



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

“Plan de negocios: Restaurante Cultural”

Autor: Puebla, Natalia
Tutor: Mallar, Miguel A.

Año: 2015

INDICE

Introducción	6
Justificación	7
Objetivos	7
Estrategia Metodológica	8
CAPÍTULO I: EL PLAN DE NEGOCIOS	
1.1. Definición	9
1.2. Objetivos	9
1.3. Qué no puede faltar y qué se debe evitar	10
1.4. Estructura básica	10
1.5. ¿Es imprescindible contratar un consultor?	11
CAPÍTULO II: LA EMPRESA	
2.1. Constitución	12
2.2. Aspectos generales del negocio	13
2.2.1. Socios fundadores	13
2.2.2. Nombre de fantasía y razón social	13
2.2.3. Ubicación	14
2.2.4. Ambientación	15
2.2.5. Público meta	15
2.2.6. Visión	16
2.2.7. Misión	16
2.3. Objetivos	17
2.3.1. Objetivos generales	17
2.3.2. Objetivos específicos	17
2.4. Estructura	18
2.4.1. Organigrama	18
2.4.2. Selección de personal	29
2.4.3. Descripción de puestos	20
2.4.4. Horarios y salarios de personal	22

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

3.1. Análisis del macro entorno	25
3.1.1. Análisis PEST	25
3.2. Análisis del micro entorno	31
3.2.1. Actores	31
3.2.2. Cinco fuerzas	33

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Estrategias genéricas de Porter	36
4.1.1. Liderazgo en costos	37
4.1.2. Diferenciación	37
4.1.3. Enfoque	38
4.2. Análisis FODA	39
4.2.1. Amenazas y oportunidades	40
4.2.2. Fortalezas y debilidades	41
4.3. Desafío Estratégico	43

CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. Necesidades de la investigación	45
5.2. Metodología de la investigación	45
5.2.1. Diseño de la investigación	45
5.2.1.1. Encuesta personal	46
5.2.1.2. El cuestionario	47
5.2.2. Diseño de la muestra	48
5.2.2.1. Población meta	48
5.2.2.2. Marco muestral	48
5.2.3. Resultados de las encuestas	50
5.3. Estimación de la demanda potencial	55
5.4. Participación en el mercado potencial	60

CAPÍTULO VI: MARKETING MIX

6.1. Marco teórico	63
6.1.1. Producto	63

6.1.1.1. Clasificación del producto	63
6.1.1.2. Marca	63
6.1.1.3. Empaque o envase	64
6.1.2. Precio	65
6.1.2.1. Factores internos	65
6.1.2.2. Factores externos	67
6.1.2.3. Enfoques generales de fijación de precios	68
6.1.2.4. Determinación del precio de venta	69
6.1.2.5. Técnica de determinación de precios mediante márgenes	73
6.1.3. Canales de comercialización	74
6.1.4. Publicidad y promoción	75
6.1.4.1. Publicidad	75
6.1.4.2. Promoción	78
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	
7.1. Marco teórico	79
7.1.1. Introducción	79
7.1.2. Inversión inicial	79
7.1.3. Forma de financiamiento	80
7.1.4. Horizonte de planeamiento	80
7.1.5. Análisis de ventas y costos	80
7.1.6. VAN y TIR	81
7.2. Marco práctico	83
7.2.1. Supuestos para efectuar el análisis	83
7.2.2. Valores iniciales primer año	84
7.2.3. Plan de inversiones	85
7.2.4. Depreciación	85
7.2.5. Inversión total	86
7.2.6. Ingresos totales	87
7.2.7. Egresos anuales	88
7.2.8. Costos varios	89

7.2.9. Flujo de fondos	90
CONCLUSIÓN	92
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

La globalización trae aparejada un cambio creciente en las tendencias, las que se evidencian en nuevos estilos de vida y múltiples relaciones sociables entre seres de todo el mundo.

Como consecuencia de ello las personas buscan alternativas para la utilización de su tiempo libre y para conocer que hay afuera de cada lugar en el que uno convive. Esta necesidad insatisfecha genera la oportunidad de crecer en el negocio gastronómico a través de ideas que permitan involucrar a estas nuevas interacciones de sociabilización mundial.

Para ello diseñamos un “**Restaurante Temático**”, llamado “Restaurante MERCOSUR” con formato diferente, que transporte a nuestros clientes locales a otras culturas y a los clientes extranjeros a nuestras raíces, enfocadas en el bloque subregional MERCOSUR , y en un lugar agradable para pasar momentos únicos interactuando con personas de distintas naciones. El negocio brindará una atención rápida y cordial para la mejor degustación de los platos típicos de estos países de la más variada y exquisita gastronomía, además de una agenda de eventos que le permitirá al consumidor pasar un momento placentero.

La ventaja competitiva se apoyará en un menú innovador que contenga los principales platos característicos de los países que conforman el MERCOSUR, ambientación original y creativa, y excelencia en el servicio ofrecido, acompañado de diferentes actividades culturales, buscando de ese modo diferenciarnos de los numerosos competidores del mercado. De esta manera se busca atraer tanto al público local como así también al extranjero, para que a través de los distintos programas, éstos puedan empaparse de las tendencias latinoamericanas.

La idea del restaurante es que cada salón del mismo esté ambientado con cada estado miembro de este bloque subregional, con música típica y fachada característica. Además, los días viernes, sábados y domingos se harán rotativamente acciones culturales relacionadas a uno o dos países específicos, con artistas nativos de ellos, clases de bailes

propios y proyecciones con películas y videos de lugares distintivos promocionándolos. Cabe aclarar que todos los días de la semana cada salón contará con un menú específico que contendrá los platos y bebidas típicas, de igual manera los clientes podrán solicitar cualquier carta independientemente del salón en el que se sitúen.

Los inversionistas son tres personas con ganas de emprender un nuevo proyecto y con el desafío de crecer en el sector gastronómico.

El negocio tiene gran potencialidad de crecimiento a través del desarrollo de una franquicia que busca aprovechar la oportunidad detectada en el mercado de cada uno de las naciones a las cuales va a estar abocada la temática del mismo.

JUSTIFICACIÓN

Luego de haber llevado a cabo el estudio exploratorio mediante entrevistas y revisión de bibliografía especializada, como así también un estudio de mercado, entrevistando a varias empresas del medio, se pudo notar que el mercado gastronómico es un punto fuerte para las inversiones y para los emprendimientos personales en alza.

Lo que se busca es brindarle al cliente la posibilidad de recurrir a un lugar distinto, único en la Provincia de Mendoza por su caracterización y temática.

La situación de la Provincia de Mendoza es especial, ya que ha crecido mucho en su capacidad hotelera, gastronómica y demás; y no solo eso, sino que cuenta con el apoyo y fomento del gobierno provincial, que le está dando gran importancia al turismo.

OBJETIVOS

Objetivo general: Llevar a cabo un plan de negocios para evaluar la puesta en marcha de un negocio innovador que satisfaga las necesidades del mercado local, generando una buena rentabilidad, brindando un servicio completo y de alta calidad.

Objetivos específicos:

- Conocer el mercado gastronómico.
- Distinguir el mercado meta de la organización y la estrategia para ingresar al mismo.
- Determinar los aspectos generales para la organización.
- Evaluar aspectos económico-financieros.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Como metodología para el desarrollo del trabajo de investigación se llevará a cabo un estudio exploratorio para familiarizarnos con el tema, recurriendo a bibliografía relacionada, como así también a entrevistas de expertos entre otros, que permitirán obtener un panorama del sector.

A continuación se realizará un estudio descriptivo buscando determinar clientes, competencias, recursos necesarios, entre otros aspectos importantes para montar dicho proyecto.

CAPÍTULO I

EL PLAN DE NEGOCIOS

1.1. DEFINICIÓN

Según Antonio Borello (2000), un plan de negocios consiste en un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico en donde se describen en detalle las acciones futuras de un proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los recursos con los que se cuenta, objetivos y metas, estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos y la evaluación financiera.

Se suele pensar que un plan de negocios sólo se elabora al momento de crear una nueva empresa, sin embargo también se suele y debe elaborar cuando un negocio ya está en marcha, y se desea lanzar un nuevo producto al mercado, adquirir maquinaria, incursionar en otro mercado, incursionar en un rubro distinto, y toda vez que se esté por realizar un proyecto en donde se tenga que invertir un monto considerable de dinero.

Preparar este documento es una actividad intensamente enfocada, que requiere un pensamiento honesto sobre el concepto del negocio, la oportunidad de llevarlo a cabo, el panorama competitivo, las claves para el éxito y las personas que estarán involucradas.

1.2. OBJETIVOS

El plan de negocios ayuda a visualizar cómo deberán operar las distintas partes componentes del proyecto para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible, esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. Permite conocer el entorno en el que se

implementará la idea y todos aquellos aspectos, internos y externos, que tienen injerencia sobre nuestro desenvolvimiento en él.

Se pueden resumir estas razones básicamente en tres:

- Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto y poder gestionarlo.
- Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto.
- Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas.

1.3. QUÉ NO PUEDE FALTAR Y QUÉ SE DEBE EVITAR

El escritor Sergio Postigo (2007) de la escuela de negocios Materiabiz comenta que, el plan debe incluir un análisis del mercado, de los clientes y los competidores. También debe permitir identificar las diferentes fuentes de financiamiento para la sostenibilidad del negocio y, finalmente, incluir el detalle de un plan de acción concreto frente a los objetivos que se pretenden alcanzar.

En la confección del plan, debe *evitarse* la inclusión de todo tipo de información ambigua que pueda conducir a una interpretación distorsionada de las fuerzas de mercado y, en última instancia, a decisiones equivocadas.

No debe ser tan rígido como para impedir la realización de cambios en sus diferentes secciones y no debe dejarse guardado esperando que "mágicamente" las cosas sucedan. Es una guía a seguir y una herramienta de trabajo permanente para el empresario.

1.4. ESTRUCTURA BÁSICA

Un plan constituye un proceso progresivo (en el sentido de que cada una de sus partes, con la excepción de la primera, depende de la segunda) y que en su elaboración debe seguirse una secuencia uniforme e invariable (siempre una sección tras otra).

Sintetizando debería incluir los siguientes puntos:

- Misión del negocio
- Análisis del sector, competidores y clientes.
- Modelo de negocios de la empresa con sus principales ventajas y desventajas.
- Estrategia comercial y de producción. Planes de acción.
- Análisis económico- financiero.

1.5. ¿ES IMPRESCINDIBLE CONTRATAR A UN CONSULTOR?

Si bien no es imprescindible, conviene contar con el apoyo de una persona experimentada. Mientras más integrantes participen en su confección, mejor. Esto brinda mayor diversidad en los puntos de vista sobre los problemas actuales y potenciales de la empresa.

Contratar a un consultor o acudir a alguna institución que ofrece asistencia a emprendedores puede ser una excelente forma de alcanzar un plan más profesional y útil para el objetivo que nos fijemos en su inicio.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

2.1. CONSTITUCIÓN

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que es más simple en su funcionamiento, protege mejor a los socios y es menos costosa su constitución.

Es importante recalcar las principales características de este tipo de sociedades, extraídas de la Ley de Sociedades Comerciales Ley N° 19.550:

- “El capital se divide en cuotas, los socios limitan su responsabilidad de la integración de las que suscriban y adquieran”.
- “Las cuotas son libremente transmisibles, salvo disposición contraria del contrato”.
- “El número de socios no excederá de cincuenta”.
- “La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación “sociedad de responsabilidad limitada”, su abreviatura o la sigla S.R.L”.
- “Cuotas de igual valor, de \$ 10 o sus múltiplos y cada cuota da derecho a un voto”.
- “El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad. Aportes en dinero deben integrarse en un 25% como mínimo y completarse en un plazo de 2 años. Aportes en especie deben integrarse totalmente”.
- “El contrato constitutivo puede autorizar cuotas supletorias de capital”.

- “El plazo de duración debe ser determinado”.
- “Su objeto, debe ser preciso y determinado”.
- “El contrato se otorgará por instrumento público o privado. Debe estar inscripto en el Registro Público de Comercio del domicilio social”.

