

Universidad Siglo 21
Licenciatura en Administración



Trabajo Final de Grado
Planificación Estratégica de Grupo Meta: Implementación de capacitaciones e IA para
restaurante La Jirafa

Mateo Nicolas Juri

DNI: 43452061

Tutora: Sofia Rinero

Legajo: ADM06366

2024

Resumen

Este reporte de caso se centra en la planificación estratégica para Grupo Meta, con un enfoque específico en su unidad de negocios SAUCO S.A. y, particularmente, en el restaurante La Jirafa, ubicado en la ciudad de Bariloche. El objetivo principal es identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo, así como las fortalezas y debilidades internas, para desarrollar una propuesta de valor que permita a la empresa mejorar su desempeño y alcanzar beneficios sostenibles.

Tras un análisis detallado, se determinó que la estrategia más adecuada para el restaurante es una de crecimiento, aprovechando las ventajas competitivas identificadas. Luego de realizar un análisis financiero, se determina que el proyecto es viable, ya que logra cubrir la inversión inicial y generar beneficios en los años posteriores según las proyecciones realizadas y alcanza a maximizar los beneficios esperados para los propietarios de la empresa.

Ya que la proyección realizada se hace desde una perspectiva conservadora, cabe la posibilidad de implementar estrategias adicionales para mejorar la rentabilidad del proyecto y maximizar el valor generado para los accionistas.

Palabras clave: planificación estratégica, crecimiento, propuesta de valor, viabilidad financiera, rentabilidad.

Abstract

This case report focuses on strategic planning for Grupo Meta, with a specific emphasis on its business unit SAUCO S.A., and particularly on the restaurant La Jirafa, located in the city of Bariloche. The main objective is to identify external opportunities and threats, as well as internal strengths and weaknesses, in order to develop a value proposition that enables the company to improve its performance and achieve sustainable benefits.

After a detailed analysis, it was determined that the most suitable strategy for the restaurant is one of growth, leveraging the identified competitive advantages. Following a financial analysis, the project was deemed viable as it manages to cover the initial investment and generate profits in subsequent years according to the projections made, maximizing the expected benefits for the company's owners.

Since the projection was made from a conservative perspective, there is room to implement additional strategies to improve the project's profitability and maximize the value generated for shareholders.

Keywords: strategic planning, growth, value proposition, financial viability, profitability.

Índice de contenido

Introducción	4
Análisis Situacional	6
Macro entorno	6
Micro entorno	9
Análisis de mercado	11
Análisis interno	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y conclusiones	18
Plan de implementación	20
Descripción de la propuesta	20
Bases estratégicas	20
Objetivo general	21
Objetivos específicos	22
Alcance	23
Planes de acción	24
Diagrama de Gantt	25
Análisis Financiero	26
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	29
Gráficos	32
Anexos	33

Introducción

En el siguiente informe, se realizará un análisis exhaustivo del Grupo Meta, centrándonos específicamente en la unidad de negocio que abarca el restaurante La Jirafa, ubicado en Bariloche, provincia de Río Negro. El objetivo de esta propuesta es desarrollar una estrategia de estabilidad, que permita incrementar el posicionamiento en el mercado actual en donde se encuentra inmerso el negocio.

El Grupo Meta fue fundado en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, con sede en Sacanta, provincia de Córdoba, aunque cuenta con diversas unidades de negocio en diferentes partes del país, incluyendo Bariloche y Córdoba Capital. Los objetivos del grupo incluyen la creación de nuevos proyectos en rubros diversos, la formación y gestión de equipos de trabajo eficientes, y el fortalecimiento de una gran familia empresarial. Entre los hitos más destacados del Grupo Meta se encuentran la creación de la cervecería Checa desde sus cimientos, la puesta en marcha y optimización de sus procesos, y la certificación bajo las Normas ISO 9001. En relación con el objetivo de este reporte, es importante mencionar la adquisición del fondo de comercio del restaurante La Jirafa en Bariloche.

El Grupo Meta se encuentra en un proceso de expansión y actualmente gestiona cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A., que abarca el tambo y la agricultura en Sacanta; Brewing S.A.S., en proceso de apertura; Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital; y Sauco S.A., que integra la cervecería Checa con el restaurante La Jirafa en Bariloche. La visión del grupo es convertirse en una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar para la familia y la comunidad, mientras que su misión es crear y gestionar inversiones de manera profesional, basándose en equipos de trabajo positivos que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo. Sus valores fundamentales incluyen el positivismo, el respeto, la confianza y el compromiso.

Durante el análisis realizado, se identificaron varios aspectos que pueden mejorarse, lo que permitirá optimizar los procesos actuales y mejorar la rentabilidad de la unidad de negocio. En primer lugar, se observó que, aunque el encargado del restaurante La Jirafa tiene amplia experiencia en el sector gastronómico, no se menciona que haya recibido capacitaciones o estudios específicos en el área, lo cual se considera crucial para mejorar la gestión del negocio. Las capacitaciones laborales son fundamentales para que los empleados

puedan desarrollar su potencial, mejorar sus habilidades, reducir errores, hacer que sus equipos funcionen de manera más eficiente y, en última instancia, aumentar la productividad.

Además, se identificó que el sistema actual utilizado por la empresa no es el más eficiente. Por otro lado, se propone incorporar la inteligencia artificial como una herramienta clave para la programación de los menús semanales. Esto permitiría ofrecer una carta más amplia y variada, aprovechando la vasta base de datos disponible, lo que ayudaría a captar y fidelizar clientes en un mercado donde muchos restaurantes ofrecen menús repetitivos y poco diversificados.

Gracias a la capacitación de sus empleados, muchas organizaciones han logrado obtener mejores resultados y experimentar un notable crecimiento. Un ejemplo destacado de esta estrategia es McDonald's, que cuenta con un programa llamado Hamburger University. Este centro de formación global está dedicado a desarrollar conocimientos y habilidades en los procedimientos operativos de los restaurantes, abarcando áreas clave como calidad, servicio, limpieza y valor. (McDonald's Hamburger University).

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un tema de gran relevancia global, y las organizaciones no son una excepción, adoptándola para optimizar sus procesos y mejorar sus ganancias. Un ejemplo destacado de esta tendencia es Domino's Pizza, que ha logrado un notable éxito en la implementación de IA, alcanzando una precisión del 95% en la predicción de pedidos. Esta tecnología permite a la empresa anticipar la demanda y optimizar sus procesos, reduciendo el tiempo de preparación entre 3 y 5 minutos por pedido. Domino's también se distingue por su política de entrega en menos de 30 minutos; si el pedido se retrasa, el cliente no paga. Gracias a la IA, Domino's ha mejorado su rentabilidad al disminuir significativamente el riesgo de ofrecer pedidos gratuitos, asegurando entregas puntuales y maximizando la eficiencia operativa ([Forbes](#)).

Análisis Situacional

A continuación, se examinarán las variables del entorno que influyen en la industria en la cual se encuentra inmersa la organización objeto de estudio, empleando la herramienta PESTEL.

Macro entorno

Factores Políticos

Argentina adopta un sistema de gobierno representativo, republicano y federal. El actual presidente, Javier Milei, asumió el cargo el 10 de diciembre de 2023. De orientación libertaria y autodefinido como “anarcocapitalista,” Milei busca reducir el tamaño del Estado al mínimo, destacando entre sus propuestas más controvertidas la eliminación del Banco Central y la dolarización de la economía. Sin embargo, la profunda polarización política del país, tanto en la población como entre los líderes políticos, ha dificultado la implementación de sus reformas. La resistencia de la oposición, que tiene visiones e ideales diferentes, representa un desafío constante para el gobierno.

