando la siguiente fórmula: 
$$= (\text{número de personas aprobadas} / \text{total de personas evaluadas}) * 100$$

*Plan de acción 1:*

Para alcanzar una mejora significativa, en la percepción pública del restaurante, expresa en esta calificación de estrellas, se considera que es necesario implementar acciones que estén coordinadas y sean progresivas. En primer lugar, se sugiere analizar las reseñas publicadas por los clientes en dicha plataforma, para identificar patrones, quejas recurrentes y aspectos que han sido especialmente valorados. Toda esta información, servirá como insumo para diseñar intervenciones, que se enfoquen en mejorar la experiencia de los clientes.

A continuación, se plantea desarrollar un sistema de encuestas, al cual se pueda acceder mediante códigos QR impresos, ubicados estratégicamente en cada mesa del restaurante. A través de estos, se espera recolectar información sobre los distintos aspectos del servicio ofrecido, como por ejemplo el tiempo de espera, el trato recibido, la calidad del producto y la limpieza, entre otros.

Se considera fundamental ofrecer una capacitación específica al personal, sobre la atención al cliente, la hospitalidad y el manejo de situaciones conflictivas. Para esto, se sugiere contratar profesionales, con experiencia en formación de equipos del rubro gastronómico, quienes podrán brindar herramientas para mejorar la empatía, la escucha activa y la comunicación. Dicha capacitación, tendrá una duración de un mes (Abril 2028), constará de ocho encuentros, de una hora de duración cada uno.

Se proyecta una revisión y rediseño del menú actual, para incorporar mejoras en base a sugerencias de los clientes y adaptaciones hacia nuevas tendencias identificadas. Se prevé realizar ajustes en la ambientación del restaurante, para mejorar la comodidad, iluminación y sonido ambiente, en línea con las críticas de las reseñas obtenidas.

Por otro lado, se recomienda establecer un sistema de incentivos, enfocado en el reconocimiento del desempeño del equipo, en función de la evolución positiva, de la calificación del restaurante en Google. Dicho sistema podrá incluir bonificaciones, premios o menciones, que motiven al personal a enfocar sus esfuerzos, en sostener altos estándares de atención al público.

Finalmente, se sugiere organizar un evento, destinado a clientes frecuentes quienes hayan dejado valoraciones positivas, con el objetivo de fortalecer el vínculo del restaurante con la comunidad, fomentar la fidelización y consolidar una imagen favorable de la marca.

### *Riesgos y estrategias de mitigación:*

En la implementación de este plan, se pueden presentar diferentes desafíos o riesgos que se deben tener en cuenta, como por ejemplo, el desinterés del personal respecto a participar en estas capacitaciones, para lo que se propone articular los contenidos dinámicamente y comunicar de forma clara el objetivo del plan, para promover la participación. También se puede presentar una escasa respuesta en las encuestas, para lo que se sugiere ofrecer descuentos o cortesías por la participación del cliente. Por último, se puede presentar una lenta evolución en cuanto a la calificación del restaurante en Google, para lo que se considera necesario monitorear cada mes, para detectar de forma temprana desvíos y así ajustar la estrategia en función a estos resultados.

Este monitoreo mensual, se realizará como una propuesta de seguimiento, de las reseñas recibidas, para comparar la evolución de la calificación promedio, respecto a la calificación actual (2025). Además, se elaborará un informe trimestral, con los resultados de las encuestas dentro del restaurante y se analizarán los comentarios u observaciones, por parte de los mozos durante la prestación del servicio.

Tabla 1: plan de acción 1

N	DETALLE	TIEMPO		RECURSOS FISICOS	AREA RESPONSABLE	RECURSOS ECONOMICOS	
		INICIO	FIN			PESOS	DOLAR OFICIAL
1.1.	Designar un responsable o equipo de mejora continua	1/11/27	30/11/27	Computadora, acta de designación	Dirección	Incluido en 2.1.	\$ -
1.2.	Definir KPIs para cada etapa del plan	1/11/27	30/11/27	Computadora, Excel, documentos internos	Dirección y administración	Incluido en 2.1.	\$ -
1.3.	Analizar las reseñas publicadas en Google.	1/11/27	30/11/27	Computadora, internet	Marketing	Incluido en 2.1.	\$ -
1.4.	Desarrollar un sistema de encuestas accesible mediante QR	1/12/27	31/12/27	Google forms, códigos QR, impresora	Marketing	\$347.480 (Ver Anexo 2)	\$ 288
1.5.	Ofrecer incentivos para los clientes	1/12/27	31/12/27	Vales de cortesía y/o descuentos	Marketing	\$669.583 (Ver Anexo 25)	\$ 555
1.6.	Elaborar un informe diagnóstico inicial de reseñas y encuestas	1/1/28	31/1/28	Computadora, documentos de análisis	Marketing y administración	Incluido en 2.1.	\$ -
1.7.	Monitorear mensualmente la evolución de la calificación en Google	1/2/28	31/10/28	Computadora, planilla de control, calendario de seguimiento	Marketing y administración	Incluido en 2.1.	\$ -
1.8.	Elaborar un informes trimestrales de resultados	1/2/28	31/10/28	Plantillas de informe, software de análisis, base de datos	Dirección y administración	Incluido en 2.1.	\$ -
1.9.	Diseñar intervenciones específicas en base al diagnóstico	1/2/28	29/2/28	Computadora, documentos de planificación	Dirección y producción	Incluido en 2.1.	\$ -
1.10.	Revisar y rediseñar el menú actual	1/2/28	29/2/28	Carta actual, software de diseño, computadora	Producción	Incluido en 2.1.	\$ -
1.11.	Realizar ajustes en la ambientación del restaurante	1/3/28	31/3/28	Infraestructura, mobiliario, iluminación, equipo de sonido	Producción	\$6.797.500 (Ver Anexo 25)	\$ 5.637
1.12.	Contratar profesionales para diseñar e implementar la capacitación	1/4/28	30/4/28	Aula, materiales didácticos, proyector, planillas de asistencia	Recursos humanos y especialistas externos	\$26.119.368 (Ver Anexo 7 y 8)	\$ 21.660
1.13.	Comunicar de forma clara el objetivo del plan	1/4/28	30/4/28	Presentaciones, PowerPoint, computadora	Recursos humanos y administración	Incluido en 2.1. y 2.6.	\$ -
1.14.	Establecer un sistema de incentivos para el personal	1/4/28	30/4/28	Planillas, sistema de evaluación, computadora	Recursos humanos y administración	\$682.875 (Ver Anexo 15)	\$ 566
1.15.	Organizar un evento exclusivo para clientes frecuentes	1/5/28	31/5/28	Infraestructura, catering, invitaciones, souvenirs	Marketing, producción y administración	\$5.488.000 (Ver Anexo 15)	\$ 4.551
1.16.	Realizar ajustes en las acciones implementadas, según informes	1/5/28	30/11/28	Informes previos, computadora, documentación del plan	Dirección, administración y producción	Incluido en 2.1.	\$ -

Fuente: elaboración propia.