2.2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.2.1. SOCIOS FUNDADORES

Las socias fundadoras son: Emilia Albacete Contador Público Nacional, Natalia Puebla estudiante de Licenciatura en Administración y María Belén Miralles estudiante de Licenciatura en Marketing. Tres jóvenes emprendedoras, incursionando en el ámbito gastronómico y con fuertes expectativas de desarrollo profesional en dicho segmento.

2.2.2. NOMBRE DE FANTASÍA Y RAZÓN SOCIAL

El nombre de fantasía del proyecto en cuestión será “*Restaurante MERCOSUR*”, ya que se pensó en un nombre que describa al negocio y refleje lo que el Restaurante ofrecerá a sus clientes tanto en comidas, música, ambientación y demás servicios.

Para llegar a esta denominación, se utilizó una herramienta denominada “Tormenta de ideas”, instrumento de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, utilizando esta técnica surgió un gran número de nombres los cuales se fueron descartando en base a distintos criterios subjetivos de cada una.

En lo que respecta a la razón social del negocio, la idea fue colocarle un nombre que tenga que ver con los apellidos de las socias fundadoras. Por eso la razón social

seleccionada fue “ALPUMI SRL. “, donde “AL” corresponde a las 2 primeras letras del apellido Albacete, “PU” a las 2 primeras letras del apellido Puebla y “MI” las dos primeras letras del apellido Miralles.

De esta manera el nombre del Restaurante completo sería “Restaurante MERCOSUR” de “ALPUMI SRL.”.

2.2.3. UBICACIÓN

En lo concerniente a la ubicación elegida para poner el Restaurante, se optó por la calle San Martín de la localidad de Godoy Cruz, más específicamente se pensó en un establecimiento que se encuentra ubicado en San Martín Sur al 1701, donde actualmente funciona el Bar Casa Babylon, se estaría dispuesto a alquilar dicho lugar ya que es una casa antigua con diversas habitaciones que permitiría armar la idea de los distintos salones que representen a los países del MERCOSUR. Esta es una buena plaza debido a que es una zona que viene en constante crecimiento hace varios años y si bien todavía no se encuentra a la altura de calle Arístides Villanueva de Ciudad, en cuanto al nivel de tránsito de gente, está en vías de hacerlo.

EL lugar posee la característica de ser un sitio de esparcimiento y diversión y de tener un rápido acceso desde los departamentos de Maipú, Lujan y Guaymallen y Ciudad, ciudades del gran Mendoza, mercado meta al cual apunta el proyecto.

Asimismo, al realizar un sondeo por el sector, se pudo observar que en comparación con la principal calle céntrica de bares, no hay un Restaurante de las características de este negocio y consecuentemente esto hace que la competencia sea menor. Se pensó que éste es un buen lugar para nuestro público meta, personas de ambos sexos con edades que oscilan entre los 25 y los 55 años de edad, con un nivel socio económico, medio/alto y de diversas nacionalidades.

Otra ventaja que posee este local es que está situado en una esquina con gran visibilidad, permitiendo de esta manera una publicidad directa al consumidor.

2.2.4. AMBIENTACIÓN

La ambientación tratará de representar a las 6 naciones que componen el bloque del MERCOSUR (República Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay, la República Oriental del Uruguay, la República Bolivariana de Venezuela y el Estado Plurinacional de Bolivia en proceso de adhesión) con cuadros ilustrados de las diferentes ciudades y personalidades claves que simbolizan a dichos países. Además en cada habitación se pasará música típica en volumen accesible para lograr un clima cálido y representativo del país que permita a los clientes dialogar de manera correcta.

Se buscará respetar a quien asista al establecimiento y hacerlo sentir único y transportarlo a las distintas culturas que representaremos, que dicho lugar esté acondicionado con el confort necesario para que el clima sea acogedor y con una acústica pensada para que los visitantes se puedan relajar.

2.2.5. PÚBLICO META

El público meta al cual estará dirigido nuestro negocio será al segmento de la población compuesto por personas de ambos sexos con edades que oscilan entre los 25 y 55 años y con un nivel socio económico medio/ alto cuyos ingresos son iguales o superiores a \$ 4.000 mensuales, ya que es un grupo de la población que además de salir a comer frecuentemente a restaurantes, también buscan lugares donde pueden divertirse y relajarse en un clima adecuado.

También, una de las principales ideas que tenemos a lo cual apuntaremos fuertemente es atraer al público extranjero, compuesto por turistas de diferentes países del mundo, que en la actualidad eligen nuestra provincia como destino de vacaciones y a los cuales podremos transportar a sus mismas culturas o a otras de Sudamérica logrando que se lleven de la región un puñado de recuerdos y momentos culturales y típicos agradables.

2.2.6. VISIÓN¹

Una visión bien concebida está integrada por dos componentes principales: una ideología central y un futuro imaginado. La ideología central define todo aquello que defendemos y la razón de nuestra existencia. El futuro imaginado representa todo aquello que queremos ser, lo que queremos lograr y crear, algo para lo cual se necesita un cambio y un progreso significativo.

Para el proyecto en cuestión, la visión es la siguiente:

“Ser el Restaurante número uno de gastronomía nacional e internacional en la Provincia de Mendoza”.

2.2.7. MISIÓN²

La misión de la empresa es la razón de existir de la organización, el propósito de la misma, además describe lo que la organización deberá realizar para alcanzar la visión a largo plazo.

La misión de nuestro negocio es la siguiente:

“Brindar a los clientes un espacio diferente para satisfacer sus necesidades de distracción, ocio y encuentro, a través de una combinación armoniosa entre confort, servicio, arte, calidad y cultura”

¹ COLLINS, J Y PORRAS J; (1997) “Cómo construir la visión de la empresa” Revista Gestión, Vol2.Pág. 36.

² Ibídem, Pág. 37

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales de nuestro emprendimiento son:

- Lograr una rápida inserción en el mercado gastronómico de la ciudad.
- Obtener reconocimiento por excelencia y calidad.
- Rentabilidad adecuada en el corto plazo.
- Clima ameno en el grupo de trabajo.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos del negocio son:

- Lograr un retorno de la inversión en un plazo que no supere los 4 años.
- Atracción de clientes y el incremento de los mismos en el corto plazo (3 años).
- Incrementar la producción un 15% anual, durante los 5 años del horizonte de planificación.
- Lograr una alta eficacia y eficiencia en la atención del cliente, variables que serán medidas con una encuesta de satisfacción del cliente que será realizada de manera semestral.

2.4. ESTRUCTURA

2.4.1. ORGANIGRAMA

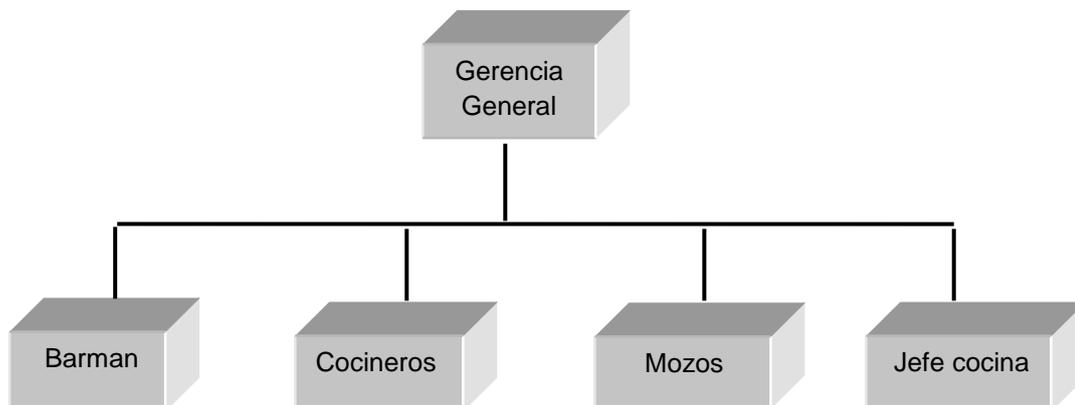
A continuación se observará un organigrama tentativo inicial de la estructura de la empresa bajo análisis, cuya finalidad es permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas conozcan, a nivel global, sus características generales, es un modelo abstracto y sistemático, que permite tener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Según las configuraciones estructurales enunciadas por Mintzberg (1991), el negocio se encuadra dentro del tipo de *estructura simple*.

Teniendo en cuenta las características más relevantes que el autor enuncia para este tipo de configuración, encontramos que en el negocio bajo estudio, existe un gran uso de la *supervisión directa* como principal mecanismo de coordinación principal.

En un principio el organigrama sería el siguiente:

Gráfico N°1 - Organigrama



Fuente de elaboración propia.

2.4.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente.

Esta selección tiene distintos pasos:³

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Para el negocio en cuestión, un punto importante que se debe tener en cuenta es que la rotación de personal es elevada, ya que en el rubro gastronómico las personas deben trabajar los fines de semana y en horarios nocturnos debido a que el mayor movimiento se produce en esos días y horarios; por eso es crucial contar con personas que además de ser buenos profesionales sean responsables, honestos, leales y comprometidos con el trabajo.

A continuación, se describirá lo que se buscará del personal encargado de realizar las siguientes actividades:

Personal de dirección: Entre las 3 fundadoras de la sociedad se compartirán indistintamente las tareas de dirección del negocio, asumiendo cada una de ellas la dirección contable, de administración y de marketing en función de las especializaciones pertinentes.

³ SAPOROSI, Gerardo, "Clínica Empresarial", Buenos Aires, 1998, Editorial Macchi, Pág. 25

Personal para la cocción de los alimentos y bebidas: Buscaremos un chef profesional y 2 cocineros especializados en la elaboración de alimentos de los distintos países, para asegurar la preparación adecuada de los alimentos ofrecidos. Contrataremos también un barman capacitado en la preparación de bebidas típicas de cada una de las diversas culturas.

Personal de atención al cliente y demás tareas: Realizaremos una selección minuciosa para identificar tres candidatos deseables, estos deberán tener las siguientes cualidades: buenas relaciones interpersonales, compromiso con el trabajo, actitud proactiva, trabajo en equipo y buena presencia.

También se pondrá mucho énfasis en la participación del personal en diversos programas de capacitación referente tanto a la mejora en la atención al público como así también, en temas relacionados con la preparación de alimentos y bebidas exóticas e introducción en las distintas culturas para que puedan transmitir esos conocimientos a los clientes.

2.4.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia General: Sus tareas serán realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los jefes de áreas. Estas tareas serán efectuadas indistintamente por las tres fundadoras, dada la confianza y amistad es por lo que se decide y se aprueba cualquier decisión, previo análisis de las 3 en su conjunto.

Además se deberán coordinar pautas con la gerencia administrativa, contable y de marketing en las que éstas tendrán poder decisorio en base a sus conocimientos específicos, para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando

correctamente y crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Tareas específicas de la gerencia:

- Administración y Finanzas: encargada de llevar adelante el control de los fondos, inventarios y personal del negocio. Este debe velar porque los objetivos estratégicos se ejecuten. El cargo será compartido entre la fundadora especializada en contabilidad y la fundadora especializada en administración.
- Marketing: se encargará de organizar y concretar los eventos, de coordinar y controlar las reservas y de organizar el plan de marketing para el Restaurante, enfocándose en las estrategias de publicidad que permitan la inserción como así también el continuo crecimiento. Dicho puesto estará ocupado por la fundadora especializada en Marketing.

Jefe de cocina: se buscará un chef profesional con experiencia en la preparación de platos nacionales e internacionales que se encargará de la elaboración de los diferentes platos y de controlar que los mismos coincidan con el pedido y que salgan en óptimas condiciones. También será el responsable de controlar el stock de insumos y materias primas y de comunicar los faltantes al gerente además de realizar la distribución estratégica de los mismos.

Cocineros: Responsables de la preparación de comidas y aperitivos del lugar además de colaborar con la limpieza de la cocina. Estos estarán supervisados por el jefe de cocina. Se buscarán personas con experiencia o estudiantes de la carrera de chef.

Barman: Encargado de la elaboración de los diferentes tragos y aperitivos del lugar. Se buscará una persona con experiencia en la preparación de tragos de los diferentes países del bloque.