En relación con la industria gastronómica, el nuevo programa gubernamental, aunque no afecta directamente al sector, sí le brinda beneficios significativos debido a la estrecha conexión entre la gastronomía y el turismo. "Argentina Emerge" es una iniciativa de colaboración público-privada que facilita a los turistas el acceso a beneficios y descuentos ofrecidos por las provincias y el sector privado. Esta propuesta promueve el turismo al generar nuevas oportunidades para que los visitantes exploren y disfruten de lo que Argentina tiene para ofrecer, lo que indirectamente beneficia a la industria gastronómica al atraer más turistas y, por ende, más clientes a los establecimientos gastronómicos. (Argentina.gob.ar, 2024)

Factores Económicos

Argentina es la tercera economía más grande de América Latina, con un PIB estimado en aproximadamente US\$640 mil millones. El país es rico en recursos naturales, como tierras agrícolas fértiles, reservas de litio, gas natural y un potencial significativo en energías renovables. Sin embargo, la economía se contrajo un 1,6% en 2023, afectada por desequilibrios macroeconómicos persistentes y una severa sequía que redujo la producción agrícola en un 26% respecto al año anterior. A pesar de esto, se espera una recuperación

económica en 2025, con un crecimiento proyectado del 5%, impulsado por mejores condiciones climáticas, inversiones en el sector energético y la normalización de la producción agrícola (Banco Mundial, marzo 2024).

En términos de inflación, Argentina experimentó un fuerte aumento en diciembre de 2023, debido a la devaluación de la tasa de cambio oficial y la eliminación de controles de precios. La inflación mensual alcanzó un pico del 25,5% en diciembre de 2023, pero disminuyó al 13,2% en febrero de 2024 y llegó al 4,03% en julio de 2024 (Inflation Tool, agosto 2024).

Factores sociales

La industria gastronómica en la ciudad de Bariloche es muy concurrida, debido a que la ciudad es uno de los destinos turísticos más populares tanto para turistas locales como internacionales. Bariloche atrae visitantes durante todo el año, con picos significativos en las temporadas de invierno y verano, cuando la afluencia de turistas es mayor. En lo que va de 2024, la ciudad ha recibido un total de 440,994 turistas, de los cuales el 73% son turistas internos, el 15,7% son turistas de países limítrofes y el 11,4% son turistas del resto del mundo (Gráfico 1). Según los gráficos analizados, este año comenzó con un alto flujo de turismo en los primeros meses, seguido de una notable disminución hasta mayo. A partir de junio, se observa un repunte en la afluencia de turistas coincidiendo con la temporada de invierno. (Bariloche Gobierno).

Factores Tecnológicos

En la industria gastronómica, el avance tecnológico ha transformado la gestión y optimización de los negocios de manera notable. Un ejemplo claro son las data-kitchens, donde el uso estratégico de datos se ha convertido en un pilar esencial para la toma de decisiones. Estos sistemas de recolección y análisis de información permiten a bares y restaurantes gestionar sus operaciones en tiempo real, identificando tendencias y patrones de comportamiento que facilitan la implementación de cambios y mejoras, potenciando así los resultados del negocio. Al comprender mejor los hábitos de consumo de cada cliente, se pueden crear ofertas y comunicaciones personalizadas, fortaleciendo la relación con los consumidores y aumentando la efectividad del marketing.

Además, tanto en las operaciones internas como en la atención al cliente, el sector de bares y restaurantes está experimentando una creciente incorporación de tecnología. El uso de

robots para la preparación de comidas y la atención al cliente, junto con la aplicación de Inteligencia Artificial para reducir el desperdicio y optimizar la calidad operativa, son ejemplos de innovaciones que cada vez son más accesibles y que están transformando radicalmente el sector. Asimismo, la implementación de herramientas como sistemas integrados de gestión y medios de pago digitales tiene un impacto positivo significativo, mejorando los costos, optimizando los procesos y enriqueciendo la experiencia del cliente (Malievac, 2023).

Por otro lado, según estudios un informe de la consultora PWC, se evidencia que las empresas que utilizan la Inteligencia Artificial en sus procesos productivos pueden llegar a incrementar su productividad 5 veces más, logrando así obtener mayor rentabilidad y ganancias. (PWC, 2024)

Factores Ecológicos

A medida que aumenta la conciencia global sobre la contaminación y la conservación de los recursos naturales, es esencial que la industria se centre en fomentar y promover prácticas sostenibles que contribuyan a la protección del entorno en el que opera. En una ciudad cuyo principal atractivo turístico son sus paisajes naturales, es crucial que las iniciativas de la industria estén alineadas con esta prioridad. De este modo, el turismo puede seguir siendo una importante fuente de ingresos, mientras se preserva el entorno que atrae a los visitantes.

Factores Legales

En términos de legalidad, la industria gastronómica debe prestar especial atención a una variedad de factores que pueden impactar en su funcionamiento. Estos aspectos incluyen desde la protección de los derechos de los trabajadores gastronómicos, garantizando condiciones laborales justas y seguras, hasta el cumplimiento de las normativas que protegen los derechos de los consumidores, asegurando transparencia, calidad y seguridad en los servicios ofrecidos. El cumplimiento de estas leyes no solo es crucial para evitar sanciones, sino también para mantener la confianza y la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Un ejemplo concreto de una ley que regula a los establecimientos gastronómicos es el Código Alimentario Argentino, que establece normas higiénico-sanitarias, de bromatología y de identificación comercial de los alimentos, aprobado por el decreto 141/53. Este marco regulatorio es supervisado por la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos,

Alimentos y Tecnología Médica), un organismo descentralizado y autárquico que opera bajo la jurisdicción del Ministerio de Salud de la Nación, con autoridad en todo el territorio argentino (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica [ANMAT], n.d.).

Micro entorno

En el siguiente análisis, se enfocará en la industria de restaurantes en la ciudad de Bariloche, Argentina. Para ello, se empleará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter. Las mismas son un marco analítico desarrollado por Michael E. Porter para evaluar la competitividad dentro de una industria.

Rivalidad entre competidores existentes

En la ciudad de Bariloche la industria gastronómica es extremadamente competitiva debido al constante flujo de turistas que visitan la región. Existen más de 450 establecimientos que incluyen restaurantes de alta cocina, ahumaderos, parrillas, casas de pastas, pizzerías, confiterías, pubs y casas de té, conforman una amplia oferta que permite disfrutar de Bariloche, a través del placer por la buena mesa (Bariloche.org, n.d.). Esta amplia oferta hace que sea crucial mantener la más alta calidad en los productos y servicios ofrecidos, priorizando aspectos claves que influyen la preferencia de los clientes.

Una de las tendencias más relevantes en el sector es la creciente demanda por comida saludable, que incluye productos ecológicos, orgánicos y autóctonos, evitando aquellos altamente procesados y con aditivos químicos. Además, la influencia de los comentarios y calificaciones en plataformas digitales, como Google y redes sociales, es fundamental en la percepción que los clientes tienen y el posicionamiento que pueden llegar a otorgar. Mantener una imagen positiva en estos medios es esencial para atraer y retener a los clientes en un mercado tan competitivo. (TheFork Manager, n.d.).

Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en la industria gastronómica en Bariloche es moderado. Abrir un restaurante en la ciudad requiere una inversión significativa, no sólo en términos financieros, sino también en la obtención de permisos, la adecuación de instalaciones y la promoción del negocio. Sin embargo, la constante afluencia de turistas

convierte a Bariloche en un mercado atractivo para emprendedores que buscan incursionar en el sector.

Aunque el potencial de este mercado es indudable, es importante considerar que la competencia es intensa. El mercado está bastante saturado, y destacarse entre los establecimientos ya establecidos puede ser un desafío. Los restaurantes que ya gozan de preferencia tanto entre turistas como residentes tienen una ventaja significativa, lo que dificulta aún más la tarea de construir una reputación sólida y reconocible para los nuevos actores en la industria.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores varía según el tipo de insumos y la estacionalidad. Para frutas y verduras, que se obtienen principalmente de Neuquén y Río Negro, hay una mayor flexibilidad para negociar precios y condiciones debido a la proximidad de estas regiones. En contraste, para productos como el cordero, que es muy demandado en la zona, así como para vinos y productos envasados provenientes de Buenos Aires y Mendoza, el poder de negociación de los proveedores es más alto. Esto se debe a la complejidad logística del transporte de estos productos a Bariloche, lo que puede influir en los costos y en las condiciones de suministro.