### *Plan de acción 2:*

Para profesionalizar la gestión del restaurante y prepararlo para su futura expansión, bajo el formato de franquicia, se considera necesaria la estandarización de procesos, ya que permitirá mejorar la eficiencia actual y servirá como soporte técnico, para las futuras unidades de negocio.

Como primer paso, se propone llevar a cabo un relevamiento de todos los procesos operativos, administrativos y logísticos del restaurante, lo que implicará entrevistar al personal, observar directamente las rutinas diarias y recopilar documentación. Se recomienda involucrar a todas las áreas funcionales, para lograr captar la totalidad del flujo operativo.

A continuación, se sugiere realizar un estudio de los tiempos y movimientos, lo que permitirá identificar cuellos de botella, redundancias o tareas que podrían simplificarse. A partir de todos estos datos, se trabajará en rediseñar los procedimientos, orientándolos hacia la eficiencia, la calidad y la replicabilidad.

Con los procesos ya optimizados, se redactará un manual de operaciones, el cual incluirá el paso a paso de cada procedimiento, los diagramas de flujo, los indicadores claves, los roles y las responsabilidades. Dicho manual será producido en formato impreso y digital, lo que facilitará su acceso y futuras actualizaciones.

A su vez, se desarrollará un programa de capacitación, el cual asegurará la comprensión del equipo y la correcta aplicación de los procedimientos estandarizados. Dicha capacitación, se realizará presencialmente, consistirá en 24 encuentros, de una hora de duración cada uno, dos veces a la semana. Además, contará con instancias de evaluación final, para cada participante y tendrá una duración de tres meses, iniciando en Diciembre 2025.

Por último, se sugiere implementar un sistema de seguimiento, que permitirá controlar mensualmente la eficiencia operativa, mediante indicadores como el tiempo promedio de atención y la rotación de las mesas, entre otros.

#### *Riesgos y estrategias de mitigación:*

En la implementación de este plan, se pueden presentar diferentes desafíos o riesgos que se deben tener en cuenta, como por ejemplo, la resistencia del personal frente al cambio, para lo que se recomienda involucrarlos desde el inicio del proceso, dejando en claro los beneficios que se esperan obtener y promoviendo espacios de consulta. También se pueden presentar fallas, en la

implementación del manual de operaciones, para lo que se sugiere establecer tutores (especialistas) y llevar a cabo evaluaciones prácticas periódicamente. Por último, se puede presentar una desactualización de los procesos documentados, por lo que se aconseja designar a un responsable, que lleve a cabo revisiones del manual de operaciones, semestralmente.

En estas revisiones, que se realizarán como una propuesta de seguimiento, se utilizarán indicadores de eficiencia operativa y estarán acompañadas de auditorías internas, para que el manual de operaciones sea actualizado oportunamente.

Tabla 2: plan de acción 2

N	DETALLE	TIEMPO		RECURSOS FISICOS	AREA RESPONSABLE	RECURSOS ECONOMICOS	
		INICIO	FIN			PESOS	DOLAR OFICIAL
2.1.	Relevar de procesos, entrevistas, observaciones y documentos	1/7/25	31/7/25	Computadora, formularios, documentos internos, entrevistas	Especialistas externos	\$33.032.942 (Ver Anexo 1 y 14)	\$ 27.394
2.2.	Estudio de tiempos y movimientos, identificar cuellos de botella	1/7/25	31/7/25	Computadora, planillas de control, hoja de cálculo	Especialistas externos	Incluido en 2.1.	\$ -
2.3.	Rediseñar procesos críticos identificados	1/8/25	30/9/25	Computadora, software de diseño	Especialistas externos	Incluido en 2.1.	\$ -
2.4.	Definir indicadores, roles, responsabilidades y diagramas de flujo	1/9/25	30/9/25	Computadora, software de diagramas, planillas	Especialistas externos	Incluido en 2.1.	\$ -
2.5.	Redactar y validar el manual de operaciones	1/10/25	30/11/25	Computadora, Word, plantillas, impresora	Especialistas externos	\$17.757.870 (Ver Anexo 15)	\$ 14.726
2.6.	Contratar profesionales para diseñar el programa de capacitación	1/10/25	30/11/25	Computadora, materiales didácticos, manuales, proyector	Recursos humanos y especialistas externos	\$19.646.130 (Ver Anexo 3 y 8)	\$ 16.292
2.7.	Implementar el sistema de seguimiento mensual de eficiencia	1/10/25	31/12/26	Computadora, planillas de control, KPIs, software de medición	Especialistas externos	Incluido en 2.1.	\$ -
2.8.	Implementar espacios de consultas y comunicar beneficios del plan	1/11/25	30/11/25	Power Point, computadora, materiales informativos	Recursos humanos y especialistas externos	Incluido en 2.6.	\$ -
2.9.	Implementar el programa de capacitación	1/12/25	28/2/26	Aula, materiales didácticos, planillas de asistencia, evaluaciones	Especialistas externos	\$2.986.054 (Ver anexo 7)	\$ 2.476
2.10.	Evaluaciones practicas periodicas	1/3/26	31/12/26	Evaluaciones, informes, planillas	Especialistas externos	Incluido en 2.6.	\$ -
2.11.	Revisiones del manual y auditorías	1/5/26	31/12/26	Evaluaciones, informes, planillas	Especialistas externos	\$5.320.075 (Ver Anexo 15)	\$ 4.412
2.12.	Realizar ajustes en el manual y corregir acciones	1/6/26	31/12/26	Informes previos, documentacion de auditorías	Especialistas externos	Incluido en 2.11.	\$ -

Fuente: elaboración propia.

### *Plan de acción 3:*

Adoptar un modelo de franquicia, requerirá de un equipo capacitado, que comprenda los fundamentos legales, operativos, financieros y estratégicos de esté. Por lo que se considera imprescindible, diseñar e implementar un programa de formación, enfocado en la gestión de franquicia y adaptado a las necesidades específicas del restaurante.

En una primera etapa, se contemplará la realización de un relevamiento, que identificará brechas de conocimientos, lo que permitirá detectar temas clave, para abordar en dicha capacitación. Para esto, se propone utilizar herramientas como entrevistas, encuestas y análisis de desempeño. Toda esta información, servirá como base para diseñar los contenidos. Luego se elaborará el programa, el cual se estructurará en módulos que aborden las siguientes temáticas: fundamentos del modelo de franquicia, aspectos legales y contractuales, criterios de selección de franquiciatarios, herramientas y sistemas de control de calidad, indicadores financieros, comunicación organizacional y gestión de conflictos. Para esto, se requerirá el apoyo de especialistas en desarrollo organizacional y consultores externos.