Mozos: personal que atenderá primordialmente al cliente, por lo que tendrán que estar capacitados para brindar una atención amable y eficiente. Estos deben tener la habilidad para trabajar en equipo y ser lo suficientemente rápido para la atención de las mesas, para ello se buscará gente con experiencia en el rubro.

Todo el personal deberá respetar una serie de *valores pilares* del negocio como son:

- Compromiso y honestidad.
- Respeto y ayuda mutua.
- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado de los bienes de uso y de la limpieza del lugar.

Además se debe tener en cuenta que el éxito de un negocio depende en gran parte de la habilidad, cooperación y lealtad de los empleados. Ni un equipo efectivo ni una buena administración proporcionarán una continua y exitosa operación del negocio a menos que estén combinados por los esfuerzos inteligentes y cooperativos de un grupo de empleados leales.

Es de suma importancia que el personal tenga al menos un entrenamiento básico en atención al cliente, relaciones humanas y aspectos básicos de un restaurante.

2.4.5. HORARIOS Y SALARIOS DE PERSONAL

En lo referido a los horarios de trabajo, tanto el jefe de cocina, como los cocineros y mozos trabajarán turnos de 8 horas desde los días martes a los días domingos. Los horarios serán de 11:30 horas a 15:30 horas y de 20:00 horas a 24:00 horas.

El barman trabajará los días jueves, sábados y domingos 4 horas diarias en el horario de 20 a 24 horas y el día viernes se pedirá que trabaje de 24 a 5 AM debido a que ese día estará destinado a la diversión nocturna y es imprescindible contar con sus servicios.

Para establecer los salarios de los empleados tomamos como base el último convenio colectivo de trabajo celebrado en Mayo del corriente año entre la U.T.H.G.R.A (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) y la F.E.H.G.R.A (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina)⁴ para conocer el salario bruto de cada categoría, al cual se le adicionó una suma de dinero dependiendo el puesto, en base, a consultas realizadas a conocidos que se desempeñan en los mismos, y pudimos establecer los siguientes salarios de acuerdo a la categoría de cada empleado y a la Categoría del Restaurante (B):

Cuadro N° 1- Salarios

Cargo	Cantidad	Categoría	Salario Bruto	TOTAL (Salario Bruto + Adicionales)
Jefe Cocina	1	6	\$ 4.826	\$10.000
Cocinero	2	6	\$ 4.826	\$16.000
Barman	1	6	\$ 4.826	\$5.000
Mozo	3	6	\$ 4.826	\$21.000
Limpieza				\$6.000
Seguridad				\$9.000

En resumen, necesitaremos de \$67.000 mensuales aproximadamente para cubrir los costos salariales del primer año. Otra variable externa que no debemos dejar de lado

⁴ Escala Salarial NOVIEMBRE-DICEMBRE 2014 FEHGRA INTERIOR PAIS (<http://www.uthgra.org.ar>). [Diciembre, 2014]

es la inflación con la que cuenta el país, por ello es que hay que establecer un porcentaje de aumento a los sueldos, el cual se estima será de un 25% anual.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

3.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Al analizar el *macro entorno* en el que opera o piensa operar una empresa, es importante identificar los factores vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos, es por esto que de acuerdo a los cambios y las tendencias que se están generando y las nuevas preferencias de los consumidores, las organizaciones tienen que estar muy atentas y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes si quieren llegar a ser exitosas y lograr el posicionamiento en el mercado de sus bienes o servicios, siendo mucho mejor que su competencia en cuanto a calidad, servicio al cliente e innovación, entre otros.

En relación a esas nuevas tendencias, se tiene una serie de oportunidades y amenazas que ofrece el sector y es necesario analizarlas para el beneficio de la compañía, pudiendo identificar los cambios ocurridos en el ambiente y lograr que la firma se pueda ajustar a ellos.

3.1.1. ANÁLISIS PEST

Como definen las autoras Coscollar Dasi Angels, Dolz Consuelo y Ferrer Ortega Carmen (2006), el análisis PEST, consiste en la delimitación, descripción, valorización y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social y tecnológico.

Los resultados que produce dicho estudio sirven para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estemos preparando planes estratégicos.

A continuación se pondrá de manifiesto un análisis de los 4 aspectos nombrados anteriormente.

- **ENTORNO POLITICO LEGAL**

Dentro de este las subvariables que mayor impacto pueden tener en el negocio son:

Política de distribución de la riqueza: Si es muy concentrada va a impactar favorablemente en el negocio, ya que éste se dirige a un segmento de clientes con ingresos medios/altos de la sociedad.

Política de ingresos: Es otro factor importante, ya que para cualquier empresa si el poder adquisitivo de la gente aumenta tendrá una consecuencia positiva para su negocio, caso contrario generaría situaciones desfavorables.

Estabilidad institucional: Es la base fundamental para generar confianza para que empresas y capitales, ya sea nacionales o extranjeros, inviertan en el país y de esta manera se genere empleo, lo cual impacta positivamente en todo el comercio minorista.

Acciones Gubernamentales: Es de destacar también que existen algunos entes del gobierno provincial que contribuyen al financiamiento de proyectos como el “*Fondo para la transformación y el crecimiento de Mendoza*”, como así también el Ministerio de Turismo de la Provincia de Mendoza, que mediante sus eventos en todo el mundo fomenta la actividad de nuestra provincia, atrayendo a miles de extranjeros, clientes claves para nuestro negocio.

Leyes y decretos: Nuestra actividad se encuentra regulada por leyes y decretos, como son la ley 7.790 denominada “*Ley antitabaco*” que prohíbe fumar en todos los espacios cerrados con acceso público, tanto en el ámbito público o privado de la provincia. Para hacer frente a esta ley nuestro negocio cuenta con una amplia vereda para colocar mesas al aire libre, y de esta manera se establece un sector para fumadores.

Otra ley a tener en cuenta es la “*Ley seca*” la cual prohíbe en todo el territorio provincial la venta, expendio y suministro de bebidas alcohólicas al público, cualquiera sea su graduación, presentación o preparación, entre las 23 horas y las 8 horas. Quedan exceptuados de la norma a los comercios habilitados como confiterías, restaurantes, hoteles, locales de diversión nocturna y bailables, bares, salones de fiesta, casinos, drugstores y/o similares, para consumo personal de los clientes o pasajeros y dentro del ámbito físico donde desarrollan sus actividades, estableciéndose para éstos el tope horario de las 4:30 horas. Nuestro negocio entra en esta categoría.

Finalmente, podemos decir que si bien el gobierno apoya a los diferentes proyectos dentro del cúmulo del turismo, a través de diversas campañas publicitarias con el objeto de concienciar a los ciudadanos mendocinos respecto de la oportunidad que representa el turismo en esta ciudad, impuso ciertas políticas para proteger al turista, multando a aquellas empresas que cobraban un precio diferente a sus turistas extranjeros, es por ello que sus precios debían estar explicitados y aprobados por la subsecretaría de Turismo., Así el gobierno pretende establecer un mayor control a empresas que prestan servicios para el turista.

- **ENTORNO ECONÓMICO**

Actualmente se atraviesa un proceso inflacionario, donde el gobierno trata de generar acuerdos para frenar la escalada en los precios de los productos, en particular los que se incluyen en la canasta básica, ejemplo de dichos acuerdos, es el congelamiento de precios

de ciertos productos en supermercados. A pesar de ello, los proveedores de las empresas han reacomodado los precios de sus productos siguiendo la tendencia inflacionaria, lo que trae aparejado un incremento en los costos para las organizaciones del sector y que se ve reflejado en los precios al consumidor.

A raíz de esto, los clientes del negocio suelen no interpretar el aumento de precios llevado adelante por las empresas de acuerdo a esta tendencia, y a la hora de comprar, frente a éstos incrementos, los consumidores buscan precios menores en la competencia, lo cual es un hecho muy frecuente en los clientes pertenecientes al segmento meta de la empresa.

Además, teniendo en cuenta que el tipo de cambio alto es un incentivo para el turismo, principalmente internacional, éste favorece a nuestro negocio, ya que Mendoza es una región muy turística; lo que hace que se pueda apuntar también al público extranjero.

Otro dato importante a tener en cuenta proporcionado por la DEIE (Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas) es que el turismo tiene un fuerte componente estacional, identificándose en la serie los primeros trimestres de cada año como los de mayor cantidad de plazas ocupadas. En el primer trimestre de 2014 el ITUR (Índice de Turismo) evidenció un alza interanual del 10,5%. La comparación trimestral, en términos desestacionalizados, muestra que el indicador se ubicó un 11,2% por encima del valor registrado el trimestre anterior.⁵

- **ENTORNO TECNOLÓGICO**

La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entradas, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la

⁵DEIE http://www.deie.mendoza.gov.ar/tematicas/indicadoreseconomicos/IEP_1T2014.pdf. [Diciembre, 2014]

decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de mano de obra calificada.

Además se deben tener en cuenta los cambios tecnológicos que ocurren continuamente, las oportunidades para innovar, altos presupuestos en investigación y desarrollo y la regulación del uso de la tecnología. El uso de la tecnología tiene que ser de forma responsable teniendo en cuenta que los productos deben ser los apropiados para el consumo.

Nuestro negocio debe estar al tanto de las nuevas tecnologías de información y comunicación, y en la medida de lo posible incorporarlas, ya que éstas van a permitir un mejor desarrollo de la gestión del negocio y un mejor servicio al cliente.

En relación a la comunicación con los clientes y proveedores, es muy interesante el aporte que puedan brindar al negocio las tecnologías de avanzada. En este orden, Internet es una herramienta crucial a la hora de mejorar las comunicaciones con nuestros clientes y proveedores, de manera tal de estar informados acerca de las últimas novedades que van saliendo al mercado respecto al rubro gastronómico. Dentro de esto, son de suma importancia hoy en día las redes sociales, que permiten que se conozca el negocio y se transmitan las experiencias vividas por los cliente que concurran.

En cuanto a tecnología de sistemas se instalará un sistema de gestión que permita llevar la administración del restaurante en forma ordenada y controlada.

- **ENTORNO SOCIO CULTURAL**

Fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente influyendo considerablemente en sus decisiones de compra. A continuación mencionaremos las variables que tienen un impacto directo en nuestro proyecto.

Distribución de la renta: es un factor importante en esta categoría, ya que ha sido centro de muchos reclamos, esto ha llevado a que la vieja clase media de los años 90 y depreciada a principios de 2000, pueda sentir una leve mejoría, lo cual ha permitido la incorporación del segmento de clientes medio, donde también está dirigido el restaurante

Costumbres: estas no difieren mucho de la cultura nacional y es muy común que en fechas como el día del padre, de la madre, del amigo, entre otras, las ventas se incrementen como consecuencia de que en dichas fechas los clientes concurren mucho más a lugares de éste tipo para distenderse y compartir esa fecha especial con sus seres queridos. En nuestro proyecto además se conjugarán las costumbres de los países del MERCOSUR, logrando un conglomerado de ventas y días festivos que afectaran positivamente al negocio.

Moda: Mendoza hoy en día es un destino que está “de moda”, principalmente con el auge del turismo del vino, y visitas a bodegas. También hay que remarcar la trascendencia internacional que se le ha dado a la época de vendimia, creando un aumento en la demanda de servicios que exploten las virtudes de la provincia.

Crecimiento demográfico: se muestra un aumento considerable, debido a tasas de natalidad más elevadas, y mayor migración de familias de otras provincias que han venido a trabajar a la industria del vino, del comercio, entre otras. Un crecimiento de esta naturaleza ha favorecido al rubro en términos de ampliación de su cartera de clientes y expansión del consumo.

3.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO⁶

El *micro-entorno* para el nuevo restaurante, será analizado mediante la herramienta propuesta por Michael Porter denominada “Las 5 fuerzas competitivas”.

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Se utiliza el análisis de Porter también cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cual es la posición en ella.

A continuación se describirán los 5 actores identificados para nuestro negocio y las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva del mismo.

3.2.1. ACTORES

- **Nuevos competidores**

Posibles imitadores de nuestra idea de negocio que entren al mercado próximamente.