En el mercado de bebidas gaseosas, Coca-Cola y Pepsi son los principales proveedores debido a su fuerte presencia y altos estándares de calidad. Estas marcas, preferidas por la mayoría de los consumidores, poseen una gran capacidad para influir en las condiciones de precios y entrega, lo que les otorga un poder considerable en las negociaciones comerciales.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto debido a la abundancia de opciones gastronómicas en la ciudad. La mayoría de los clientes son turistas que buscan experiencias culinarias locales y únicas, y están dispuestos a pagar un precio acorde con la calidad del servicio. Esto obliga a los restaurantes a mantener altos estándares de calidad y precios competitivos para no ser superados por la competencia.

Además, las plataformas de reseñas, opiniones y redes sociales juegan un papel crucial en las decisiones de los clientes. Los comentarios y valoraciones pueden influir significativamente en la elección de futuros clientes, tanto aquellos que ya se encuentran en la ciudad como los que planean visitarla.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en Bariloche es alta debido a la diversidad de opciones gastronómicas que hay disponibles para los turistas y residentes. Además de los restaurantes tradicionales, los clientes pueden optar por comida rápida, food trucks, delivery y experiencias gastronómicas alternativas como mercados locales o ferias de comida. Los sustitutos no se limitan solo a otros tipos de comida, sino también a diferentes formas de entretenimiento que compiten por el gasto del consumidor, como actividades turísticas, experiencias musicales o compras de souvenirs. Para mitigar esta amenaza, los restaurantes deben diferenciarse ofreciendo experiencias únicas, productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente.

Análisis de mercado

El mercado gastronómico en Argentina es altamente competitivo, debido a la riqueza y diversidad de su gastronomía, que goza de un sólido posicionamiento a nivel mundial. Los platos tradicionales del país son muy apreciados por los turistas, y en una ciudad como Bariloche, uno de los destinos turísticos más visitados y populares de Argentina, esta demanda es aún más evidente.

A pesar de ello, según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), en julio de 2024 el Indicador de Consumo (IC) mostró un crecimiento desestacionalizado del 1,8% en comparación con junio, lo que significa que se descontaron los efectos estacionales habituales en el consumo a lo largo del año. No obstante, en comparación con julio de 2023, se registró una caída del 5,6%, aunque el ritmo de esta disminución se ha desacelerado. (Gráfico 2)

Este comportamiento podría señalar un punto de inflexión en las tendencias fluctuantes del consumo, lo que abriría la posibilidad de un crecimiento sostenido en los próximos meses. A medida que el consumo mejore, el sector gastronómico podría verse gradualmente beneficiado. Esto, puede sustentarse en que la reanudación del proceso desinflacionario ha contribuido positivamente a una tímida recuperación desestacionalizada

del consumo, el cual podría iniciar un paulatino camino ascendente. La estabilidad cambiaria a partir del mantenimiento del crawling peg ha favorecido a la dinámica inflacionaria, desacelerando su paso en los últimos meses a pesar del leve traspie de junio. Sin embargo, la dinámica que tendrán las tarifas y los subsidios a los servicios públicos será fundamental para que la inflación no vuelva a acelerarse y repercuta de forma negativa en el consumo.

Recreación y cultura mostró en julio un decrecimiento de 19,7% i.a. (con una contribución negativa de 2,0 p.p. al IC). Esto se explica porque la caída en el ingreso real redujo el poder de compra y postergó el acceso a bienes y servicios relacionados al ocio. (Gráfico 3)

Análisis interno

Este análisis para el restaurante La Jirafa, será realizado a través del modelo de la Cadena de Valor que propone Porter, para identificar aquellas actividades estratégicas que favorecen a agregar valor y obtener una ventaja competitiva.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: La selección de proveedores es crucial para el restaurante, ya que al estar ubicado en Bariloche, depende de algunos proveedores de otras provincias para garantizar la llegada de materia prima en óptimas condiciones. Es fundamental que estos proveedores aseguren un transporte adecuado, manteniendo la frescura y la integridad de los productos, especialmente aquellos que requieren una cadena de frío. Una vez recibidos los insumos, es esencial que en el restaurante se respeten estrictamente las condiciones de almacenamiento, como la temperatura adecuada y el control de las fechas de vencimiento.

Según el análisis realizado, no existen en el restaurante empleados designados específicamente para realizar dichas tareas, por lo que quien se encuentre presente en el momento de recepcionar la mercadería es quien se encarga de almacenarla y llevar un control del stock que el restaurante posee. El manejo del inventario y el control del stock deben realizarse con sumo cuidado y atención, ya que estos procesos son vitales para mantener la calidad de los productos. La correcta gestión facilita la conservación de los insumos y asegura que se utilicen en su mejor estado.

Operaciones: El proceso en el restaurante inicia con la recepción y almacenamiento de la materia prima, asegurando que todos los productos se mantengan en óptimas condiciones desde su llegada. Posteriormente, se realizan las preparaciones previas necesarias para el servicio del día, con el fin de evitar que estas tareas se realicen a último momento mientras el restaurante está abierto al público. Una vez abiertas las puertas del restaurante, se reciben a los clientes y se toman las comandas correspondientes. Tras recibir los pedidos, se procede a la cocción y preparación de los platos. Finalmente, los mozos distribuyen los platos a las mesas de cada cliente, garantizando una experiencia de servicio eficiente y satisfactoria.

Logística externa: La logística externa del restaurante se centra en la atención que se brinda a los clientes en el salón. Dado que muchos de los comensales son turistas, es fundamental que la experiencia sea amable, confortable y eficiente. Además, ofrecer la posibilidad de comunicarse en varios idiomas facilita una atención más inclusiva y eficiente.

Además, la atmósfera y la ambientación del local juegan un papel clave. Según el análisis realizado, el restaurante adopta un estilo más familiar, similar al de un bodegón, lo que genera una sensación de calidez y cercanía. Esto permite a los clientes sentirse 'como en casa', a diferencia de otros establecimientos donde predominan la música y la iluminación como elementos principales. Estas no solo contribuyen al confort y la satisfacción del cliente, sino que también reflejan el mercado al que el restaurante se dirige y la imagen que desea proyectar. Una ambientación cuidadosamente diseñada puede fortalecer la identidad del restaurante y crear una experiencia memorable para todos los clientes.

Marketing: En un mercado tan competitivo como el que enfrenta el restaurante, es esencial utilizar estrategias de marketing para destacarse de la competencia y atraer al mayor número de clientes posible. El restaurante ofrece platos típicos y regionales, lo que a menudo atrae a turistas interesados en conocer más sobre la cultura local y regional. Además, el restaurante se diferencia al ofrecer servicios adicionales como cenas con shows en vivo, un distintivo que lo distingue de otros establecimientos y enriquece la experiencia del comensal.

El restaurante ya cuenta con una sólida reputación en la ciudad y se posiciona como uno de los mejores en Bariloche. Esta imagen de prestigio debe ser aprovechada estratégicamente en las acciones de marketing, reforzando su identidad y atrayendo a más clientes mediante campañas que resalten su excelencia.

Servicio: El último componente de esta herramienta se centra en optimizar y mejorar la experiencia que el comensal tendrá en el restaurante. Es fundamental que el restaurante utilice el feedback proporcionado por los clientes para abordar y mejorar los puntos débiles y las críticas recurrentes.

Además, es crucial que los empleados estén debidamente capacitados para responder de manera rápida y efectiva a cualquier reclamo o problema que pueda surgir. Una resolución eficiente y satisfactoria de los inconvenientes contribuye a que los clientes deseen regresar y disfrutar nuevamente de los servicios ofrecidos.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: El restaurante está ubicado en el centro de Bariloche, Argentina, en la calle Palacios 288, una zona turística privilegiada. El local tiene capacidad para 160 comensales, ofreciendo un amplio espacio para recibir a sus clientes. El grupo al que pertenece el restaurante tiene sus oficinas centrales en Sacanta, Córdoba, Argentina. Desde allí se gestionan y coordinan muchas de las operaciones tanto para esta unidad de negocios como para las demás empresas que conforman el grupo.