También se sugiere contratar capacitadores profesionales, que tengan experiencia en el sector gastronómico y en modelos de expansión. La capacitación consistirá en clases presenciales y/o virtuales, con una modalidad intensiva de ocho encuentros mensuales, de una hora de duración cada uno, por seis meses (Abril a Septiembre del año 2027). Esta formación será obligatoria, para todos aquellos que integren el equipo directivo y administrativo del restaurante. Se implementarán instancias de evaluación, tanto teóricas como prácticas, donde los que aprueben recibirán una constancia, que será un requisito para participar del proceso de implementación, del modelo de franquicia. Para quienes desaprobren, se recomienda brindar tutorías, en Octubre 2027, que consten de 8 encuentros, de una hora cada uno, a fin de alcanzar el nivel de aprobación propuesto.

#### *Riesgos y estrategias de mitigación:*

En la implementación de este plan, se pueden presentar diferentes desafíos o riesgos que se deben tener en cuenta, como por ejemplo, el desinterés o las inasistencias por parte del equipo a las clases, para lo que se recomienda promoverlas como oportunidades de crecimiento profesional. También se pueden presentar dificultades, respecto a la comprensión de contenidos, para lo que se sugiere incluir ejemplos prácticos, que se vinculen al restaurante y ofrecer un acompañamiento personalizado. Por último, se puede presentar un bajo nivel de aprobación, para lo que se prevé el sistema de tutorías, que implementará un seguimiento individual.

Como propuesta de seguimiento, se sugiere implementar un registro de asistencia a las clases, resultados obtenidos en las evaluaciones, encuestas de satisfacción respecto a los contenidos y una evaluación del impacto general del programa, luego de los seis meses de su finalización, lo que verificará el grado de aplicación de dichos conocimientos y habilidades, en las tareas diarias del restaurante.

Tabla 3: plan de acción 3

N	DETALLE	TIEMPO		RECURSOS FISICOS	AREA RESPONSABLE	RECURSOS ECONOMICOS	
		INICIO	FIN			PESOS	DOLAR OFICIAL
3.1.	Contratar profesionales para entrevistas, análisis y relevamientos	1/1/27	31/1/27	Computadora, formularios, encuestas, planillas de control	Recursos humanos y especialistas externos	\$23.249.150 (Ver Anexo 8)	\$ 19.280
3.2.	Diagnóstico de la información recopilada	1/2/27	28/2/27	Informe diagnóstico, planillas previas	Especialistas externos	Incluido en 3.1.	\$ -
3.3.	Diseñar el programa de capacitación	1/3/27	31/3/27	Computadora, software de diseño, Pack Office	Especialistas externos	Incluido en 3.1.	\$ -
3.4.	Configurar la plataforma virtual y preparar un espacio para clases	1/3/27	31/3/27	Aula, proyector, plataforma virtual	Especialistas externos	\$3.919.045 (Ver Anexo 6)	\$ 3.250
3.5.	Comunicar los objetivos del plan al personal	1/3/27	31/3/27	Presentaciones, materiales informativos, computadora	Recursos humanos y especialistas externos	Incluido en 2.1. y 2.5	\$ -
3.6.	Implementar el programa de capacitación	1/4/27	30/9/27	Aula, materiales didácticos, planillas de asistencia	Especialistas externos	\$6.974.745 (Ver Anexo 7)	\$ 5.784
3.7.	Realizar evaluaciones	1/9/27	30/9/27	Planillas de calificación, certificaciones, exámenes	Especialistas externos	Incluido en 3.6.	\$ -
3.8.	Ofrecer tutorías personalizadas	1/10/27	31/10/27	Aula, materiales didácticos	Especialistas externos	\$1.205.167 (Ver Anexo 7)	\$ 999
3.9.	Evaluar el nivel de aplicación de los conocimientos	1/10/27	31/10/27	Encuestas, observaciones, entrevistas, indicadores de desempeño	Especialistas externos	Incluido en 3.6.	\$ -

Fuente: elaboración propia.

*Recursos involucrados:*

En la implementación de estos planes de acción propuestos, se requerirá la disposición de diferentes tipos de recursos. En primer lugar, los recursos humanos, entre los cuales se incluyen el personal de atención al público, el equipo de cocina, el personal administrativo, el técnico en recursos humanos y el de marketing, los capacitadores y especialistas externos, así como el equipo directivo del restaurante.

En segundo lugar, los recursos físicos y tecnológicos, que comprenderán una computadora con acceso a internet, plataformas como Google Reviews, software de diseño y encuestas, planillas de control, plataforma virtual, un proyector, un aula, materiales didácticos, manuales impresos y digitales, códigos QR, impresora e infraestructura general del negocio.

Por último, los recursos económicos, que incluirán honorarios de los profesionales contratados (capacitadores y especialistas), gastos de diseño, impresión de materiales, adquisición de insumos, adecuación del espacio físico del restaurante, organización del evento, incentivos para el personal y los clientes, costos de evaluación y seguimiento, tutorías y costos de oportunidad, que derivan de la reasignación de tareas del personal, durante la ejecución de estos planes.

*Presupuesto:*

Para la implementación de estos planes de acción, se presenta un presupuesto estimado anual, lo que permitirá visualizar el flujo de inversión requerido. El cálculo abarca los recursos económicos, mencionados anteriormente y comprende el período Julio-2025 a Noviembre-2028.

Tabla 4: presupuestos por año y por plan de acción

Plan de acción / Años	2025		2026		2027		2028	
	Pesos	Dolar Oficial	Pesos	Dolar Oficial	Pesos	Dolar Oficial	Pesos	Dolar Oficial
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.017.063	\$ 843	\$ 39.087.743	\$ 32.415
Plan de acción 2	\$ 73.422.996	\$ 60.888	\$ 5.320.076	\$ 4.412	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.348.107	\$ 29.314	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>	\$ 73.422.996	\$ 60.888	\$ 5.320.076	\$ 4.412	\$ 36.365.170	\$ 30.157	\$ 39.087.743	\$ 32.415
<b>Total</b>	<b>En Pesos \$ 154.195.985</b>		<b>En Dolar Oficial \$ 127.872</b>					

Fuente: elaboración propia.



*Premisas:*

Tabla 7: premisas para la elaboración del flujo de fondos

Detalle	
Ingresos	Ver Anexo 16.
Proyección de demanda	Ver Anexo 17.
Proyección de cantidades vendidas	Ver Anexo 18.
Precio unitario de venta	Ver Anexo 19.
Costos Variables	Ver Anexo 20.
Costos Fijos	Ver Anexo 21.
Depreciaciones	Ver Anexo 22.
Impuesto a las ganancias	35%
Inversiones	Ver Tabla 4 (Presupuesto)
Tasa K	Ver Anexo 23.
Capital de Trabajo	Ver Anexo 24.