- **Competencia actual**

Aquellos negocios que tengan una oferta similar a la nuestra como son los restaurantes y restó-bares que se encuentran distribuidos por el Gran Mendoza.

Dentro de la gran cantidad de competidores existentes, identificamos como principales en el negocio de la alimentación a: “De la Ostia”, “Martín Sur”, “Las Palmeras” y “La India”, como los más destacados en la calle San Martín Sur, en cercanía al lugar donde

⁶ PORTER, Michael (1987) “Ventaja Competitiva”, (México, CECSA,). Pág.98-102

estará ubicado nuestro establecimiento y en el negocio de esparcimiento a: “Iskra”, “El Rancho”, “Naa” y “8/40”, que también están ubicados en dicha calle. Sin embargo ninguno ofrece la complementariedad que tendrá nuestro servicio entre comidas, diversión y cultura.

Además podemos agregar otros restaurantes que competirán con nosotros en lo que a comida se refiere podemos nombrar a: “El almacén Español”, “La Marchigiana” y “Montecatini” entre los más destacados.

Pero como competencia directa se distinguen a “Irish pub”, “Taco Tabasco”, “Paraphetecus”, lugares de esparcimiento donde la gente puede concurrir no solamente a comer, sino también a beber algún trago o aperitivo y a pasar un rato agradable entre amigos. Pero nos diferenciamos de los mismos al ofrecer un ambiente que refleja diferentes culturas acompañado de platos típicos de las mismas y que además brinda a sus clientes alimentación y esparcimiento de manera unificada.

- **Agentes complementarios**

Aquellos entes que acompañarán las actividades del restaurante, como son: Instituto Gastronómico Argentino, Sindicato de empleados gastronómicos, hoteles, agencias de Turismo, Secretaría de Turismo, Subsecretaría de Cultura y todo otro ente que nuclea artistas locales e internacionales radicados en nuestra provincia que puedan demostrar las raíces de sus países originarios.

- **Proveedores**

Antes de comenzar la búsqueda de proveedores se ha de tener muy claro cuáles son los productos que se necesitan adquirir, de qué calidad y en qué cantidad para que la selección se realice comparando productos de iguales o muy similares características.

Hay dos grandes grupos de proveedores que hay que analizarlos minuciosamente a la hora de seleccionarlos, estos son: los proveedores de insumos para la elaboración de alimentos y los proveedores de bebidas, ya que hay una gran cantidad en el mercado.

Proveedores importantes serán: Coca Cola, Quilmes, Andes, Huevos de Campo, Sancor, Frigoríficos, Mayoristas, Supermercado Makro, Bodegas, Paladini y otros.

En la gastronomía la insatisfacción con los proveedores se debe principalmente a: calidad del producto, horarios de entrega y modificación sin aviso de precios.

- **Cientes**

Los clientes a los que apuntará el negocio serán aquellos que tengan un nivel socio-económico medio/alto del mercado de Mendoza con ingresos iguales o superiores a \$5.000 mensuales y con un rango de edad que va de 25 a 55 años.

El público meta está representado por profesionales, comerciantes autónomos o empleados de cierta jerarquía, entre otros. También es de igual importancia apuntar a clientes extranjeros que visiten nuestra provincia.

3.2.2. CINCO FUERZAS

- **Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales**

Analizando la intensidad de la rivalidad que puede ser resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, se observa que en el sector gastronómico, el número de competidores es elevado, con lo cual esto hace que haya una rivalidad intensa entre los negocios que integran el sector.

En lo que respecta a la diferenciación del servicio, el Restaurante MERCOSUR hará mucho hincapié en la atención al cliente, la calidad de sus productos y la creatividad e innovación constante en la temática cultural de su lugar para de esta manera diferenciarse del resto de los competidores.

- **Riesgo de ingreso de nuevos competidores**

Las barreras de entrada al sector se pueden considerar de medias a bajas ya que si bien se requiere de una cantidad considerable de capital para ingresar al sector, no existen economías de escala, hay facilidades de acceso a canales de distribución y tecnologías, y el gobierno apoya realizar este tipo de emprendimientos para fomentar la cultura y el turismo en Mendoza, por lo tanto el ingreso de nuevos competidores al sector es posible.

- **Poder negociador de los proveedores**

Puede considerarse una amenaza competitiva cuando están en capacidad de imponer el precio de reventa que una empresa debe cobrar al público por el producto y también la cantidad comprada.

Principalmente en el rubro gastronómico, los proveedores tienen un alto poder de negociación, debido a que estos tienen una gran cantidad de clientes y en consecuencia los mismos implícitamente imponen un precio de reventa.

Otro factor importante a tener en cuenta es la importancia que tiene nuestro negocio para el proveedor, el cual no es considerable ya que el negocio es nuevo y por lo tanto desconocido.

Finalmente podemos decir que debido a la gran cantidad de proveedores de los insumos utilizados y como son marcas líderes donde ellos establecen el precio y quienes deseen adquirir sus productos deben pagarlo, su poder negociador, respecto de la empresa es alto.

- **Poder negociador de clientes**

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o demandan mayor calidad y servicio, aumentando los costos operativos.

Los clientes del negocio son todos consumidores finales, los cuales no ejercen ningún tipo de influencia. Ellos pagan un precio, y están dispuestos a hacerlo, por un producto y servicio de calidad, y una atención agradable e incomparable. A pesar de esto, hay que considerar que el costo de cambio para los clientes es bajo, por lo tanto si un competidor directo tiene precios más bajos, los clientes no dudarán en dirigirse hacia la competencia.

Para el “Restaurante MERCOSUR” la satisfacción del cliente será el factor más importante y necesario para lograr una alta fidelidad de los mismos.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Según Porter la identificación de productos sustitutos es simplemente encontrar otros que puedan desempeñar la misma función en el sector industrial. Son aquellos que están mejorando su desempeño, disminuyendo el precio y aumentando la rentabilidad y merecen la máxima atención.

En el caso bajo análisis la amenaza de productos sustitutos no es alta ya que como se trata de un lugar que pretende satisfacer las necesidades de esparcimiento, alimentación e intercambio de culturas latinoamericanas de manera unificada, sólo los competidores actuales o potenciales podrían sustituirnos, o bien empresas que pretendan satisfacer uno u otro servicio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ESTRATEGICO

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Para realizar el análisis estratégico de nuestro negocio utilizamos como herramientas el análisis de las estrategias genéricas de Porter. También llevamos a cabo un análisis F.O.D.A.

A continuación se describirán los 3 análisis mencionados anteriormente.

4.1. ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER⁷

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

⁷ PORTER, Michael, (1987) Op. cit Pag.65-69

4.1.1. LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las *desventajas* de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

4.1.2. DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, entre otros.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La *desventaja* de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

4.1.3. ENFOQUE

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La *desventaja* de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

A continuación se observa la matriz que refleja los tres tipos de estrategias genéricas nombradas anteriormente.

Cuadro N° 2: Estrategias genéricas de Porter

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERATO GENERAL EN COSTOS
	Solo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: PORTER, Michael. (1987) Op. cit

Para el caso bajo análisis la estrategia a utilizar va a ser la de **“Enfoque o alta segmentación”** ya que nuestra propuesta se centra en atender las necesidades de un segmento de la sociedad que tiene un nivel de ingreso medio capaz de pagar los precios establecidos a cambio de la obtención de una experiencia diferente que está apoyada por productos y servicios de calidad. La idea es tratar de satisfacer este nicho de mercado mejor que los competidores, en este caso en base a la diferenciación. Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento objetivo.

4.2. ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para el negocio. Permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al/los dueño/s sobre la dimensión de los obstáculos que deberá/n afrontar.
- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

A continuación enumeraremos las amenazas y oportunidades que nos brinda el entorno que rodea a nuestro negocio así como también las fortalezas y debilidades del mismo.

4.2.1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Las amenazas y oportunidades que se pudieron detectar fueron las siguientes:

Cuadro N° 3: Amenazas y oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Posible entrada al mercado de otros jugadores.- Incertidumbre Macro-Económica del país.- Incertidumbre política.- Proyecto fácil de imitar.- Inflación en los precios de la canasta básica (insumos necesarios para la producción).- Posible integración hacia delante de	<ul style="list-style-type: none">- Mercado del esparcimiento en crecimiento y evolución constante a nivel nacional.- Gran interés y aceptación por nuevas culturas.- Búsqueda de nuevos lugares por parte del público.- Alianzas con otras empresas.- Programa de fomento y apoyo para inversiones en las Pymes.

<p>los proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creciente rivalidad en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de cambio que favorece al ingreso de turistas extranjeros. - Proliferación de profesionales culinarios egresados de los distintos institutos (Inflación de títulos). - Posibilidad de acceder a líneas crediticias de financiamiento. - Falta de competencia de calidad.
---	--

Fuente: elaboración propia

4.2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Cuadro N° 4: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Concepto nuevo y de alto valor agregado. - Diferenciación de producto y servicio. Único en su categoría. - Alianzas estratégicas para la comercialización. - La estrategia de Marketing. - Servicio rápido - Precios competitivos en los 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco presupuesto. - Escasa experiencia en el sector. - Bajo poder negociador con proveedores y clientes. - Imagen de empresa nueva. (reciente opción de esparcimiento que se enfrenta a competidores reconocidos y con clientes fidelizados).

<p>aperitivos y bebidas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Multi-ambiente el cual nos permite abarcar un mayor grupo de clientes.- Localización estratégica en la cual hay un gran tránsito en las cercanías.- Variedad de servicios que se ofrecen.- Ganas y necesidad de aprender.- Proyección a futuro.- Capacidad de atraer a usuarios que buscan un ambiente distinto.- Profesionales capacitados.- Capacidad empresarial.	
--	--

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el proyecto presenta un gran atractivo, dejando a la vista la posibilidad de explotar esta oportunidad de negocio, con factores claves de fortalezas a utilizar para lograr el éxito propuesto y con niveles bajo de debilidades y amenazas que se ven disminuidos por la constante búsqueda de la población hacia nuevos sitios de esparcimiento y gastronómico.

4.3. DESAFÍO ESTRATÉGICO

Además de las estrategias que se van a utilizar en nuestro negocio, el desafío será encontrar y estructurar un modelo de negocio que nos permita desarrollar una franquicia escalable a través de la búsqueda de socios estratégicos.

(Ver modelo de franquicia en ANEXO).

CAPÍTULO V

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El conocimiento del mercado es imprescindible para poder desarrollar estrategias y acciones de marketing. Por ello, se debe definir un sistema de información que permita obtener datos actualizados sobre las características y tendencias del mercado. Así, el sistema de información de marketing sirve para generar, registrar, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada para orientar las actividades estratégicas del marketing y facilitar la toma de decisiones propias de la política comercial.

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y oportunidades de marketing.

Entre los principales objetivos de llevarla cabo, podemos recalcar:

- Proporcionar información sobre el mercado y el entorno.
- Identificar necesidades, oportunidades de mercado y problemas de comercialización.
- Facilitar el desarrollo y evaluación de las estrategias comerciales o seleccionar los modos de acceso al mercado.
- Definir y evaluar los segmentos de mercado.
- Proporcionar información para el control del plan de marketing.

En nuestro caso utilizaremos esta herramienta, para decidir sobre la introducción del nuevo restaurante al mercado. Para ello, se realizó una averiguación a partir de los conocimientos adquiridos en la cátedra “Investigación de Mercados” cumplimentando ciertos pasos que se mencionan a continuación.

5.1. NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar debemos determinar cuál es la razón de la recogida de datos, qué queremos conseguir con ella, cuál es su objetivo.

En el plan de negocios en cuestión es conocer la opinión de la gente en cuanto a la introducción del nuevo “Restaurante MERCOSUR” al mercado, saber si estarán dispuestos a consumir los servicios o no. Este estudio será un reflejo de la preferencia y demanda del consumidor hacia el servicio que brindará el negocio, saber si éste, en realidad, está cumpliendo su misión y si es lo que el usuario espera, servirá para conocer la demanda potencial del Restaurante dentro del gran Mendoza.