Gestión de recursos humanos: el plantel fijo del restaurante está compuesto por 5 personas: 3 mujeres y 2 hombres. Durante las temporadas altas, se incorpora personal adicional de manera temporal, incluyendo mozos y otros roles. Es crucial que estos empleados temporales estén capacitados en habilidades técnicas, como cocina y atención al cliente, así como en competencias blandas, como empatía y trabajo en equipo.

Además, mantener un buen clima laboral es fundamental para reducir la rotación de personal y mejorar la calidad del servicio. Un entorno de trabajo positivo contribuye significativamente a la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes, un factor clave en la industria gastronómica.

Desarrollo de tecnologías: El restaurante utiliza MR Comanda, un software diseñado para la gestión integral de establecimientos gastronómicos, que abarca funciones como ventas, comandas, facturación electrónica, caja, personal, compras, inventarios, informes y administración. Aunque es un sistema informático sencillo y básico, y cuenta con una calificación promedio de 3,9 estrellas en reseñas, se han registrado varias críticas, especialmente relacionadas con la atención al cliente y la falta de respuesta adecuada por parte de los proveedores ante problemas técnicos.

Compras: El restaurante al estar ubicado en Bariloche, es fundamental que los proveedores sean seleccionados por calidad, tanto de transporte como de mercadería, y por tiempos de entrega, ya que no todos los proveedores poseen la capacidad de enviar las mercaderías a la ciudad en tiempo forma y calidad. Con respecto a las bebidas gaseosas, según se analizó, el restaurante posee como proveedor principal a Coca-Cola, lo cual garantiza calidad y cantidad.

Marco Teórico

Siguiendo a Hill, Jones y a Schilling, podemos definir a la Estrategia como el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Según estos autores, el desafío máximo de las compañías es registrar un desempeño mejor que el de sus competidores, logrando así gozar de una ventaja competitiva. (Hill, Jones y a Schilling, 2015)

Esta ventaja competitiva, los administradores la logran mediante la administración estratégica, y se trata de una tarea que tiene involucradas todas las funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar. Dentro de esta tarea, un concepto que suele utilizarse es el de modelo de negocios. El mismo se trata de un conjunto de acciones que pone en práctica la compañía para generar ingresos económicos. El mismo parte de dos incógnitas:

- Si los clientes valoran lo que la empresa produce.
- Si la empresa puede generar ingresos económicos gracias a su actividad.

Por otro lado, se considera tan importante la administración estratégica gracias a tres razones principales que fundamentan su utilización. Por una parte, aparentemente las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño. Y esta única razón, por sí sola, hace que sea muy importante para los gerentes. Sin embargo, otra razón a tener en cuenta tiene que ver con el hecho de que los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias. Con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica. Y por último, la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales y gracias a esta, se logra el propósito.

El proceso de Administración estratégica consta de seis pasos que abarcan la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien en los primeros cuatro pasos es en donde se describe la estratégica, tanto el quinto como el sexto son fundamentales, ya que son la implementación y evaluación respectivamente. Los pasos se detallan a continuación:

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. En este paso se declara cuál es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios.

Paso 2: Realización de un análisis externo. El mismo trata de identificar qué aspectos externos a la organización pueden afectar el funcionamiento de la misma. De este análisis, la empresa logra identificar oportunidades y amenazas que pueden ser fundamentales para el éxito de la misma.

Paso 3: Realización de un análisis interno. De este análisis se obtendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicas con que cuenta la organización. Con recursos se refiere a los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes. Y con respecto a capacidades son las habilidades y aptitudes con que cuenta para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituyen el “cómo” realiza su trabajo la organización. Gracias a este análisis, la empresa logra identificar fortalezas y debilidades que posee, para potenciarlas y mejorarlas.

Para relacionar ambos análisis, se utiliza la matriz FODA, la cual cruza estas variables para poder desarrollar estrategias que impacten positivamente en la organización.

Paso 4: Formulación de estrategias. En este paso, los administradores deben considerar los análisis anteriores para diseñar las estrategias que los ayudarán a cumplir con el propósito de la empresa. Las tres estrategias principales que los administradores pueden utilizar son las corporativas, las competitivas y las funcionales.

Paso 5: Implementación de estrategias. Una vez formuladas las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada.

Paso 6: Evaluación de resultados. El último paso del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios?

Como anteriormente se mencionó en el paso 4, existen tres tipos de estrategias, las corporativas, las competitivas y las funcionales. Vamos a profundizar en las estrategias corporativas, ya que las mismas son las que determinan en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. Dentro de este tipo de estrategia, tenemos diferentes opciones que podemos utilizar, las cuales son:

- De crecimiento: utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece. Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.
- De estabilidad: Estas se tratan de una estrategia corporativa en la que la organización se apeg a su actividad actual.
- De Renovación: Cuando una organización sufre contratiempos, tiene que hacer algo para resolverlos y, por consiguiente, sus gerentes se ven obligados a desarrollar estrategias de renovación para tratar de solucionar el debilitamiento de su desempeño. Los dos tipos principales de estrategia de renovación son la racionalización y la recuperación. (Robbins y Coulter, 2014)

Diagnóstico y conclusiones

A partir de los análisis interno y externo realizados, y teniendo en cuenta la realidad actual del restaurante La Jirafa, parte de la unidad de negocios Sauco S.A, se recomienda adoptar una estrategia de crecimiento que contemple la incorporación de herramientas de Inteligencia Artificial para optimizar los procesos actuales. Además, se sugiere implementar capacitaciones específicas para cada puesto, con el objetivo de mejorar el desempeño del equipo y la eficiencia operativa.

Al optimizar tanto los servicios como los procesos del restaurante, se espera un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, ya que la reducción de los costos operativos contribuirá a un mejor margen de beneficios.

Una de las principales oportunidades identificadas es el respaldo del gobierno nacional al sector turístico, estrechamente vinculado con el mercado gastronómico. Dado que el restaurante La Jirafa está ubicado en una de las ciudades más turísticas de Argentina, se beneficia directamente de esta política, lo que representa una ventaja significativa. Este apoyo impulsa el turismo local y brinda una excelente oportunidad para mejorar la imagen del restaurante y fortalecer su presencia en el mercado.

Aunque La Jirafa opera en un mercado altamente competitivo, cuenta con una imagen muy positiva entre sus clientes. Por lo tanto, es crucial que mantenga o incluso mejore los altos estándares de calidad que actualmente posee, para consolidar su reputación y seguir destacándose en el mercado. Para reforzar esta ventaja competitiva, se propone la integración de Inteligencia Artificial en los procesos operativos del restaurante, aprovechando los múltiples beneficios que esta tecnología ofrece. Asimismo, se recomienda desarrollar programas de capacitación específicos para los empleados, con el fin de garantizar un servicio excepcional que se destaque en el mercado.

La combinación de estas dos acciones impactará positivamente en varios aspectos clave, lo que a su vez aumentará los ingresos del restaurante. Entre los beneficios que se obtendrán, podemos mencionar:

- Aumento en la eficiencia operativa: tanto las capacitaciones como la IA pueden mejorar la rapidez y precisión del servicio, lo que resulta en una mayor rotación de mesas y reducción de costos operativos.

- Reducción de costos operativos: La IA puede reducir desperdicios de comida mediante la predicción de demanda y la optimización del uso de inventarios. Además, la mejor capacitación del personal reduce errores que pueden generar costos adicionales, como el desperdicio de alimentos o la insatisfacción del cliente.
- Fidelización de clientes y diferenciación de la competencia: La implementación de IA para personalizar menús y optimizar la experiencia del cliente puede atraer a una base de consumidores que busquen experiencias gastronómicas únicas.
- Mejora en la reputación: Un personal bien capacitado y la utilización de IA para ofrecer una experiencia mejorada fortalecería la reputación del restaurante en plataformas de reseñas y redes sociales, lo que a su vez podría atraer más clientes y generar ingresos a largo plazo.