Fuente: elaboración propia.

*Flujo de fondos proyectado:*

Esta herramienta, permitirá visualizar los ingresos y egresos de dinero, lo que facilitará la planificación, el control y la toma de decisiones, ya que evidenciará si la empresa cuenta con la suficiente liquidez, para financiar la inversión y cumplir con sus obligaciones.

Tabla 7: flujo de fondos

CONCEPTOS / AÑOS	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas y servicios	\$ -	\$ 904.315.605,43	\$ 1.002.677.109,52	\$ 1.092.429.244,28
Costos variables	\$ -	\$ (427.448.730,39)	\$ (473.399.468,91)	\$ (515.295.321,91)
Depreciaciones	\$ (250.196,00)	\$ (67.262.331,74)	\$ (74.402.789,44)	\$ (80.416.012,48)
Costos fijos	\$ -	\$ (265.232.166,51)	\$ (290.163.990,17)	\$ (311.926.289,43)
Subtotal	\$ (250.196,00)	\$ 144.372.376,78	\$ 164.710.861,00	\$ 184.791.620,47
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ (50.530.331,87)	\$ (57.648.801,35)	\$ (64.677.067,16)
Depreciaciones	\$ 250.196,00	\$ 67.262.331,74	\$ 74.402.789,44	\$ 80.416.012,48
Inversiones	\$ (73.422.996,00)	\$ (5.320.076,00)	\$ (36.365.170,00)	\$ (39.087.742,99)
Capital de trabajo	\$ (59.810.539,12)			\$ 59.810.539,12
Saldo	\$ (133.233.535,12)	\$ 155.784.300,65	\$ 145.099.679,09	\$ 221.253.361,92
Saldo actual	\$ (133.233.535,12)	\$ 119.834.077,42	\$ 111.615.137,76	\$ 170.194.893,78
Saldo actual acumulado	\$ (133.233.535,12)	\$ (13.399.457,70)	\$ 98.215.680,06	\$ 268.410.573,84
Cálculo PB	1	1	0	0

Fuente: elaboración propia.

Lo que se puede concluir, en función al flujo de fondos realizado anteriormente, es que la expansión mediante el modelo de franquicia, para el restaurante La Jirafa, presenta una alta viabilidad económica y atractivo de inversión, que se sustenta en los siguientes indicadores:

- Valor Actual Neto (V.A.N.): \$173.165.378,32. Este valor corresponde a la diferencia entre los flujos de caja, descontados de la inversión y su costo inicial. Refleja la rentabilidad del proyecto propuesto, al resultar positivo, indica que la inversión generará un valor adicional superior al costo inicial, lo que sugiere que será rentable y viable financieramente.
- Tasa Interna de Retorno (T.I.R.): 108%. Este porcentaje indica la rentabilidad anual, que se espera generar con el proyecto, al resultar superior a la tasa “k” que se estimó en un 30%, sugiere que la inversión es atractiva y viable financieramente.
- Período de Recupero (P.B.): 2 años. Esto indica que el capital invertido, se recuperará en el plazo de dos años, lo cual resultará favorable para la empresa, ya que contribuirá a reducir el nivel de riesgo y mejorará su posición de liquidez.
- Índice de Valor Actual Neto (I.V.A.N.): \$1,30. Este señala que por cada peso que se invertirá, se generará un valor adicional de \$1,30 que evidencia un margen de mejora, en cuanto a la eficiencia del uso del capital, que será especialmente relevante al momento de replicar el modelo de negocio.

Todos estos indicadores financieros analizados en conjunto, respaldan la viabilidad económica del proyecto y refuerzan su coherencia con la estrategia planteada. En consecuencia, la propuesta representa una decisión estratégica, que permitirá capitalizar el posicionamiento actual del restaurante, potenciar su crecimiento de forma rentable y estructurada, fortalecer la marca y habilita la expansión del negocio hacia nuevos mercados.

### **Conclusiones:**

La propuesta de expansión mediante franquicias, responde directamente al principal obstáculo de crecimiento para La Jirafa: la falta de estandarización de procesos, que le dificulta trasladar su propuesta de valor a nuevos mercados. Los planes de acción propuestos, se centran en optimizar la eficiencia operativa, elevar la calidad del servicio y fortalecer la capacitación del personal, atendiendo a las necesidades y limitaciones identificadas.

Las fortalezas del restaurante, como su reputación consolidada y equipo calificado, junto al contexto externo favorable, permiten implementar esta estrategia, la cual garantizará la transferencia del *Know-how*, la sostenibilidad del negocio y su replicabilidad.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores proyectados respaldan la viabilidad económica de la propuesta: un valor actual neto (VAN) positivo, una tasa interna de retorno (TIR) superior al 30% y un período de recuperación de la inversión de dos años, lo que garantiza que el capital será utilizado eficientemente.

En definitiva, esta propuesta ofrece una hoja de ruta clara y estratégica para consolidar a La Jirafa como un modelo de negocio competitivo, escalable y sostenible, capaz de destacarse como referente gastronómico en Bariloche y otros destinos clave. La integración de tecnologías avanzadas y prácticas de gestión eficientes, fortalecerá la competitividad del restaurante y facilitará su expansión y consolidación de la marca, en nuevos mercados.

### **Recomendaciones:**

A fin de fortalecer la estrategia de crecimiento propuesta, resulta necesario ampliar el enfoque hacia áreas, que potencien la sostenibilidad y competitividad del restaurante, en un entorno que se presenta en constante evolución.

En un primer término, se aconseja avanzar en la implementación de prácticas ambientales responsables, tales como un sistema integral de gestión de residuos y la adopción de principios de gastronomía circular. Estas acciones permitirán optimizar el uso de recursos, minimizar el impacto ambiental y consolidar una imagen de marca comprometida con la sostenibilidad, aspecto que cada vez es más valorado por el consumidor.

Asimismo, se recomienda profundizar la vinculación con la comunidad local, mediante iniciativas de responsabilidad social empresarial, que favorecerá la colaboración con proveedores y productores regionales, a la vez que contribuirá al desarrollo socioeconómico del entorno. Estas acciones fortalecerán la identidad cultural del restaurante y mejorarán su posicionamiento desde una perspectiva social.

Finalmente, se sugiere explorar la diversificación de canales comerciales, promoviendo el desarrollo de plataformas propias de *e-commerce* y optimizando los servicios de *delivery* y *take away*. Este enfoque, responderá a las nuevas dinámicas del mercado y ampliará las posibilidades de captación y fidelización de clientes en espacios digitales.