5.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevará a cabo será de tipo *descriptiva*, debido a que se desean obtener datos cuantitativos e información concluyente para así poder determinar si el nuevo Restaurante será un éxito y si a los clientes potenciales les interesa y estarán dispuestos a participar de los distintos eventos organizados por el mismo. La exploración, también nos proporcionará información para realizar mejoras en algunos puntos del plan.

Para el desarrollo de la misma elegimos la utilización de *datos primarios* que es la información recabada por primera vez, es única y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: *observación*, *experimentación* y *cuestionarios* (el más popular).

Los *datos secundarios* se refieren a la información ya existente. Este tipo de datos está disponible en dos formas, *interna* (dentro de la misma empresa, como registros de

transacciones, por ejemplo, de facturas) y *externa* (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

El *método* utilizado para la recolección de datos primarios fue la “*encuesta*”, la misma es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. A este tipo de estudio se los denomina “cuantitativos” y son estudios elementales para caracterizar mercados potenciales. Las encuestas se realizaron en forma personal (encuestas personales).

5.2.1.1. Encuesta personal

Consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que irá cumplimentando con las respuestas del entrevistado. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

Presenta las siguientes *ventajas*:

- Puede realizarse a cualquier persona con independencia de su nivel personal u otras características personales.
- El entrevistador puede controlar perfectamente a quien contesta la encuesta y evitar influencias de otros individuos.
- Las respuestas obtenidas tienen un menor número de errores u omisiones debido al asesoramiento directo del entrevistador.
- Se pueden utilizar materiales auxiliares.
- El entrevistador puede obtener algunos datos observación.

Pero también tiene las siguientes *limitaciones*:

- Es un método que puede resultar caro y lento si la muestra es reducida y está muy dispersa geográficamente.
- La presencia del entrevistador puede cohibir en ocasiones al entrevistado reduciendo el nivel de sinceridad en las respuestas. Este problema se reduce notablemente con la adecuada formación del entrevistador.
- Es necesario un proceso de selección, formación y control de los entrevistadores lo cual encarece la investigación.

5.2.1.2. El cuestionario

Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe confeccionar el cuestionario (VER ANEXO), que es el medio entre el investigador y el problema a resolver.

El cuestionario no sólo debe permitir una correcta introducción de la información buscada, sino que también tiene que ser diseñado de tal forma que facilite al máximo las posibilidades de un tratamiento cuantitativo de los datos recogidos.

Se utilizarán en forma mayoritaria *preguntas cerradas*, debido a que facilitan el análisis de las respuestas, la realización de la encuesta y consumen menos tiempo que las preguntas abiertas. De todos modos, se incluyen algunas preguntas abiertas, ya que estas permiten al entrevistado responder de forma más expandida y con mayor libertad y de esta manera permite conocer más en profundidad lo que las personas sienten o desean.

Luego de definir el cuestionario se procedió con la formulación del diseño muestral.

5.2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

5.2.2.1. Población meta

El público meta al cual estará dirigido el negocio será al segmento de la población compuesto por personas de ambos sexos con edades que oscilan entre los 25 y 55 años y con un nivel socio económico medio como así también el público extranjero.

5.2.2.2. Marco muestral

Unidades de muestreo: Una vez definida la población meta se debe crear un marco muestral, para ello se realizó el *probabilístico aleatorio simple*, donde cada unidad de muestreo tiene la misma probabilidad de elección.

Las entrevistas fueron realizadas a personas que conforman la población meta las cuales fueron seleccionadas de forma aleatoria.

Teniendo en cuenta que el negocio se dirige al segmento de clase social media se pensó que los lugares más adecuados para realizar las encuestas serían: Palmares Open Mall, Mendoza plaza Shopping, y por último en la calle San Martín, lugar donde estará ubicado el establecimiento comercial.

Tamaño de la muestra: La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El *tamaño de la muestra* depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.

- Del carácter finito o infinito de la población.

Más adelante se podrá observar que el mercado total al cual esta dirigido el negocio, de acuerdo a los diferentes filtros aplicados, está compuesto por 2.721 personas.

El muestreo utilizado se denomina “Muestreo por cuotas”, que consiste en fijar “cuotas” que tienen que ver con un número de individuos que reúnen ciertas condiciones, que para el caso bajo análisis éstas tienen que ver con el nivel socio-económico el cual representa el 35% de la población total.

Entonces para determinar el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:⁸

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra.
- **Z²** = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el nivel de confianza deseado. Cabe aclarar que el nivel de confianza deseado es del 95 % por lo tanto $Z = 1.96$.
- **p** = proporción de la población que posee la característica de interés. En nuestro caso la característica de interés tiene que ver con el nivel socio-económico al cual está dirigido el negocio, el cual representa el 35% de la población.

⁸ FERRARI, Néstor (2009) “Cátedra Investigación de mercados”, Apuntes de clase, U.N.C, F.C.E.

- $q = 1 - p$
- d = margen de error permitido. La máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuesto a aceptar es del 10 %.

Así tenemos que:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.35 \times (1 - 0.35)}{0.1^2} = \frac{0.87}{0.01} = 87$$

Esto quiere decir que para que la muestra sea representativa del mercado total es menester entrevistar como mínimo a 87 personas.

5.2.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

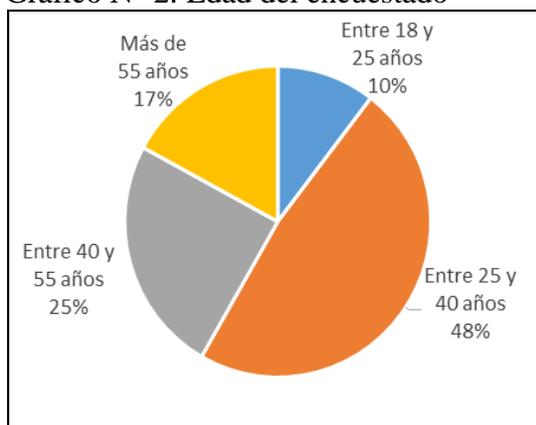
Una vez que se ha recolectado la información requerida, se procede a contabilizarla (conteo de datos), luego, a procesarla y, por último, interpretar la información, analizarla y sacar las conclusiones.

1. Cantidad de varones y mujeres entrevistados

- Mujeres entrevistadas: 41
- Varones entrevistados: 46

2. Edad

Gráfico N° 2: Edad del encuestado



Los resultados de esta pregunta demuestran claramente al rango de edad al que apunta el negocio, el cual oscila entre los 25 y los 55 años de edad, ya que estos representan el 73% del total de encuestados.

4. Porcentaje de personas que salen a comer a Restaurantes

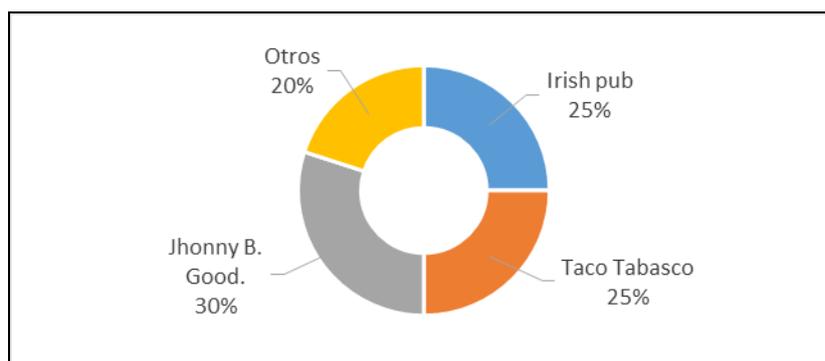
De las 87 personas encuestadas, 80 respondieron que salen a comer alguna vez a restaurantes, lo cual representa el 91.95 % del total de encuestados.

4.1. Frecuencia con la que la gente sale a comer a restaurantes

En esta pregunta se pudo observar que el 40% de los encuestados sale, por lo menos, una vez a la semana.

5. Lugares elegidos

Gráfico N° 2: Alternativas elegidas para salir a comer



Entre los sitios elegidos por los entrevistados podemos destacar como principales competidores a “Irish pub”, “Taco-Tabasco” y “Jhonny B. Good”.

6. Proporción de personas que le gustaría consumir comidas latinoamericanas

El resultado de esta pregunta fue que el 80 % de los encuestados respondió que sí le gustaría consumir comidas de países de América del Sur en un lugar ambientado que represente dichas culturas, lo cual es sumamente positivo para el proyecto.

Los fundamentos fueron varios, entre los cuales se puede destacar como principal el deseo de la mayoría de las personas a dejar de consumir la famosa comida “chatarra” y probar nuevas alternativas.

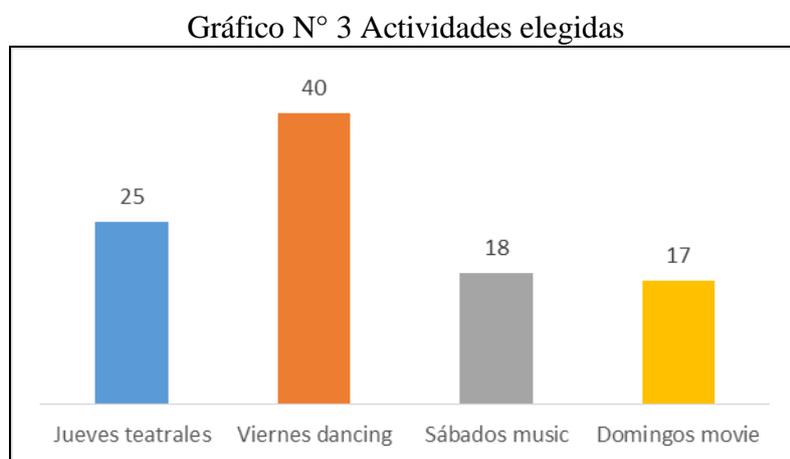
7. Proporción de personas que les interesa la idea de asistir a un restaurante donde se organicen eventos de todo tipo

El 52% de los encuestados, respondió que sí le gustaría asistir a un lugar de este tipo, este porcentaje está representado en mayor medida por personas de 20 a 45 años de edad, segmento más joven del público meta al cual apunta el negocio.

Los fundamentos, al igual que en la pregunta anterior también fueron varios, pero muchos respondieron que “no hay restaurantes de este tipo” lo cual es destacable y sumamente positivo para el proyecto.

8. Proporción de personas que estaría dispuesto a participar de las diversas actividades.

Los resultados se muestran en base a la actividad elegida con mayor importancia.



9. Precios que estarían dispuesto a abonar por las distintas actividades que brindará el restaurante.

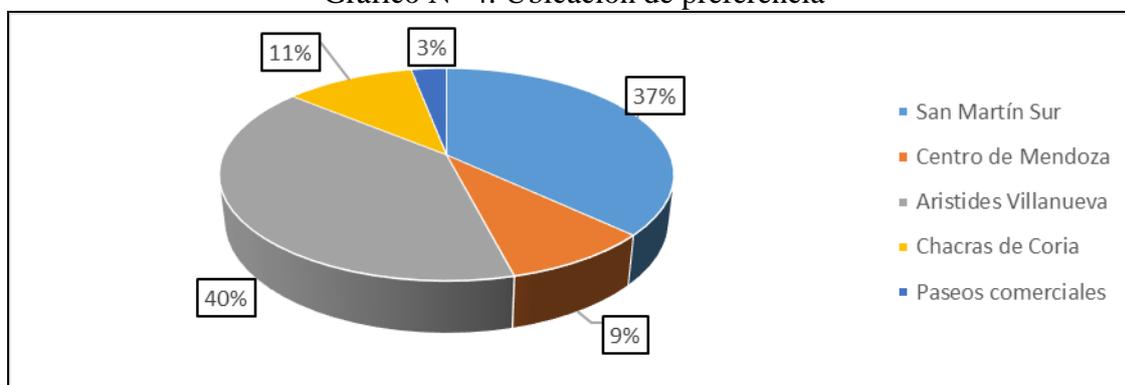
- Jueves teatrales: Un 55% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$50 y \$70 por esta actividad.
- Viernes Dancing: Un 60% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$35 y \$50 por esta actividad.
- Sábados Music: Un 53% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$35 y \$50 por esta actividad.