Es importante destacar que estas estrategias deben acompañarse de una constante adaptación al cambio y un enfoque en el aprendizaje continuo. Si bien la Inteligencia Artificial en la gastronomía está en pleno auge, aún no ha alcanzado su consolidación total, lo que plantea un desafío significativo. Por ello, es esencial que el restaurante esté preparado para ajustarse a cualquier cambio en la tecnología o en las tendencias del mercado, y listo para pivotar cuando sea necesario. La capacidad de mantenerse flexible y actualizado será clave para aprovechar al máximo los beneficios de la IA y asegurar que las estrategias implementadas se mantengan efectivas a largo plazo.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

El diagnóstico organizacional realizado para el restaurante La Jirafa ha revelado una oportunidad innovadora en el mercado gastronómico argentino: la incorporación de inteligencia artificial en nuestros procesos diarios. Esta tecnología permitirá a la empresa aumentar la eficiencia, reducir el desperdicio, acortar los tiempos de entrega y mejorar la calidad del servicio.

Para llevar a cabo esta transformación, se plantea un programa de capacitación dirigido a los empleados, que abarcará tanto el uso de la inteligencia artificial como habilidades en atención al cliente. Esto garantizará que el equipo esté bien preparado para adoptar y optimizar esta herramienta.

La implementación de inteligencia artificial impactará positivamente en todas las áreas del restaurante, incluyendo la gestión de inventarios, la estimación de la demanda, la atención al cliente y la reducción de tiempos de espera. Además, esta innovación podrá ser aprovechada en campañas de marketing, atrayendo la atención de los comensales hacia La Jirafa, consolidando así nuestra posición como un establecimiento vanguardista en Bariloche, Argentina.

Es esencial que las estrategias funcionales en La Jirafa estén alineadas con nuestra misión, visión y valores. Esta coherencia garantiza que la incorporación de inteligencia artificial y otras innovaciones refuercen nuestra identidad y propósito.

Bases estratégicas

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” (Grupo Meta, 2019).

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Grupo Meta, 2019).

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”. (Grupo Meta, 2019).

Como podemos observar, la propuesta está estrechamente relacionada con la misión, ya que a través de la incorporación de esta herramienta, se logrará invertir profesionalmente en la empresa, mejorando el funcionamiento tanto de los procesos como los equipos, creciendo sustentablemente al reducir tiempos de entrega y desperdicios alimentarios.

Por otro lado, gracias a la capacitación de los empleados y la utilización de la inteligencia artificial, se mejorará la atención al cliente, alineado con la visión de generar bienestar tanto en las familias como en la comunidad.

Objetivo general

Incrementar un 10% la rentabilidad al final del segundo año de implementación y un 30% para el 2027, mediante el uso de IA en optimización de inventarios y tiempos de servicio.

Justificación: La incorporación de la inteligencia artificial en los procesos productivos ha generado un impacto positivo significativo en las empresas que la adoptan. Se ha observado que, en muchos casos, la productividad de empleados y procesos puede incrementarse hasta en un 500%. Esto, no solo se traduce en una mayor eficiencia, sino también en una mejora notable en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. Con este contexto, la empresa ha establecido aumentar la rentabilidad en un 30% pero con un objetivo intermedio que se utilizará como control y oportunidad de mejora. Este crecimiento se fundamenta en la disminución de desperdicios y en la optimización de los tiempos de atención y producción, lo que, a su vez, permitirá liberar recursos y mejorar el desempeño general de la organización.

Tras un análisis exhaustivo de los balances financieros de los años 2018 y 2019, se ha llegado a la conclusión de que la meta de incrementar la rentabilidad en un 30% es no sólo alcanzable, sino también prudente. Los resultados de esos años muestran un rendimiento constante, lo que deja un margen suficiente para superar esta proyección sin asumir riesgos excesivos. Es importante señalar que el balance del año 2020 no se considerará en esta evaluación. Este año estuvo marcado por la pandemia, un evento que impactó severamente a las empresas de todos los sectores y que resultó en ingresos notablemente inferiores a los años anteriores. Al excluir este año de análisis, se puede obtener una perspectiva más clara y realista del rendimiento de la empresa en condiciones normales.

Objetivos específicos

- Incrementar las ventas en un 10% para diciembre de 2027 mediante una campaña en redes sociales focalizada en turismo y con promociones especiales de temporada.

Justificación: Para contribuir al objetivo general establecido, se propone implementar una campaña de marketing a través de redes sociales que busque incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10%.

Dado que esta propuesta es innovadora para un restaurante enfocado en la experiencia del cliente, se espera que la incorporación de tecnología de inteligencia artificial atraiga tanto a comensales locales como extranjeros. Además, se anticipa que la atención al cliente mejorará significativamente tras las capacitaciones propuestas, lo que facilitará la retención de estos nuevos clientes. Por Otro lado, el estar ubicado el restaurante en Bariloche, se aprovecharan las temporadas tanto de verano como invierno para realizar las campañas en las redes sociales, logrando así atraer la mayor cantidad de comensales posibles.

- Lograr una optimización del 30% en la rapidez del servicio y 20% en la reducción de desperdicios para 2025, mediante la implementación de IA en predicción de demanda y gestión de inventarios.

Justificación: La incorporación de esta herramienta contribuirá significativamente a la optimización y automatización de los procesos de la empresa. Gracias a estas mejoras, se podrán reducir considerablemente los costos operativos. Al implementar inteligencia artificial, se optimizarán áreas clave como la atención al cliente, la gestión de inventarios y la predicción de la demanda. Además, se mejorará el control de calidad y se minimizará la producción de residuos, promoviendo así la sostenibilidad. Este objetivo, aunque no es

ambicioso, se alinea con la meta general de aumentar la rentabilidad de la empresa. Se presentan dos startups que se enfocan en optimizar los procesos de predicción del consumo de clientes y en la gestión del almacenamiento y control de inventarios de mercancías.

La primera es Tastewis, una startup israelí que ayuda a proyectar la demanda y el consumo de alimentos, permitiendo así planificar la producción y la compra de insumos necesarios, lo que minimiza el desperdicio.

La segunda es Food Market Food, una startup de Malasia que se especializa en la administración de inventarios en restaurantes. Gracias a su enfoque, se pueden reducir los costos de los ingredientes en hasta un 15%, eliminando gastos ocultos y el desperdicio generado por la falta de control en el almacenamiento.

Gracias a estas dos herramientas propuestas, se logrará reducir los costos y desperdicios considerablemente, contribuyendo así en aumentar la rentabilidad de la empresa y por lo tanto contribuyendo al objetivo general propuesto.

- Capacitar al 100% de los empleados para julio de 2025, incluyendo evaluaciones trimestrales para garantizar un 85% de retención de conocimientos en IA y atención al cliente..

Justificación: tener empleados capacitados permite que la introducción de la herramienta sea exitosa, ya que por más que implementemos nuevas tecnologías sin gente capacitada para utilizarla no nos permitirá obtener los resultados que estamos buscando. Para garantizar este objetivo, se utilizarán evaluaciones trimestrales donde se califiquen a los empleados y verifique que realmente la capacitación dio sus frutos.

Además, para verificar que las capacitaciones en atención al cliente fueron efectivas, se realizarán encuestas a los comensales luego de haber gozado de nuestros productos y servicios, pudiendo así mejorar los puntos débiles que estos identifiquen.

Alcance

En el presente reporte de caso, se elaborará una planificación estratégica para el restaurante La Jirafa, que forma parte de la unidad de negocio Sauco S.A. El objetivo principal es aumentar la rentabilidad del negocio mediante la implementación de herramientas de inteligencia artificial en los procesos rutinarios del restaurante. Situado en

Bariloche, Argentina, este plan se centrará en el mercado local. La planificación está proyectada para un período de tres años, finalizando en 2027, momento en el cual se espera haber integrado completamente estas herramientas y obtenido los beneficios esperados.

Planes de acción

Se establecerá un plan de acción para cada objetivo específico, en el cual se detallarán los recursos necesarios, tanto físicos como económicos, así como las acciones específicas a llevar a cabo en un período de tiempo determinado.