## Bibliografía:

- A.F.I.P. (2025) “Ganancias – Escala PJ 2025”  
<https://www.afip.gob.ar/gananciasYBienes/ganancias/personas-juridicas/determinacion/documentos/Ganancias-Escala-PJ-2025.pdf>
- Bariloche Informa. (2021) “Municipio e INTA de la mano para nutrir a Bariloche con producción regional”  
<https://barilocheinforma.gob.ar/municipio-e-inta-de-la-mano-para-nutrir-a-bariloche-con-produccion-regional/>
- Bariloche Informa. (2023) “Cómo hacer el trámite de habilitación comercial on-line”  
<https://barilocheinforma.gob.ar/como-hacer-el-tramite-de-habilitacion-comercial-on-line/>
- Bariloche Más. (2024) “El 72% de las personas compra regularmente alimentos de origen vegetal: la tendencia plant-based redefine la industria alimenticia”  
<https://barilochemas.com.ar/el-72-de-las-personas-compra-regularmente-alimentos-de-origen-vegetal-la-tendencia-plant-based-redefine-la-industria-alimenticia/>
- Bariloche Opina. (2024) “Restaurantes de Bariloche buscan mejorar su calidad de servicio”  
<https://www.barilocheopina.com/noticias/2024/08/28/75663-restaurantes-de-bariloche-buscan-mejorar-su-calidad-de-servicio>
- Bistrosoft. (2024) “Nuevos tickets con IVA discriminado en Argentina”  
<https://bistrosoft.com/nuevos-tickets-con-iva-discriminado-en-argentina/>
- David, F. R. David, F. R. & David, M. E. (2023). “Conceptos de administración estratégica” (18.a ed.). Pearson Educación de México, S.A.
- Diario El Norte. (2024) “La vuelta a lo casero y sustentable: tendencias gastronómicas en Argentina 2024”  
<https://diarioelnorte.com.ar/la-vuelta-a-lo-casero-y-sustentable-tendencias-gastronomicas-en-argentina-2024/>
- El País. (2024) “Los industriales chocan con Milei por la baja de aranceles a la importación: Queremos igualdad de condiciones”  
<https://elpais.com/argentina/2024-11-27/los-industriales-chocan-con-milei-por-la-baja-de-aranceles-a-la-importacion-queremos-igualdad-de-condiciones.html>
- El Tribuno. (2024) “El 90 por ciento de los argentinos cambió sus hábitos de consumo”

<https://www.eltribuno.com/nacionales/2024-11-2-0-0-0-el-90-por-ciento-de-los-argentinos-cambio-sus-habitos-de-consumo>

Grupo La Provincia (2020) “Consumo en restaurantes: caída del 20% y alerta por menor turismo externo”

<https://grupolaprovincia.com/contenido/578539/consumo-en-restaurantes-caida-del-20-y-alerta-por-menor-turismo-externo>

Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015) “Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral” (11.a ed.). Ciudad de México, MX: Cengage Learning.

Infobae. (2023) “El boom de la gastronomía patagónica bajo la mirada de los chefs”

<https://www.infobae.com/tendencias/2023/10/29/el-boom-de-la-gastronomia-patagonica-bajo-la-mirada-de-los-chefs/>

Infobae. (2025) “¿Qué es la gastronomía circular? Una revolución sostenible en la industria alimentaria”

<https://www.infobae.com/america/mundo/2025/03/12/que-es-la-gastronomia-circular-una-revolucion-sostenible-en-la-industria-alimentaria/>

Infobae. (2025) “La nueva reforma laboral en Argentina: impactos y perspectivas para el 2025”

<https://www.infobae.com/opinion/2025/02/08/la-nueva-reforma-laboral-en-argentina-impactos-y-perspectivas-para-el-2025/>

Inspección General de Justicia. (2025) “Moratoria para la presentación de balances y documentación contable”

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/moratoria-para-la-presentacion-de-balances-y-documentacion-contable>

Kantar. (2025) “Consumo masivo en Argentina”

<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2025/consumo-masivo-argentina>

La Angostura Digital. (2024) “Nación anunció medidas para incentivar el turismo durante la temporada baja”

<https://www.laangosturadigital.com.ar/2024/04/17/nacion-anuncio-medidas-para-incentivar-el-turismo-durante-la-temporada-baja/>

Licuidora TDF. (2024) “Actividad en restaurantes cae hasta 20% y advierten por pérdida de turistas extranjeros”

<https://www.lalicuadoratdf.com.ar/2024/11/actividad-en-restaurantes-cae-hasta-20-y-advienten-por-perdida-de-turistas-extranjeros/>

Manjar Argentina. (2024) “Los 5 mejores restaurantes de Bariloche”

<https://manjarargentina.online/los-5-mejores-restaurantes-de-bariloche/>

Poder Ejecutivo Nacional. (2025) “Cambios en el Código Alimentario Argentino para facilitar las importaciones”

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/cambios-en-el-codigo-alimentario-argentino-para-facilitar-las-importaciones-y-las>

Premios Horeca. (2025) “Premios Horeca 2025”

<https://premioshoreca.com/78002-2/>

Rappi. (2022) “Rappi llega a Bariloche con promociones y ofertas para la ciudad”

<https://about.rappi.com/es/rappi-llega-bariloche-con-promociones-y-ofertas-para-la-ciudad>

Redacción. (2024) “Gastronómicos de la región resignan ganancias en medio de la inflación para sostenerse”

<https://www.redaccion.com.ar/gastronomicos-de-la-region-resignan-ganancias-en-medio-de-la-inflacion-para-sostenerse/>

Todo Noticias (2025) “Con costos en alza y el peso fuerte contra el dólar, salir a comer afuera nunca fue tan caro”

<https://tn.com.ar/economia/2025/03/23/con-costos-en-alza-y-el-peso-fuerte-contra-el-dolar-salir-a-comer-afuera-nunca-fue-tan-carro/>

Vía País. (2025) “Es argentino, desarrolló una inteligencia artificial para restaurantes y ahora quiere llevarla al mundo”

<https://viapais.com.ar/informacion-general/es-argentino-desarrollo-una-inteligencia-artificial-para-restaurantes-y-ahora-quiere-llevarla-al-mundo/>

Weissburger. (2025) “Franquicias Weissburger”

<https://weissburger.com/franquicias/>

Wonder Hamburguesería (2025): “Perfil de Instagram”

<https://www.instagram.com/wonder.hamburgueseria/>

Wonder Hamburguesería (2025): “Documento Institucional”

[https://drive.google.com/file/d/1ySjk8PNREp\\_ztcpQiDvBvxinCaCNPHp-/view?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAadUiw6fUs9lzaieSuqAxUbQIB-0awWNZ8DoaK37v26hFeVazV0X0nzYue5Oyg\\_aem\\_PCOclUKH0l1KAoZdTqQx5A](https://drive.google.com/file/d/1ySjk8PNREp_ztcpQiDvBvxinCaCNPHp-/view?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAadUiw6fUs9lzaieSuqAxUbQIB-0awWNZ8DoaK37v26hFeVazV0X0nzYue5Oyg_aem_PCOclUKH0l1KAoZdTqQx5A)