- Domingos Movie: Un 65% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$20 y \$40 por esta actividad.

Este punto es muy importante ya que sirve como parámetro a la hora de fijar los precios para los diferentes eventos.

10. Ubicación de preferencia

Gráfico N° 4: Ubicación de preferencia



Si bien esta respuesta demuestra que el lugar preferido por la mayoría de los encuestados es la calle Arístides Villanueva, se puede observar que en segundo lugar aparece la calle San Martín Sur por encima de las demás opciones, lo cual es muy alentador para el negocio, ya que indica que esta ubicación ha crecido en los últimos años y sigue en vía de expansión.

11. Otros eventos seleccionados por los encuestados para llevar a cabo en el restaurante.

En esta pregunta se le solicitó al encuestado que diera su opinión sobre otro tipo de eventos que le gustaría que se realicen en el restaurante.

Entre los que se mencionaron:

- Degustaciones de vinos
- Noches de tango.
- Exposición de obras de arte.
- Exposiciones de ropa, entre otros.

5.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para iniciar el análisis se utilizan datos proporcionados por la DEIE (Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas) donde se encuentra la siguiente información que sirve como punto de partida para determinar el mercado potencial atendible por el negocio.⁹

La población total de la Provincia de Mendoza según el Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda del 2010, está estimada en 1.738.929 personas.

Considerando que el mercado potencial al cual apunta el negocio es aquel grupo que forman las personas del Gran Mendoza (Capital, Godoy Cruz, Maipú, Guaymallén,

⁹ DEIE, http://www.deie.mendoza.gov.ar//tematicas/detalle_tematicas.asp?filtro=Poblaci%F3n&id=28
[Diciembre, 2014]

Las Heras y Luján), podemos reducir este gran campo que es la población total a 1.086.633 personas, demostrado en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5: Población de Mendoza en los censos nacionales según Departamento. Año 2010.

Departamento	2010
Total Provincial	1.738.929
Capital ⁽⁶⁾	115.041
General Alvear	46.429
Godoy Cruz ⁽⁴⁾	191.903
Guaymallén	283.803
Junín	37.859
La Paz	10.012
Las Heras	203.666
Lavalle	36.738
Luján	119.888
Maipú	172.332
Malargüe	27.660
Rivadavia	56.373
San Carlos	32.631
San Martín	118.220
San Rafael	188.018
Santa Rosa	16.374
Tunuyán	49.458
Tupungato	32.524

FUENTE: Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010. INDEC

El rango de edad que se tomará en cuenta para el análisis será aquel que oscila entre los 25 y los 54 años, segmento que también, definido anteriormente, tendremos en cuenta para definir el mercado potencial.

En este sentido, tenemos la siguiente composición por grupos de edades en la población de Mendoza:

Cuadro N° 6: Población por zona de residencia según grupos quinquenales de edad. Provincia de Mendoza 2012.

Provincia de Mendoza	
	%
Total	100
0-4	7,2
5-9	7,0
10-14	7,4
15-19	8,4
20-24	9,0
25-29	7,0
30-34	6,1
35-39	6,0
40-44	5,2
45-49	4,7
50-54	5,5
55-59	5,1
60-64	5,6
65-69	4,6
70-74	4,3
75-79	3,2
80-84	2,2
85-89	1,1
90 y más	0,4

Fuente: DEIE. Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza. 2012.

Como se pudo observar, redondeando, el 36% del total de la población mendocina tiene entre 25 y 55 años, esto también se observa en la distribución de edades por departamento:

Cuadro N° 7: Población por zona de residencia según grupos quinquenales de edad por departamento. Provincia de Mendoza 2012.

	Capital	Godoy Cruz	Guaymallén	Las Heras	Luján	Maipú
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
	%	%	%		%	%
Total	100	100	100	100	100	100
0-4	5,1	8,3	6,0	6,8	7,7	6,9
5-9	4,8	6,3	6,2	8,3	7,8	7,0
10-14	4,6	5,7	6,7	8,4	7,8	8,1
15-19	6,6	8,3	7,0	9,1	9,4	8,9
20-24	8,7	7,9	9,1	9,8	8,8	10,2
25-29	8,3	7,0	6,7	6,9	8,4	7,1
30-34	6,4	6,9	5,7	5,4	5,4	7,0
35-39	6,9	6,9	6,0	5,4	5,1	6,0
40-44	4,3	3,9	5,5	6,6	5,6	5,6
45-49	4,1	3,9	4,7	5,7	5,0	5,4
50-54	5,7	5,6	5,6	5,1	5,7	4,7
55-59	6,9	4,2	5,6	4,3	5,8	5,2
60-64	4,7	7,0	6,8	6,1	4,8	4,7
65-69	5,3	4,3	5,8	4,2	3,5	3,8
70-74	7,6	5,0	4,9	3,3	2,9	3,3
75-79	3,0	3,8	3,4	2,8	2,2	3,2
80-84	3,7	2,5	2,6	1,4	2,3	1,6
85-89	2,5	1,8	1,2	0,2	1,3	1,2
90 y más	0,7	0,7	0,6	0,2	0,3	0,2

Fuente: DEIE. Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza. 2012.

Por lo tanto, se logra seguir reduciendo la población meta a 391.187 personas.

Posteriormente, teniendo en cuenta el nivel socio-económico al cual apunta el negocio, que es un nivel medio, el cual es obtenido por al rededor del 40% de los hogares de la población mendocina:

Cuadro N° 8: Participación relativa por estrato en el Ingreso total individual.
Aglomerado Gran Mendoza.

Total	1° Semestre 2.014
Estrato I ⁽¹⁾	16,4
Estrato II⁽²⁾	39,0
Estrato III ⁽³⁾	44,6

⁽¹⁾Ingresos bajos, deciles, 1 a 4,40% de los hogares

⁽²⁾Ingresos medios, deciles 5 a 8,40% de los hogares

⁽³⁾Ingresos altos, deciles 9 y 10, 20% de los hogares

Fuente: DEIE, en base a la E.P.H. (Encuesta Permanente de Hogares).

Luego de este desglose, podemos reducir aún más el segmento que estamos buscando a 156.474 personas.

Finalmente para reducir a un nivel lógico el mercado meta que se debería atender, se considerarán algunos datos importantes obtenidos de la investigación de mercado y se hará una reducción tipo cascada de la población.

Como primera instancia se observó que el 92% de los encuestados salen a comer a restaurantes, es decir, la población se reduce a 143.956 personas, de las cuales el 40% sale por lo menos una vez a la semana, 57.582 personas.

En segunda instancia, se descubrió que el 80% de las personas encuestadas estaría interesadas en consumir comidas de los países latinoamericanos, así disminuimos a 46.065 personas, y aún más, al 52% de estas les apetecería que en el restaurante se realicen actividades diversas los días del fin de semana relacionadas con el Mercosur, a fin de tener diversidad de eventos para asistir, por lo que se reduce a 23.953 personas.

Como último desglose, se tomarán a aquellos individuos que seleccionaron la opción de la calle San Martín Sur como ubicación ideal para el restaurante, los cuales

representaron el 37% del total encuestado, es decir, se reduce y se fija como mercado potencial al cual se debería atender en 8.862 personas.

5.4. PARTICIPACION EN EL MERCADO POTENCIAL

Finalmente para determinar la participación del restaurante en el mercado potencial atendible se realizó el siguiente análisis:

1. Cantidad de mesas que posee el establecimiento:

El establecimiento posee **18** mesas.

2. Capacidad máxima de cada mesa (Nº de personas):

Cada mesa tiene una capacidad máxima para **4** personas.

3. Capacidad máxima del restaurante (ocupación del 100%):

Con los datos anteriores determinamos la capacidad máxima de comensales que posee el restaurante, multiplicando la cantidad de mesas por la capacidad máxima de cada una.

Este cálculo dio el siguiente resultado:

18 mesas \times 4 personas por mesa = **72 personas.**

4. Porcentaje ocupación de mesas en la semana (martes, miércoles, jueves):

Se estima un porcentaje de ocupación de mesas del 50% para los días martes, miércoles y jueves.

5. Porcentaje ocupación de mesas el fin de semana (viernes, sábado y domingo):

Se estima que el fin de semana, considerando como parte de tal a los días viernes, sábado y domingo, la ocupación sería del 70%.

6. Cantidad de personas que ingresarían los días de semana:

$$(18 \times 4 \times 3) \times 0,50 = \mathbf{108 \text{ personas.}}$$

Donde 18 son las mesas, 4 las personas por mesa y 3 días de semana.

Esto significa que en la semana, considerando los días martes, miércoles y jueves, ingresarían 108 personas al local.

7. Cantidad de personas que ingresarían el fin de semana:

$$(18 \times 4 \times 3) \times 0,70 = \mathbf{152 \text{ personas.}}$$

Lo cual significa que el fin de semana, considerando los días viernes, sábado y domingo, ingresarían al establecimiento 152 personas.

8. Cantidad de personas totales que ingresarían en la semana:

Una vez obtenidos los resultados anteriores, de la suma de ambos se pudo calcular la cantidad de personas totales que ingresarían al local en la semana completa:

$$108 + 152 = \mathbf{260 \text{ personas.}}$$

9. Cantidad de personas que ingresarían en el mes:

Finalmente si al resultado anterior se multiplica por las cuatro semanas que posee el mes, se obtiene la cantidad de personas que ingresarían en el mes al restaurante:

$$260 \times 4 = \mathbf{1.040 \text{ personas.}}$$

10. Conclusión

Como conclusión, se puede decir que 1.040 personas ingresarían al local en un mes, significando la misma cantidad de platos (promociones) vendidos en un mes. Dicho resultado representa el 12% aproximadamente del mercado potencial factible del restaurante, que está conformado por 8.862 personas, lo cual es muy atractivo para el negocio.

Este dato es muy valioso, ya que se sabe a qué potencial se debe apuntar permanentemente para atender y lograr participación cada vez mayor en el mercado gastronómico y permite definir el mercado objetivo en términos de unidades de producto, que al multiplicarlas por su precio, se podrán observar las ventas proyectadas en el estado de resultados para un determinado periodo de tiempo y de esta manera dimensionar al mercado en términos monetarios. Por razones de simplificar el análisis, se considera que las tres promociones se venderán en cantidades iguales.

CAPÍTULO VI

MARKETING MIX

6.1. MARCO TEÓRICO

Se puede definir marketing desde dos perspectivas, ya sea como marketing social, proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros, o como marketing gerencial, como arte de vender productos.¹⁰

El marketing mix son las herramientas que utilizará el negocio para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. A continuación se describirán las distintas variables que lo conforman.

6.1.1. PRODUCTO

6.1.1.1 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

El servicio o producto que se ofrecerá recae sobre la clasificación *Bienes de consumo*, aquellos que compran los consumidores definitivos para su propio consumo, basándose en los hábitos de compra del consumidor.

6.1.1.2 MARCA

Nombre, diseño y la combinación de ellos para identificar el producto y de esta manera poder diferenciarlo muy claramente de la competencia. Está formada también por el logotipo. En base a la *estructura*, es denominativa, ya que está constituida por un

¹⁰ Philip Kotler (2003) "Dirección de Marketing: Conceptos esenciales" Editorial Pearson Educación

nombre. En cuanto al *alcance de su uso*, es individual, ya que solo puede ser utilizada por nosotros.

A través de la marca se obtienen las siguientes ventajas:

- Distinguir el producto de la competencia.
- Facilitar la compra del producto.
- Facilitar la compra repetitiva del producto.
- Facilitar la publicidad y promoción del producto.

En cuestiones que entornan a la marca, existen características que se tuvieron en cuenta para la elección de ella:

- Que sea fácil de recordar.
- De fácil pronunciación.
- Que refleje el negocio frente al cliente.
- Y que sea registrable.

6.1.1.3 EMPAQUE O ENVASE

En el caso bajo análisis, el envase sería el plato, bandeja, fuente o similar elemento en donde se presente la comida en la mesa.

Cubre diferentes aspectos como por ejemplo:

- Protección: Sirve para garantizar que el producto llegue sin deterioro ni cambio de sus propiedades al consumidor.