Plan de acción 1 - Objetivo específico 1 - Perspectiva clientes.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Área Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratación de un CM al equipo de marketing	1/9/2026	30/9/2026	Gerente de RRHH	Acceso a Internet Computadoras	NO	-	Se debe abonar un sueldo mensual hasta la culminación del proyecto
Inducción de personal al nuevo equipo	1/10/2026	31/10/2026	Gerente de RRHH y gerente de MKT	Planes de capacitación Personal encargado de la capacitación		NO	No se trata de un costo adicional ya que esta dentro de las tareas de los colaboradores de RRHH
Investigación de Mercado	1/11/2026	30/11/2026	Gerente de MKT y gerente de Ventas	Acceso a Internet Computadoras	NO	NO	No se trata de un costo adicional ya que esta dentro de las tareas de ambos sectores
Definición de público objetivo	1/11/2026	30/11/2026	Gerente de MKT	Acceso a Internet Computadoras	NO	NO	No se trata de un costo adicional ya que esta dentro de las tareas de ambos sectores
Diseño de la campaña	01/12/2026	31/12/2026	Gerente de MKT junto con el CM	Acceso a Internet Computadoras	NO	NO	No supone un costo adicional ya que están dentro de las tareas de los puestos encargados de la tarea
Diseños gráficos necesarios	01/12/2026	31/12/2026	Gerente de RRHH y gerente de MKT	Acceso a Internet Computadoras	SI, a Felipuri, un diseñador local	\$560,000.00	Se diseñarán todas las gráficas necesarias para la campaña. Presupuesto anexo
Implementación masiva de la campaña	01/01/2027	30/06/2027	Gerente de MKT junto con el CM y el gerente de ventas	Celular y Notebook para el CM	SI, lo realizará el CM contratado	-	Esta tarea ya se encuentra dentro de las diarias del CM
Monitoreo y análisis de la campaña	01/01/2027	31/12/2027	Gerente de MKT, gerente de Ventas y Gerente de Control de Gestión	Base de datos con resultados	NO	NO	Los encargados ya realizan estas tareas dentro de la empresa por lo que ya están incluidas en su sueldo
Retroalimentación en base a los resultados obtenidos	01/01/2027	31/12/2027	Gerente de MKT y gerente de Ventas	Base de datos con resultados	NO	NO	En base a los resultados se tomarán decisiones sobre los aspectos a mejorar de la propuesta

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 2 - Objetivo específico 2 - Perspectiva procesos.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Área Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Análisis de procesos actuales	1/1/2025	28/2/2025	Gerente de operaciones y control de Calidad	Oficinas Reportes de procesos actuales Equipos de análisis	Consultora Mezcal Foodies	\$500,000.00	Se analizarán los procesos actuales para poder compararlos con las mejoras obtenidas
Investigación en IA	1/1/2025	28/2/2025	Gerente de Operaciones y gerente de I+D	Computadoras Acceso a internet	NO	-	Se analizarán las diferentes opciones comparando calidad y precios
Selección de la mejor opción	1/3/2025	31/3/2025	Gerente de Operaciones y gerente de I+D	Acceso a Internet Computadoras	NO	\$1,500,000.00	Una vez analizadas las propuestas, se selecciona la mejor opción
Implementación inicial	1/4/2025	31/5/2025	Operaciones Investigación y desarrollo Ventas	Acceso a Internet Computadoras	Consultora Mezcal Foodies	-	Se harán pruebas utilizando las herramientas en los distintos procesos
Evaluación de resultados	1/6/2025	30/06/2025	Gerente de operaciones, gerente de control de Calidad y gerente de Ventas	Reportes de resultados Computadoras Acceso a internet	Consultora Mezcal Foodies	-	En base a los resultados obtenidos se propondrán mejoras
Expansión y ajustes	1/6/2025	30/7/2025	Gerente de operaciones y control de Calidad	Evaluaciones de resultados anteriores	Consultora Mezcal Foodies	-	Se proponen los ajustes y las mejoras necesarias. Este proceso se repetirá semestralmente
Se vuelve a implementar la IA	1/8/2025	31/12/2027	Gerente de operaciones y control de Calidad	Acceso a Internet Computadoras	NO	\$6,000,000.00	Se propone seguir implementando la IA hasta el horizonte de evaluación del proyecto

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3 - Objetivo específico 3 - Perspectiva capacitación y desarrollo.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Terciarización	Recursos economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area Responsable				
Análisis de Necesidades Formativas	1/1/2025	31/1/2025	Gerente de Recursos Humanos	Espacio para reuniones, herramientas de evaluación	Consultora Mezcal Foodies	\$200,000.00	Asegurar que todos los roles tengan un perfil formativo claro
Selección de Plataformas de Capacitación	1/2/2025	28/2/2025	Gerente de RRHH y gerente de I+D	Computadoras Acceso a Internet	Consultora Mezcal Foodies	-	Se seleccionaran plataformas escalables y con soporte
Diseño del Plan de Capacitación	1/3/2025	30/4/2025	Gerente de Operaciones y gerente de RRHH	Documentación y herramientas de capacitación	Consultora Mezcal Foodies	\$200,000.00	Se diseñaran los planes de capacitacion basandonos en los conocimientos adquiridos
Capacitación Piloto:	1/5/2025	31/05/2025	Gerente de Operaciones, gerente de RRHH y gerente de I+D	Salas de capacitación, simuladores	Consultora Mezcal Foodies	-	Se hara una capacitacion inicial como prueba
Evaluación del Piloto y Ajustes	1/6/2025	30/06/2025	Gerente de RRHH y gerente de I+D	Herramientas de análisis de feedback	NO	-	Hay que verificar si los resultados fueron positivos para recién ahí ampliar
Implementación Total del Programa de Capacitación	01/07/2025	30/9/2025	Gerente de Operaciones, gerente de RRHH y gerente de I+D	Salas de capacitación, simuladores	Consultora Mezcal Foodies	\$300,000.00	Es necesario garantizar el correcto funcionamiento de las plataformas
Evaluación y Certificación	1/10/2025	31/12/2027	Gerente de Operaciones y Control de Calidad	Acceso a Internet Computadoras	Consultora Mezcal Foodies	-	Se propone seguir implementando la IA hasta el horizonte de evaluación del proyecto

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

Plan de acción 1

TÍTULO DE LA TAREA	AREA RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	2025												2026												2027																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
				Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Plan de accion 1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Contratacion de un CM al equipo de marketing	RRHH	01/09/26	30/09/26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 2

TÍTULO DE LA TAREA	AREA RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	2025				2026				2027															
				Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4									
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Plan de accion 2				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Analisis de procesos actuales	Operaciones Y Calidad	01/01/25	28/02/25																								
Investigacion en IA	Operaciones E Investigacion y desarrollo	01/01/25	28/02/25																								
Seleccion de la mejor opcion	Operaciones E Investigacion y desarrollo	01/03/25	31/03/25																								
Implementacion inicial	Operaciones, Investigacion y desarrollo Y Ventas	01/04/25	31/05/25																								
Evaluacion de resultados	Operaciones, Ventas Y Calidad	01/06/25	30/06/25																								
Expansion y ajustes	Operaciones Y Calidad	01/06/25	30/07/25																								
Se vuelve a implementar la IA	Operaciones Y Calidad	01/08/25	31/12/27																								

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3

TÍTULO DE LA TAREA	AREA RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	2025												2026												2027														
				Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4					
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Plan de accion 3																																										
Análisis de Necesidades Formativas	Recursos Humanos	01/01/25	31/01/25																																							
Selección de Plataformas de Capacitación	Recursos Humanos E Investigación y Desarrollo	01/02/25	28/02/25																																							
Diseño del Plan de Capacitación	Operaciones Y Recursos Humanos	01/03/25	30/04/25																																							
Capacitación Piloto:	Operaciones, Investigación y desarrollo Y Recursos humanos	01/05/25	31/05/25																																							
Evaluación del Piloto y Ajustes	Recursos Humanos E Investigación y Desarrollo	01/06/25	30/06/25																																							
Implementación Total del Programa de Capacitación	Operaciones, Recursos Humanos E Investigación y Desarrollo	01/07/25	30/09/25																																							
Evaluación y Certificación	Operaciones Y Calidad	01/10/25	31/12/27																																							

Fuente: elaboración propia

Análisis Financiero

Para llevar a cabo el análisis financiero del proyecto, se calculó el costo del capital propio (ke) utilizando el modelo de valoración de activos de capital (CAPM). Este enfoque integró datos clave, como el rendimiento del mercado accionario local (Merval), el rendimiento de una inversión libre de riesgo (AL30), y el riesgo sistemático o beta de una empresa representativa del sector gastronómico (Havanna). Posteriormente, se ajustó la tasa resultante eliminando el impacto de la inflación, obteniendo una tasa real del 133.90% (Anexo 1), que refleja el costo de oportunidad para la empresa.