## Anexo:

### Anexo 1: precio de la computadora



**ASUS**  
Notebook Asus Vivobook 15.6 Intel Core I3, 8gb De Ram, 128gb Ssd, Pantalla 15.6 Full Hd, Windows 11, Color Negro

\$645.999 **\$ 617.999** 26% OFF 4.7 ★★★★★ (42)  
Mismo precio en 12 cuotas de \$ 51.499

### Anexo 2: precio de la impresora



**HP**  
Impresora Multifunción A Color Blanco Hp Smart Tank 580 Wifi Por GAUSSONLINE

\$457.817 **\$ 347.480** 24% OFF 4.7 ★★★★★ (42)  
en 6 cuotas de \$ 79.520

### Anexo 3: precio del proyector



**GADNIC**  
Proyector 5500 Lumens Gadnic 1080p Full Hd Hdmi Usb Av Por Gadnic

**\$ 285.499** 4.5 ★★★★★ (206)  
Mismo precio en 12 cuotas de \$ 23.791

### Anexo 4: cotización dólar oficial (08/06/2025)

Dólar oficial	
Compra	Venta
<b>\$1163,13</b>	<b>\$1205,86</b>

### Anexo 5: Calificación actual (08/06/2025) de estrellas en Google, de La Jirafa.



**La Jirafa**  
4.1 ★★★★★ 3,822 opiniones en Google

### Anexo 6: precio de la plataforma virtual para las capacitaciones.

Para presupuestar la acción 3.4. se tomó “*Basic Web Design*”, utilizando un promedio (\$3.250) el cual se multiplicó por la cotización del dólar (Ver Anexo 4) y se ajustó según la inflación proyectada, al periodo de inicio de la acción.

Website Design	Cost
Basic Web Design	\$2500 to \$4000
Standard Web Design	\$10,000 to 25,000
Complex Web Design	\$30,000 to \$80,000

Fuente: <https://www.faun.dev/c/stories/zacharydevies/how-much-does-it-cost-to-develop-an-e-learning-website/>

**Anexo 7:** tabla de honorarios, utiliza para calcular el presupuesto de los planes.

Para presupuestar la acción 2.9. se tomó en cuenta que el programa de capacitación constara de 24 horas totales, equivalentes a 60 módulos (Ver Anexo 13), por lo que se multiplicó por el valor por modulo y se ajustó según la inflación proyectada, al periodo de inicio de la acción. Del mismo modo se presupuestó la acción 3.6., teniendo en cuenta que constara de 48 horas totales, equivalente a 120 módulos. Para la acción 3.8. de igual manera, considerando que constara de 8 horas totales, equivalente a 20 módulos. Por último, la acción 1.12. se presupuestó igual, considerando que constara de 8 horas totales, equivalente a 20 módulos.

Valor del Módulo	Desde	Hasta	Normativa
\$ 690	01/08/2017	01/01/2018	Res. C.D. 23/17
\$ 750	02/01/2018	30/06/2018	Res. C.D. 129/17
\$ 822	01/07/2018	31/12/2018	Res. C.D. 50/18
\$ 1.070	01/01/2019	30/06/2019	Res. C.D. 79/18
\$ 1.306	01/07/2019	31/12/2019	Res. C.D. 30/19
\$ 1.570	01/01/2020	19/08/2020	Res. C.D. 74/19
\$ 1.860	20/08/2020	31/12/2020	Res. C.D. 38/20
\$ 2.034	01/01/2021	30/06/2021	Res. C.D. 63/20
\$ 2.608	01/07/2021	31/12/2021	Res. C.D. 19/21
\$ 3.070	01/01/2022	31/03/2022	Disp. M.D. 13/21
\$ 3.454	01/04/2022	30/06/2022	Disp. M.D. 05/22
\$ 4.082	01/07/2022	30/09/2022	Disp. M.D. 68/22
\$ 4.860	01/10/2022	31/12/2022	Disp. M.D. 98/22
\$ 5.720	01/01/2023	31/03/2023	Disp. M.D. 113/22
\$ 6.817	01/04/2023	30/06/2023	Disp. M.D. 07/23
\$ 8.467	01/07/2023	31/08/2023	Disp. M.D. 23/23
\$ 9.528	01/09/2023	31/10/2023	Disp. M.D. 31/23
\$12.166	01/11/2023	30/11/2023	Disp. M.D. 56/23
\$13.164	01/12/2023	31/12/2024	Disp. M.D. 58/23
\$14.862	01/01/2024	31/01/2024	Disp. M.D. 67/23
\$18.457	01/02/2024	29/02/2024	Disp. M.D. 03/24
\$22.708	01/03/2024	31/03/2024	Disp. M.D. 10/24
\$25.741	01/04/2024	30/04/2024	Disp. M.D. 15/24
\$28.575	01/05/2024	31/05/2024	Disp. M.D. 18/24
\$30.500	01/06/2024	30/06/2024	Disp. M.D. 29/24
\$31.745	01/07/2024	31/07/2024	Disp. M.D. 42/24
\$32.919	01/08/2024	31/08/2024	Disp. M.D. 63/24
\$34.352	01/09/2024	30/09/2024	Disp. M.D. 68/24
\$35.976	01/10/2024	31/10/2024	Disp. M.D. 73/24
\$37.290	01/11/2024	30/11/2024	Disp. M.D. 88/24
\$38.120	01/12/2024	31/12/2024	Disp. M.D. 94/24
\$39.420	01/01/2025	31/01/2025	Disp. M.D. 110/24
\$40.795	01/02/2025	28/02/2025	Disp. M.D. 02/25
\$41.706	01/03/2025	31/03/2025	Disp. M.D. 07/25
\$43.232	01/04/2025	30/04/2025	Disp. M.D. 11/25
\$44.427	01/05/2025	31/05/2025	Disp. M.D. 15/25
<b>\$45.533</b>	<b>01/06/2025</b>		<b>DISP. M.D. N° 30/25</b>

**Anexo 8:** tabla de tareas y módulos para calcular honorarios.

Para presupuestar la acción 2.6. se tomó en cuenta el punto 10 (400 módulos) con baja complejidad, y se multiplico por el valor por modulo (Ver Anexo 7). Por último, se ajustó según la inflación proyectada al periodo de inicio de la acción. Del mismo modo, se presupuestó la acción 3.1. y la acción 1.12. (esta última, sumada a lo expreso en el Anexo 7).