- Preservación: Garantizar no sólo la protección del producto durante el transporte, sino que una vez comprado por el consumidor debe facilitar la conservación del mismo durante cierto tiempo.
- Promoción: Utilizar el envase para favorecer la venta de los productos y facilitar la diferenciación entre ellos.
- Presentación: Juega un papel tan importante o más que el propio producto. Debido a esto el envase debe tener líneas armoniosas, elegantes y sencillas que al mismo tiempo sirvan para identificar el producto y diferenciarlo de los productos análogos de la competencia.

6.1.2. PRECIO

6.1.2.1 FACTORES INTERNOS

- **Objetivos de la mercadotecnia**

Antes de fijar los precios, la empresa debe decidir qué estrategia seguirá con el producto. Si la empresa ha seleccionado con cuidado su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de marketing, que incluye los precios, será relativamente directa. Por ejemplo, si se decide producir los platos y prestar un servicio para competir con los restaurantes en el segmento de ingreso alto, esto sugiere que se debe cobrar un precio elevado. Si se desea llegar a usuarios que no quieren gastar demasiado, esta posición requiere cobrar un precio bajo.

Al mismo tiempo, se puede perseguir objetivos adicionales: supervivencia, maximización de utilidades, liderazgo en participación de mercado y liderazgo en calidad del producto o servicio. También se puede utilizar el precio para alcanzar objetivos más

específicos, como prevenir ingreso de competidores o estabilizar el mercado, conservar la lealtad y apoyo de revendedores o evitar intervención del gobierno, entre otros.

Para el negocio se manejarán dos metas extremas: sobrevivir en caso de que se enfrente a una competencia feroz, para lo cual se fijarán precios bajos y con el tiempo esperar que dicha situación se revierta, o liderazgo en la calidad del servicio que se prestará, para lo cual se deben fijar precios elevados que justifiquen la incurrencia en costos superiores.

- **Costos**

Los costos establecen el límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. La empresa querrá cobrar un precio que cubra sus costos de producir las comidas y demás gastos para la prestación de los servicios y que también genere un rendimiento justo por los esfuerzos y el riesgo. Si se logra reducir los costos se obtendrá una ventaja competitiva que permitirá comercializar los productos y prestar el servicio a un precio inferior al de los competidores inmediatos. Esto se traducirá en beneficios vía aumento en la participación de mercado.

- **Mezcla de mercadotecnia**

Se debe considerar la mezcla de marketing total al fijar los precios. Si el producto se posiciona con base en factores distintos del precio, las decisiones con respecto a la calidad, a la promoción y a la distribución afectaran considerablemente al precio. Si el precio es un factor crucial de posicionamiento, afectara fuertemente a las decisiones que tomen con respecto a los demás elementos. Sin embargo, incluso cuando se posiciona con base en el precio, hay que recordar que los clientes pocas compran fijándose únicamente en el precio, más bien, buscan productos que les proporcionen el mejor valor en términos de beneficios recibidos a cambio del precio pagado.

6.1.2.2. FACTORES EXTERNOS

- **Mercado y demanda**

El mercado establece el límite superior en la fijación de precios. Según sea el tipo de mercado en que se encuentre el producto, existirán distintas relaciones entre precio y demanda, algo que se debe conocer antes de fijar los precios. Los tipos de mercados son:

- ✓ Competencia pura: muchos compradores y vendedores que negocian un bien uniforme u homogéneo.
- ✓ Competencia monopolística: muchos compradores y vendedores que comercializan sus productos a precios distintos. El precio es un elemento de diferenciación.
- ✓ Competencia oligopólica: unos cuantos vendedores que conocen las estrategias de mercado y el precio del resto, se imponen fuertes barreras que impiden la entrada de nuevos competidores.
- ✓ Monopolio puro: único vendedor, cuya naturaleza puede ser estatal, privada o privada no regulada.

Los cambios en los precios que se cobren estarán expuestos a la curva de demanda, esto es, cuanto más bajo se fije el precio, mayor será la demanda para el producto, y viceversa.

- **Situación macroeconómica**

Al fijar precios, se deben considerar otros factores del entorno. Las condiciones económicas pueden afectar fuertemente las estrategias para la determinación de los mismos. Factores económicos como auge o recesión, inflación y tasas de interés influyen afectando tanto costos de producción como las percepciones que los consumidores tengan

del precio y del valor del producto. El gobierno e otra influencia externa importante. Por último, podría ser necesario tener en cuenta el papel que juegan las inquietudes sociales.

6.1.2.3. ENFOQUES GENERALES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Según las ciencias económicas, hay 3 enfoques generales en la fijación de precios que son:

- Basado en el costo: sumar un margen de utilidad estándar al costo del producto.
- Basado en el comprador: establecer un precio meta con base en las percepciones del cliente respecto al valor del producto, iniciando con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores.
- Basado en la competencia: establece precios con base en los que los competidores cobran por productos similares, prestando menos atención a sus costos y a la demanda.

El enfoque a tomar en cuenta para el caso bajo análisis será el *basado en el costo*, donde los costos serán la base de lo que se utilizó para la elaboración de los productos, agregándole un rendimiento lógico que sería la ganancia, sin excederse, por que a mayor precio, menor demanda y tampoco tener un precio bajo, ya que estos no cubrirían los gastos básicos. Se elige este enfoque debido a que se tiene más conocimientos de los costos que de la demanda, la mayoría de los negocios en este rubro utilizan el mismo, lo que permite que los precios tiendan a ser similares minimizando la competencia por precio y obteniendo utilidades justas sobre la inversión sin aprovecharse de los compradores.

El mercado de competencia en el que se instalará el proyecto, es un mercado oligopolista, compuesto por varios vendedores sensibles a las estrategias de

determinación de precios. Cada uno está muy atento a las medidas y estrategias de los demás competidores esperando que cometa un error, por ejemplo, el más normal es la suba de precio, donde los compradores de este competidor se irán a otro para no verse afectados en su economía. Y si un actor baja los precios los demás tendrán que realizar lo mismo para no perder su mercado (dentro del costo de oportunidad), lo que no significa asegurarse un rendimiento esperado.

6.1.2.4 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Antes de determinar el precio de venta hay que tener en cuenta que debido al contexto inflacionario por el que atraviesa el país, el cual afecta también a la provincia y consecuentemente a la actividad en la que se insertará el negocio, en cuanto a los incrementos que sufren los insumos para elaborar los productos, se hace difícil lograr una planificación de precios a largo plazo. Por lo tanto es correcto incluir dentro del precio de venta un porcentaje de inflación que permita mantener los precios estables por un periodo razonable.

Como se mencionó anteriormente se utilizará el enfoque basado en el costo de elaboración del producto para fijar el precio de venta de los mismos. Para facilitar el análisis, se diseñarán tres platos que corresponden a diferentes menús, cuyos costos de elaboración varían entre los más bajos y los más altos.

La manera utilizada para calcular el costo total de cada promoción es la siguiente:

- Primero fijar los ingredientes necesarios para la elaboración de las distintas promociones.
- Luego establecer la medida (kilogramo, litro, docena, unidades) correspondiente de cada ingrediente.
- En tercer lugar determinar el costo por unidad y la cantidad utilizada de cada insumo.

- Finalmente multiplicar costo unitario, por cantidad utilizada, para obtener así el costo total de cada ingrediente utilizado para la elaboración de un plato correspondiente a las distintas promociones. Al sumar el costo total de cada uno de los platos más el costo de la bebida, se obtendrá el costo total de la promoción.

Cabe aclarar que las porciones de cada promoción están calculadas para una sola persona, las recetas se obtienen de diversas páginas de Internet y foros recomendados por personas que han visitado los países y han consumido los platos típicos.

A continuación se verán las distintas promociones con sus respectivos costos:

Cuadro N° 9: PROMOCIÓN ARGENTINA (2 empanadas de carne + porción de loco + vino)

Materia prima	Unidad de medida	Costo por unidad (\$)	Cantidad por insumo.	Costo total por insumo. (\$)
Carne picada	Kilogramo	\$ 31,00	0,04 kg.	\$ 1,24
Cebolla	Kilogramo	\$ 6,00	0,06 kg.	\$ 0,36
Huevos	Docena	\$ 11,00	0,16 unidad	\$ 1,76
Aceitunas	Kilogramo	\$ 57,00	0,004 kg.	\$ 0,23
Tapa empanada	Docena	\$ 16,00	2 unidades	\$ 2,67
Maíz pisado	Kilogramo	\$ 35,00	0,05 kg.	\$ 1,75
Porotos	Kilogramo	\$ 30,00	0,0125 kg.	\$ 0,38
Chorizo criollo	Unidad	\$ 6,00	0,375 unidad	\$ 2,25
Panceta	Kilogramo	\$ 84,00	0,05 kg.	\$ 4,20
Asado de tira	Kilogramo	\$ 45,00	0,09 kg.	\$ 4,05
Zapallo amarillo	Kilogramo	\$ 10,00	0,06 kg.	\$ 0,60
Vino 3/8	Unidad	\$ 25,00	1 unidad	\$ 30,00
TOTAL				\$ 43,25

Cuadro N° 10: PROMOCIÓN BRASILEIRA (Porción de Feijoada + 1 chopp de cerveza)

Materia prima	Unidad de medida	Precio por unidad (\$)	Cantidad por insumo.	Costo por insumo (\$)
Porotos negros	Kilogramo	\$ 30,00	0,13 kg.	\$ 3,90
Panceta	Kilogramo	\$ 84,00	0,05 kg.	\$ 4,2
Carne seca	Kilogramo	\$ 45,00	0,06 kg.	\$ 2,70
Costillas de cerdo	Kilogramo	\$ 50,00	0,06 kg.	\$ 3,00
Longaniza	Kilogramo	\$ 45,00	0,025 kg.	\$ 1,13
Cebolla	Kilogramo	\$ 6,00	0,08 kg.	\$ 0,48
Tomates	Kilogramo	\$ 12,00	0,16 kg.	\$ 1,92
Arroz	Kilogramo	\$ 25,00	0,02 kg.	\$ 0,50
Cerveza	Litro	\$ 25,00	0,5 lt.	\$ 12,50
TOTAL				\$ 30,33

Cuadro N° 11: PROMOCIÓN URUGUAYA (1 chivito uruguayo + 1 chopp de cerveza)

Materia prima	Unidad de medida	Precio por unidad (\$)	Cantidad por insumo.	Costo por insumo (\$)
Pan Frances	Kilogramo	\$ 19,00	0,15 kg.	\$ 2,85
Lechuga	Kilogramo	\$ 5,00	0,17 kg.	\$ 0,85
Tomate	Kilogramo	\$ 12,00	0,19 kg.	\$ 2,28
Jamón cocido	Kilogramo	\$ 96,00	0,03 kg.	\$ 2,88
Mozzarella	Kilogramo	\$ 55,00	0,03 kg.	\$ 1,65
Panceta	Kilogramo	\$ 84,00	0,03 kg.	\$ 2,52
Lomo	Kilogramo	\$ 80,00	0,15 kg.	\$ 12,00
Huevo frito	Docena	\$ 11,00	1 unidad	\$ 0,92
Papas fritas	Kilogramo	\$ 4,00	0,3 kg.	\$ 1,20
Cerveza	Litro	\$ 25,00	0,5 Lts	\$ 12,50
TOTAL				\$ 39,65

Cuadro N° 12: PROMOCIÓN PARAGUAYA (porción sopa paraguaya + 2 chipá ypacarai + 1 vaso de sangría refrescante (1/2 litro))

Materia prima	Unidad de medida	Precio por unidad (\$)	Cantidad por insumo.	Costo por insumo (\$)
Cebolla	Kilogramo	\$ 6,00	0,25 kg.	\$ 1,50
Manteca	Kilogramo	\$ 50,00	0,07 kg.	\$ 3,50
Queso mantecoso	Kilogramo	\$ 47,00	0,19 kg.	\$ 8,93
Huevo	Docena	\$ 11,00	2,5 unidad	\$ 2,29
Harina de maíz	Kilogramo	\$ 11,00	0,30 kg.	\$ 3,30
Leche	Litro	\$ 6,00	0,25 lt.	\$ 1,50
Harina común	Kilogramo	\$ 6,35	0,07 kg.	\$ 0,44
Queso rallado	Kilogramo	\$ 120,00	0,03 kg.	\$ 3,60
Vino tinto	Litro	\$ 30,00	0,5 lt.	\$ 15,00
Limón	Unidad	\$ 2,00	1 unidad	\$ 2,00
Naranja	Unidad	\$ 1,00	1 unidad	\$ 1,00
TOTAL				\$ 43,06

Cuadro N° 13: PROMOCIÓN VENEZOLANA (porción de pabellón criollo + 1 daiquiri de frutillas)

Materia prima.	Unidad de medida	Precio por unidad (\$)	Cantidad por insumo	Costo por insumo (\$)
Porotos negros	Kilogramo	\$ 30,00	0,08 kg.	\$ 2,40
Cebollas	Kilogramo	\$ 6,00	0,08 kg.	\$ 0,48
Ajíes dulces verdes y rojos	Unidad	\$ 1,00	2 unidades	\$ 2,00
Falda o vacío	Kilogramo	\$ 30,00	0,08 kg.	\$ 2,40
Arroz	Kilogramo	\$ 25,00	0,04 kg.	\$ 1,00
Banana	Unidad	\$ 3,00	½ unidad	\$ 1,50
Ron blanco	Litro	\$ 80,00	150 cc	\$ 12,00
Frutillas	Kilogramo	\$ 25,00	0,20 kg	\$ 5,00
TOTAL				\$ 26,78

Una vez obtenidos los costos de elaboración de cada plato correspondiente a las diferentes promociones, se procede a calcular el precio de venta de cada una de ellas aplicando la técnica de determinación de precios mediante márgenes.