Como siguiente paso, se realizó una estimación de la demanda utilizando un enfoque conservador, que equilibra tanto las perspectivas optimistas como pesimistas mediante supuestos moderados. Este análisis consideró la capacidad máxima del restaurante de 160 comensales y estimó que mensualmente se atenderán 3440 comensales, lo que equivale a 41,280 comensales anuales. Además, se calculó un consumo promedio anual basado en los precios de la carta (comidas y bebidas), arrojando un ingreso estimado de \$509,120,000 con costos anuales aproximados de \$374,161,920 (Anexo 2).

Con esta información, se construyó el flujo de caja proyectado del restaurante, considerando un horizonte temporal de 4 años (2024-2027). En este análisis, se excluyó el impacto inflacionario, siguiendo lo indicado por el libro *"Proyectos de inversión – Formulación y evaluación"* de Sapag Chain (2011), que señala la dificultad de prever la inflación en proyectos de largo plazo. Además, se asumió que muchos costos inflacionarios

son trasladados a los precios, minimizando su impacto en los resultados financieros del flujo (Anexo 3).

El análisis de los flujos de caja permitió evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados y calcular indicadores financieros clave como son el Valor Actual Neto (VAN) de \$73,168,261.28 la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 322.28% y el Retorno sobre la Inversión (ROI) de 3558.07%

VAN=	\$73,168,261.28
TIR=	322.28%
ROI=	3558.07%

Para evaluar los resultados obtenidos, se aplicaron las reglas de decisión asociadas a cada indicador financiero, la primera es la del Valor Actual Neto (VAN), el cual debe ser igual o superior a 0 para que el proyecto sea considerado rentable y la segunda es La de la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual debe superar el costo del capital propio (K_e) para justificar la inversión.

Con base en estos criterios, se concluye que el proyecto es financieramente favorable, ya que el VAN obtenido es positivo, indicando que se generará valor presente neto adicional además de cubrir la inversión inicial. La TIR obtenida (322.28%) supera la tasa de descuento (133.90%), por lo que el proyecto es conveniente.

Por otro lado, el Retorno sobre la Inversión (ROI) presenta un resultado positivo, mostrando que por cada peso invertido en el proyecto, se obtienen \$35.58 de excedente. Este indicador destaca la capacidad del proyecto para generar utilidades relativas significativas sobre el capital invertido.

Adicionalmente, se realizó una inversión en capital de trabajo equivalente al 10% de las ventas anuales, con el objetivo de garantizar liquidez suficiente para cubrir posibles desfases de caja durante las operaciones diarias. Este enfoque asegura la estabilidad operativa de la empresa frente a contingencias financieras.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de un análisis exhaustivo de los factores externos e internos, se concluye que la estrategia de crecimiento planteada tiene un gran potencial. La incorporación de inteligencia artificial en la gestión de empresas gastronómicas presenta numerosos beneficios, tanto en la optimización de ingresos como en la reducción de costos, lo que permite mejorar significativamente la eficiencia operativa diaria.

Desde una perspectiva financiera, los resultados indican que el proyecto es viable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) supera ampliamente a la del costo de capital y la Retorno sobre la Inversión (ROI), nos indica que por cada peso invertido obtenemos un excedente.

Estos resultados indican que el capital invertido será utilizado de manera eficiente, generando un excedente por cada peso. Además, al considerar el riesgo asociado a la beta de la industria gastronómica, el proyecto muestra una menor sensibilidad frente a fluctuaciones en la rentabilidad del mercado, lo que aporta estabilidad relativa.

En cuanto a la proyección de la demanda, esta se realizó con un enfoque conservador, lo cual brinda un margen para adoptar una estrategia más optimista. Esto puede lograrse mediante una mayor inversión en marketing y publicidad, aprovechando la ubicación estratégica del restaurante en una de las ciudades más turísticas de Argentina.

Como recomendación profesional, se sugiere que la empresa mantenga un enfoque constante en el aprendizaje y la mejora continua. Esto incluye implementar controles periódicos para monitorear y guiar las operaciones diarias, así como desarrollar estrategias para enfrentar las amenazas del mercado y capitalizar las oportunidades que surjan en el entorno competitivo. Este enfoque asegurará una mayor capacidad de adaptación y éxito en un sector tan dinámico como el gastronómico.

Referencias

McDonald's. (s.f.). *Training and Education*. En McDonald 's. [Training and Education \(mcdonalds.com\)](https://mcdonalds.com)

Forbes México. (15 de octubre de 2021). *IA: El condimento de Domino's Pizza para alcanzar una logística impecable*.
<https://www.forbes.com.mx/ia-el-condimento-de-dominos-pizza-para-alcanzar-una-logistica-impeccable/>

Banco Mundial. (n.d.). *Argentina: Visión general*. Recuperado de
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Salerno, I. (2023, noviembre 19). Quién es, cómo piensa y qué va a hacer Javier Milei, el nuevo presidente electo de la Argentina. TN.com.ar.
<https://tn.com.ar/politica/2023/11/19/quien-es-como-piensa-y-que-va-a-hacer-javier-milei-el-nuevo-presidente-electo-de-la-argentina/>

Municipalidad de San Carlos de Bariloche. (s.f.). Estadísticas turísticas. *Gobierno de Bariloche*.
<https://www.bariloche.gov.ar/intro-circuito-historico-ordenador/datos-abiertos/estadisticas-turisticas/>

Malievac, M. (2023, mayo 23). *El sector gastronómico se digitaliza: Cuáles son las herramientas que ya se están implementando*. Forbes Argentina.
<https://www.forbesargentina.com/lifestyle/el-sector-gastronomico-digitaliza-cuales-son-herramientas-ya-estan-implementando-n34279>

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). (n.d.). *Qué es la ANMAT*. Recuperado de
<https://www.argentina.gob.ar/anmat/gestion-de-calidad/que-es-la-anmat>

TheFork Manager. (n.d.). *Factores clave en la elección de un restaurante*. TheFork Manager. Recuperado de
<https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-de-restaurantes/factores-clave-eleccion-restaurant>

Bariloche.org. (n.d.). *La gastronomía en Bariloche*. Bariloche.org.
<https://bariloche.org/la-gastronomia-en-bariloche/>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2024, 30 de agosto). *En julio, el consumo de los hogares en bienes y servicios registró un leve aumento*. Recuperado de
<https://www.cac.com.ar/noticias/en-julio-el-consumo-de-los-hogares-en-bienes-y-servicios-registro-un-leve-aumento>

Argentina.gob.ar. (2024). *Argentina Emerge: Descuentos, cuotas y beneficios para viajar todo el año por el país*.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-emerge-descuentos-cuotas-y-beneficios-para-viajar-todo-el-ano-por-el-pais>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (11ª ed.). Cengage Learning.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimo segunda edición). Pearson.

PwC. (2024.). *AI Jobs Barometer*. Recuperado de
<https://www.pwc.es/es/consultoria/inteligencia-artificial/ai-jobs-barometer.html>

Banco Central de la República Argentina. (n.d.). *Principales variables*. Recuperado el [fecha de consulta], de
https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión – Formulación y evaluación*. Chile. Pearson Educación.