**Art. 14 - punto 5:**

5.5. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados con el factor humano en la empresa	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Negociación y mediación (por reunión)	200	100	50
2 Mejora de las relaciones interpersonales	250	150	100
3 Técnicas para optimizar equipos de trabajo	700	500	300
4 Asesoramiento en materia de resolución de conflictos organizacionales	800	500	300
5 Estudios y análisis vinculados con los RR.HH.	900	600	400
6 Búsqueda, selección e inducción de personal	remuneración anual/12		
7 Estudio y análisis de remuneraciones	800	600	400
8 Relaciones con el personal y entes vinculados con la relación laboral	600	400	250
9 Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	1200	600	400
10 Diseño y planes de capacitación	900	600	400
11 Gestión del conocimiento y determinación del capital intelectual	600	400	250

**Anexo 9: inflación proyectada 2025.****Inflación Proyectada 2025 (REM)**

Mes / Año	Inflación mensual proyectada
Inflación enero 2025	2.2%
Inflación febrero 2025	2.3%
Inflación marzo 2025	2.2%
Inflación abril 2025	1.9%
Inflación mayo 2025	1.7%
Inflación junio 2025	1.7%
Inflación julio 2025	1.6%
Inflación agosto 2025	1.5%
Inflación septiembre 2025	1.5%
Inflación octubre 2025	1.5%
Inflación noviembre 2025	1.5%
Inflación diciembre 2025	1.5%

**Anexo 10: inflación proyectada 2026.****SELECTION (2026)**

⊗ Emerging market and developing economies + ≡	4.6
⊗ Argentina	14.5

**Anexo 11: inflación proyectada 2027.****SELECTION (2027)**

⊗ Emerging market and developing economies + ≡	4.1
⊗ Argentina	9.4

**Anexo 12:** inflación proyectada 2028.**SELECTION (2028)**

⊗ Emerging market and developing economies + ≡	4
⊗ Argentina	7.5

**Anexo 13:** cálculo de módulos por hora, utilizado para el presupuesto de los planes.

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO REQUERIDO		
ALTO	MEDIO	BAJO
7	5	2,5

**Anexo 14:** tabla de tareas y módulos para calcular honorarios.

Para presupuestar la acción 2.1. se tomó en cuenta el punto 13, de baja complejidad (700 módulos) y se multiplicó por el valor de modulo (Ver Anexo 7).

**Art. 14 - punto 4:**

5.4. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Estudios sobre comercialización nacional e internacional en sus diversas herramientas	900	700	500
2 Definición y evaluación del portafolio de negocios de la organización	600	250	100
3 Informes destinados a la toma de decisiones en materia de incorporación o liquidación de segmentos con relación al portafolio de negocios de la organización	600	350	100
4 Evaluación y estudios sobre investigación de mercados segmentación y posicionamiento de productos y/o servicios	1200	700	500
5 Estudios sobre políticas de precios, selección de canales de distribución y logística	700	500	300
6 Elaboración de propuestas sobre medios de comunicación	800	600	400
7 Asesoramiento en materia de presentación de ofertas de licitaciones nacionales o internacionales, o en caso de compras directas de bienes o servicios	400	300	100
8 Participación en la gestión de licitaciones o compras directas	400	300	100
9 Informes destinados a la toma de decisiones en materia de importación o exportación o tercerización de bienes y servicios	400	250	100
10 Formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional	800	500	300
11 Formación de clusters o sistemas de actividad cooperativa entre organizaciones de cualquier tipo	700	500	300
12 Estudios y evaluación de informes sobre producción, evaluación, costos y políticas de inventarios	900	600	400
13 Planeamiento y control de la producción. Evaluación de proveedores, rediseño de procesos operativos	2000	1200	700
14 Evaluación de costos de aprovisionamiento	900	600	400

**Anexo 15:** tabla de tareas y módulos para calcular honorarios.

Para presupuestar la acción 2.5. se tomó en cuenta el punto 2.c. (300 módulos) de baja complejidad, y se multiplico por el valor por modulo (Ver Anexo 7). Por último, se ajustó según la inflación proyectada al periodo de inicio de la acción.

Para presupuestar la acción 2.11. se tomó en cuenta el punto 3 (100 módulos) de baja complejidad, y se multiplico por el valor por modulo (Ver Anexo 7). Por último, se ajustó según la inflación proyectada al periodo de inicio de la acción.

**Art. 14 - punto 3:**

5.3. La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Análisis, descripción y diseño de puestos	700	500	300
2 Diseño de la estructura de la organización:			
a) Emisión de un informe con una propuesta estructural y el diseño del organigrama	800	500	300
b) Redacción de un manual de funciones	700	500	300
c) Redacción de otros manuales	700	500	300
3 Evaluación y diagnóstico en materia de eficiencia estructural	600	300	100
4 Diseño de relaciones estructurales en alianzas estratégicas, integraciones o diversificación por adquisiciones o fusiones	2000	1200	600
5 Diseño de relaciones estructurales entre la organización y otras empresas que lleven a cabo procesos o actividades tercerizadas	600	400	200
6 Reestructuración de organizaciones, redimensionamiento	800	500	300

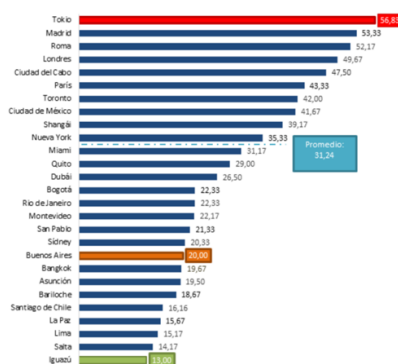
**Anexo 16:** cálculo de ingresos para el flujo de fondos.

Partiendo del estado contable 2019 (\$30.802495,68) tome el 50% (\$15.401.247,84) ya que SAUCO S.A. posee dos unidades de negocio. Según Singerman & Makón (2019), el precio promedio por plato en restaurantes argentinos, fue de U\$S 18,67.

Busque la cotización promedio del dólar en 2019: \$48,1891. Al convertir este valor, utilizando la cotización promedio del dólar en 2019, se estimó un precio promedio de \$899,69 por plato. Dividí los \$15.401.247,84 por este precio, y me dio como resultado que en el año 2019, se vendieron 17.118 platos.

Con la información del Anexo 17, 18 y 19, se proyectaron los siguientes ingresos, multiplicando la proyección de cantidades vendidas, por la proyección de precios venta: \$904.315.605,43 (2026); \$1.002.677.109,52 (2027); \$1.092.429.244,28 (2028).

Gráfico 3. Precio promedio del tenedor por persona en restaurantes céntricos de la ciudad. En dólares



Fuente: Estudio Singerman &amp; Makón en base a relevamiento propio

**Best exchange rate:** 60.2421 ARS on 14 Aug 2019.**Average exchange rate in 2019:** 48.1891 ARS.**Worst exchange rate:** 36.9038 ARS on 12 Jan 2019.