Rava Bursátil. (n.d.). Perfil de AL30. Rava Bursátil. Recuperado de
<https://www.rava.com/perfil/al30>

Datos Macro. (2024). Bolsa de Argentina. Expansión. Recuperado de
<https://datosmacro.expansion.com/bolsa/argentina?dr=2024-11>

TradingView. (n.d.). **Acciones de alta beta en Argentina: Market movers**. TradingView. Recuperado de
<https://es.tradingview.com/markets/stocks-argentina/market-movers-high-beta/>

AFIP. (2024). Escala del impuesto a las ganancias para personas jurídicas 2024. AFIP.
Recuperado de
<https://www.afip.gob.ar/gananciasYBienes/ganancias/personas-juridicas/determinacion/documentos/Ganancias-Escala-PJ-2024.pdf>

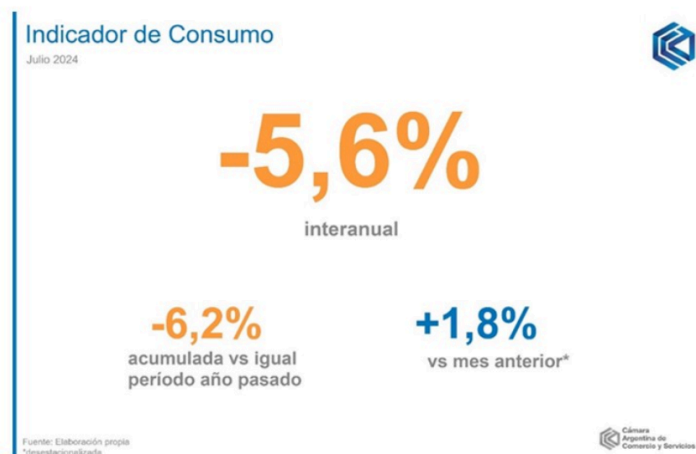
Gráficos

Gráfico 1



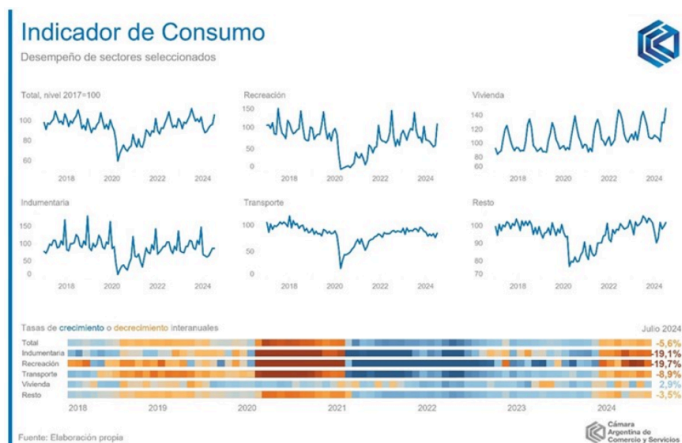
Fuente: Municipalidad de Bariloche

Gráfico 2



Fuente; Cámara Argentina de comercio y servicios

Gráfico 3



Fuente: Cámara Argentina de Comercio y Servicios

Anexos

Anexo 1

Ke=Rf + B * (Rm - Rf)		
Ke	133.90%	
rf	142.79%	AL30
rm	133.44%	Merval
b	0.95	Beta Havanna

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

CAPACIDAD TOTAL 160			Consumo medio por comensal		Costo medio por comensal	
Ocupacion días de semana	100 x 5 días	500	Comida + bebida	\$12,333.33	Comida + bebida	\$9,064.00
Ocupacion fines de semana	180 x 2 días	360				
Ocupacion semanal	860		Consumo medio anual	\$509,120,000.00	Costo medio anual	\$374,161,920.00
Ocupacion mensual	3440					
Ocupacion anual	41280					
PRECIOS PROMEDIO		COSTO INSUMOS		Total costos insumos		
MILANESA	\$7,000.00	2000	400	3246	\$5,646.00	
ÑOQUIS	\$9,500.00	2000	900	1000	\$3,900.00	
PAPAS FRITAS	\$5,000.00	2000	3246		\$5,246.00	
Total	\$21,500.00				\$14,792.00	
Promedio	\$7,166.67		Costo promedio por comensal	\$4,930.67		
GASEOSAS		Costo promedio				
Bebidas sin Alcohol	\$3,000.00		\$2,400.00			
Cerveza	\$4,500.00		\$3,600.00			
Vino	\$8,000.00		\$6,400.00			
Total	\$15,500.00		\$12,400.00			
Promedio	\$5,166.67		\$4,133.33	Costo promedio por comensal		

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

	0	1	2	3	4
Cantidad ventas		41,280	43,344	45,511	50,062
Variación QV			5%	5%	10%
Consumo promedio x comensal	509,120,000				
Costo promedio x comensal	374,161,920				
Ventas		509,120,000	534,576,000	561,304,800	617,435,280
Costo variable total		-374,161,920	-385,386,778	-396,948,381	-420,765,284
Sueldos		-10,400,000	-10,400,000	-10,400,000	-10,400,000
Total gastos		-384,561,920	-395,786,778	-407,348,381	-431,165,284
Utilidad antes de IG		124,558,080	138,789,222	153,956,419	186,269,996
Impuesto		35,632,248	39,901,590	44,451,749	54,145,822
Utilidad después de IG		160,190,328	178,690,813	198,408,168	240,415,819
Plan de accion 1				-560,000	
Plan de accion 2			-8,000,000	-6,000,000	-6,000,000
Plan de accion 3			-700,000		
Capital de trabajo	-50,912,000				50,912,000
FCop	-50,912,000	160,190,328	169,990,813	191,848,168	285,327,819
FCop acumulado	-50,912,000	109,278,328	279,269,140	471,117,309	756,445,127

Fuente: elaboración propia

Anexo 4 y 5

MERVAL			
FECHA	VALOR	DIFERENCIA	VARIACION
15 de noviembre de 2023	\$629,361.50	0	0
15 de diciembre de 2023	\$925,657.94	\$296,296.44	47.08%
15 de enero de 2024	\$1,038,358.25	\$112,700.31	12.18%
15 de febrero de 2024	\$1,093,751.63	\$55,393.38	5.33%
15 de marzo de 2024	\$1,068,973.63	-\$24,778.00	-2.27%
15 de abril de 2024	\$1,197,527.10	\$128,553.47	12.03%
15 de mayo de 2024	\$1,477,795.88	\$280,268.78	23.40%
14 de junio de 2024	\$1,582,372.00	\$104,576.12	7.08%
15 de julio de 2024	\$1,504,984.00	-\$77,388.00	-4.89%
15 de agosto de 2024	\$1,643,875.00	\$138,891.00	9.23%
16 de septiembre de 2024	\$1,812,872.38	\$168,997.38	10.28%
15 de octubre de 2024	\$1,816,250.50	\$3,378.12	0.19%
15 de noviembre de 2024	\$2,066,915.25	\$250,664.75	13.80%
	Promedio mensual		10.26%
	Rendimiento anual		133.44%

Fuente: elaboración propia

AL 30			
FECHA	VALOR	DIFERENCIA	VARIACION
15 de noviembre de 2023	\$22,901.00	0	0
15 de diciembre de 2023	\$38,868.50	\$15,967.50	69.72%
15 de enero de 2024	\$42,600.00	\$3,731.50	9.60%
15 de febrero de 2024	\$48,500.00	\$5,900.00	13.85%
15 de marzo de 2024	\$49,840.00	\$1,340.00	2.76%
15 de abril de 2024	\$55,470.00	\$5,630.00	11.30%
15 de mayo de 2024	\$63,020.00	\$7,550.00	13.61%
14 de junio de 2024	\$70,260.00	\$7,240.00	11.49%
15 de julio de 2024	\$64,200.00	-\$6,060.00	-8.63%
15 de agosto de 2024	\$64,040.00	-\$160.00	-0.25%
16 de septiembre de 2024	\$70,300.00	\$6,260.00	9.78%
15 de octubre de 2024	\$72,840.00	\$2,540.00	3.61%
14 de noviembre de 2024	\$77,170.00	\$4,330.00	5.94%
	Promedio mensual		10.98%
	Rendimiento anual		142.79%

Fuente: elaboración propia