**Anexo 17:** cálculo de proyección de demanda, utilizado en el flujo de fondos.

Busqué la cantidad de turistas, que ingresaron a Bariloche por año. Tomé de base el año 2019, y luego calculé los porcentajes de crecimiento/disminución con los años: 2021 (-36,32%), 2022 (+37,553%), 2023 (+13,538%), 2024 (-9,374%). Con estos valores se calculó, la tasa promedio de crecimiento anual de demanda turística, obteniendo un valor de 1,35%, utilizada para proyectar la demanda del restaurante. Este supuesto, se justifica considerando que la tasa de conversión (2019) es del 2,34%, ya que el total de turistas, que llegaron a Bariloche en ese año fue 730.537 y la cantidad de platos vendidos fue 17118.

Fuente: [https://www.bariloche.gov.ar/estadisticas\\_grafico.php?grafico=2](https://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=2)

**Anexo 18:** cálculo de proyección de cantidades vendidas, utilizado en el flujo de fondos.

El total de turistas que ingresaron a Bariloche en 2024 fue 1033964, en base a éste, se aplicó la tasa del 1,35% de crecimiento anual, para obtener la cantidad de turistas que ingresarán en los próximos años, y se le aplicó la tasa de conversión para determinar la proyección de cantidades vendidas, por lo que obtuve los siguientes resultados: 24852 (2026), 25188 (2027) y 25528 (2028).

**Anexo 19:** cálculo de proyección de precios unitarios de venta, utilizado en el flujo de fondos.

En 2019 ya sabemos que fue de \$889,69 como mencionamos anteriormente en el Anexo 16, por lo que simplemente actualizamos aplicando la inflación acumulada y proyectada (Ver Anexos 9 a 12), según datos de Chequeado (2024) y del FMI (2025), para los períodos correspondientes: 3.087,96% (DIC19-MAY25), 10,8% (JUN25-DIC25), 14,5% (2026), 9,4% (2027) Y 7,5% (2028). Por lo que obtuve los siguientes precios: \$31.779,40 (2025); \$36.387,42 (2026); \$39.807,84 (2027); \$42.793,42 (2028).

**Anexo 20:** cálculo de costos variables, utilizado en el flujo de fondos.

A partir de un cuadro de gastos y su aplicación de los estados contables 2018. Identifiqué que los egresos fueron \$3.956.574,67 (este es solo el 50% correspondiente a LA JIRAFa).

Se tomaron las siguientes variables: sueldos y jornales de comercialización \$1.611.977,30, cargas sociales y sindicales de comercialización \$352.481,98, combustibles y lubricantes \$98.179,08, fletes \$80.418,02, gastos bancarios \$36.304,63, gastos de comercialización \$8.992,09, impuesto de ingresos brutos \$221.010,57, aranceles de tarjetas \$36.393,75. La suma de todos estos, la dividí por el total de egresos, para obtener que representan un 61,82%.

Entonces, mis egresos en 2019 fueron \$17.174.817,27 (este es el 50% correspondiente a La Jirafa). Actualicé este valor según inflación y la proyección de demanda, para obtener el costo total variable para 2025 (\$388.386.734,56). En función de este valor, lo fui actualizando con los porcentajes de inflación y la demanda proyectada para cada año. Según mi plan de acción número 2, se reducirá en un 5% mis costos variables por la estandarización de procesos y la mejora en la eficiencia operativa, por lo que se aplicó también ese porcentaje, y obtuve los siguientes resultados: \$427.448.730,39 (2026), \$473.399.468,91 (2027) y \$515.295.321,91 (2028).

**Anexo 21:** cálculo de costos fijos, utilizado en el flujo de fondos.

Del mismo modo que calculé los costos variables, sumé: sueldos y jornales de administración \$402.994,33, cargas sociales y sindicales de administración \$88.120,50, alquileres \$68.102,86, mantenimiento de inmuebles \$4.869,18, mantenimiento de maquinarias \$46.836,78, papelería, limpieza y otros \$51.547,56, tasas municipales \$62.781,33, intereses de préstamos \$90.115,78, intereses \$28.308,67, amortización de bienes de uso \$667.140,30. A la suma, la dividí por el total de egresos, para obtener que representan un 38,18%

Entonces, mis egresos en 2019 fueron \$17.174.817,27 (este es el 50% correspondiente a LA JIRAFÁ). Apliqué el porcentaje y me dio que los costos fijos en 2019 fueron de \$6.557.949,71. A este valor, lo actualicé por los porcentajes de inflación para cada año, y obtuve los siguientes resultados: \$265.232.166,51 (2026), \$290.163.990,17 (2027) y \$311.926.289,43 (2028).

**Anexo 22:** cálculo de las depreciaciones, utilizado en el flujo de fondos.

En lo que respecta al presupuesto de los planes de acción: la computadora, la impresora, el proyector y la plataforma virtual se deprecian en 5 años. Mientras que la remodelación del local, en 10 años. Cada una empieza desde su año de inversión y se va ajustando según inflación cada año, de la siguiente manera: \$250.195,60 (2025); \$286.473,96 (2026); \$1.131.201,03 (2027); \$1.649.054,95 (2028). A estos valores le sumé lo siguiente: La depreciación del estado contable 2019 (solo el 50%) fue \$1.655.999,40. Por lo que le apliqué las tasas de inflación, para obtener: \$66.975.857,78 (2026); \$73.271.588,41 (2027); \$78.766.957,54 (2028)

**Anexo 23:** cálculo de la tasa “k” utilizada en el flujo de fondos.

Se tomó la tasa del 30% de esta fuente. *“Para los proyectos de Inversión/Bienes de Capital, la tasa es del 30% TNA”*

Fuente: <https://buenosaires.gob.ar/noticias/la-ciudad-da-creditos-tasa-preferencial-para-impulsar-el-crecimiento-del-sector>

**Anexo 24:** cálculo del capital de trabajo, utilizado en el flujo de fondos.

A partir del estado contable 2019 (solo el 50%): extraje que el pasivo corriente fue \$1.788.143,17 y el activo corriente fue \$3.481.408,80. Actualicé estos valores, en función de los porcentajes de inflación, obteniendo los siguientes valores para 2025: \$122.972.399,34 (activo corriente); \$63.161.860,21 (pasivo corriente). De la resta de estos valores, surge el capital de trabajo: \$59.810.539,12

**Anexo 25:** acciones presupuestadas.

Se definieron límites razonables para las siguientes acciones 1.5. (\$500.000), 1.11. (\$5.000.000), 1.14. (\$500.000) y 1.15. (\$4.000.000) y se ajustaron, según la inflación proyectada, al periodo de inicio de cada acción.