6.1.2.5. TÉCNICA DE DETERMINACIÓN DE PRECIOS MEDIANTE MÁRGENES¹¹

Este procedimiento, utilizado especialmente en el comercio minorista, se basa en calcular el costo unitario de producción y sumar un porcentaje de beneficios. El costo unitario puede ser el costo total de producción y entonces el margen va dirigido a obtener beneficios, o bien se toma, en caso de las actividades de distribución, el costo variable de producción o adquisición y el margen cubre los costos fijos, gastos de administración, comerciales, financieros y el beneficio.

En este plan se pretenderá aplicar para cada uno de los “platos”, un margen del 60% sobre el precio de venta al público, es decir que los costos directos no deben superar el 40% del precio de venta. Entonces, sabiendo los costos unitarios totales de las promociones recientemente calculado, se pueden determinar los precios de ventas de cada una de ellas como se muestra a continuación a través de la siguiente tabla:

Cuadro N° 14: Determinación de precios

COEFICIENTES SOBRE EL COSTO				
Promociones	Márgenes (m)	(1-m/100)	Costo (c)	Precio de venta [c / (1-m/100)]
ARGENTINA	60%	0,4	\$ 43,25	\$ 108,13
BRASILERA	60%	0,4	\$ 30,33	\$ 75,83
URUGUAYA	60%	0,4	\$ 39,65	\$ 99,13
VENEZOLANA	60%	0,4	\$ 26,78	\$ 66,95
PARAGUAYA	60%	0,4	\$ 43,06	\$ 107,65

¹¹ MUÑIZ, Rafael, <http://www.marketing-xxi.com/algunos-modelos-de-determinacion-de-precios-htm>. [Diciembre, 2014]

Hay que tener en cuenta que estos precios deberán cubrir los costos fijos, inesperados o eventuales y el margen de utilidad neta.

La principal ventaja de utilizar este procedimiento se logra al conocerse mejor los costes que la demanda, y a que su uso por parte de todas las empresas del sector lleva a ofrecer precios similares, evitando situaciones de competencia en los precios.

Además se realizó una comparación de precios con la competencia directa del negocio y se pudo apreciar que los precios se encuentran un 10% más bajo que los precios de los principales competidores. Es importante tener en cuenta este dato ya que no se justificaría fijar un precio que esté por encima de los mismos debido a que se perdería clientela por ser un restaurante nuevo que todavía no se encuentra con una cartera de clientes fidelizada.

Por ello se piensa en fijar precios similares a la competencia y utilizar la publicidad, el servicio a clientes o distribuidores, o mejoras en el producto como medios para competir e incrementar las ventas.

6.1.3. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Los canales de distribución tienen ciertas funciones, entre ellas informar a superiores acerca de los competidores y las fuerzas del entorno mercadotécnico que servirán para el intercambio de productos; así mismo promocionan los bienes y servicios, desarrollando y difundiendo información sobre la oferta logrando el contacto con los posibles compradores y estableciendo posteriormente una comunicación permanente con ellos. Un canal puede ser corto o largo según el número de niveles que posea, es decir, los estratos de intermediarios que efectúen algún trabajo para reunir el producto y acercarlo a su propiedad al consumidor final.

Existe el canal 1 que es el de *comercialización directa*, donde el mismo productor vende sus bienes al cliente. El canal 2 que posee un intermediario, por ejemplo cuando

una tienda mayorista compra mercadería a un productor y luego la vende al consumidor final. Finalmente, si existen 2 intermediarios el canal será 3 y así sucesivamente.

En el caso bajo análisis, el tipo de canal a utilizar será el canal 1 de *comercialización directa*, debido que seremos el productor y le entregaremos el producto directamente al consumidor en la mesa.

6.1.4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN ¹²

6.1.4.1. PUBLICIDAD

Es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar a las personas hacia una acción de consumo.

La selección del medio adecuado de comunicación depende de cuatro factores que hay que tener en cuenta:

- Su objetivo: Qué desea obtener y en cuánto tiempo. Los objetivos deben ser parte del plan de promoción. Para el caso bajo análisis la publicidad estará orientada a lograr un cambio en la percepción y a crear una conciencia en la mente de los consumidores.

¹² FONTANEZ, Diana, <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/112.htm>. [Diciembre, 2014]

- Su audiencia: Quiénes son y dónde están las personas a las cuales se quiere llevar el mensaje. En este plan, la audiencia será el público meta al cual estará dirigido el restaurante cultural.
- Mensaje y frecuencia: Qué desea decir y con qué frecuencia. Los medios que se seleccionen deben proyectar el mensaje que se quiera dar de manera efectiva.
- Presupuesto: Es quizá el factor más influyente en el plan de publicidad, es parte del plan de marketing. Por ejemplo no tiene sentido publicar un anuncio a todo color o un spot en la televisión si no se puede pagar.

Una vez analizados los factores anteriores se decidió que para el plan de negocio que se está planificando uno de los medios de comunicación más acertados es Internet, tanto con la creación de una página web como con la inserción de la publicidad en otras páginas que tengan mucho acceso, como son las redes sociales, ya que este tiene las siguientes ventajas:

- Los costos son independientes del tamaño de la audiencia.
- Se puede dirigir el mensaje a la audiencia al colocar cintillos publicitarios en páginas de temas relacionados.
- Los mensajes pueden actualizarse fácil y rápidamente.
- Los anuncios pueden ser interactivos. Se puede solicitar respuesta inmediata del lector, tomar reservas o contestar preguntas instantáneamente.
- La frecuencia la determina uno, internet está siempre disponible.
- Se puede alcanzar una audiencia global.

Según investigación previa, el costo de una publicidad en redes sociales (Facebook, Twitter) es de \$40 por día con un alcance promedio de 150 personas. Además se recabaron datos de importancia, como lo es la publicidad gratuita, encontrando páginas web como Tripadvisor, de acceso global destinada a la calificación de los usuarios de servicios gastronómicos, hoteleros, entre otros y exposición en Google Maps. Se

investigó y planificó, como herramienta sumamente útil, la creación de una página web, la cual tiene un costo promedio de \$10.000 el diseño y un mantenimiento de \$160 por año más USD 20 por mes en concepto de servicios de hosting, esta inversión se postergará y efectuará en el largo plazo, debido a los grandes costos en los que se deberá incurrir para insertar el negocio en el mercado.

Como medio complementario al de la publicidad online, se piensa utilizar folletos, que si bien el alcance no es tan alto, su costo es bajo y por lo tanto accesible para el proyecto. Se entregarán en puntos estratégicos de amplia concurrencia de extranjeros lo que beneficia aún más el conocimiento del restaurante. Considerando la entrega de 1000 folletos, se incurrirá en un costo de \$2.000, alcanzando diseño e impresión (3 folletos por hoja).

Estos medios nos permitirán la comunicación y difusión del concepto de negocio que nos permitirán contactarnos adecuadamente con nuestros clientes finales.

A continuación se detalla el presupuesto realizado por el negocio para elaborar publicidad a lo largo de un año con sus correspondientes medios y frecuencias:

Cuadro N° 15: Precios publicidades

	En.	Feb.	Mar	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Agos	Set	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Internet	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7.200
Folleto	\$2.000			\$2.000			\$2.000			\$2.000			\$8.000
Total	\$2.600	\$600	\$600	\$15.200									

Por lo tanto se puede visualizar que el gasto en publicidad para el primer mes rondará los \$2.600, considerando \$40 en publicidad de redes sociales día por medio y

\$2.000 por la emisión de 1000 folletos. Asimismo se puede apreciar también que el gasto a lo largo de un año será de \$15.200.

Cabe aclarar que este presupuesto irá variando en los años siguientes ya que la idea es destinar un 1,5% de las ventas a publicidad para los próximos 4 años del horizonte de planificación.

6.1.4.2. PROMOCIÓN

Esta consiste en incentivos de corto plazo a los consumidores para que los mismos concurren al negocio y de esta forma, se pueda aumentar las ventas, aumentar la participación en el mercado, romper la lealtad de clientes de la competencia, colaborar con la fidelidad, entre otros. Para el restaurante cultural se seleccionaron las siguientes herramientas de promoción:

- Muestras: Entrega gratuita y limitada de un producto o servicio para su prueba. En los eventos organizados por el restaurante se entregarán muestras de nuestros vinos y platos más excéntricos para que los clientes puedan degustarlos y dar una opinión al respecto en una encuesta breve que se les pedirá que respondan antes de retirarse del mismo.
- Descuentos: Reducción del precio de un producto o servicio, válido por un tiempo. Se otorgarán descuentos a clientes de la casa para que puedan asistir a diferentes eventos por un precio inferior al establecido.
- Premios: se obsequiarán premios, como cenas o almuerzos gratuitos, o entradas para asistir a algún tipo de actividad particular.
- Cupones: Vales certificad para pagar parte del precio del producto o servicio. Se darán cupones con un determinado valor monetario dependiendo del tipo de menú consumido.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO

7.1. MARCO TEÓRICO

7.1.1. INTRODUCCIÓN

Las finanzas son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados, con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Se la considera una de las ramas de la economía. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero.¹³

Es importante destacar que todo plan de negocios requiere de un análisis financiero por eso es que se realiza a continuación, para poder determinar la factibilidad del proyecto planteado.

Como punto de partida es importante mencionar que el análisis a llevar a cabo será sencillo debido a las características del proyecto planteado.

7.1.2. INVERSIÓN INICIAL

La inversión total requerida para realizar el proyecto es de \$ 112.400, los cuales se componen de \$95.800 destinados a *Inversiones Fijas* como son maquinarias y equipos de producción, muebles, equipos de computación, instalaciones y decoración, imagen y sonido, y otros gastos fijos y \$ 16.600 correspondientes a *Inversiones Diferidas*, referidas

¹³ Van Horne, James C., (1997), "*Administración Financiera*", México, Editorial Pearson Educación, Pág. 6

a gastos de organización, trabajos de investigación y estudios, software, publicidad e imprevistos. Esta inversión se estima que será realizada entre los meses de enero y febrero del año 2015, ya que la idea es que el restaurante se encuentre en condiciones para comenzar a funcionar en el mes de marzo.

Estos montos se estimaron en base a información proporcionada por diferentes proveedores, páginas de internet (www.mercadolibre.com.ar), revistas correspondientes al rubro, además de consultas realizadas a una persona allegada a las socias, que ha formado parte en negocios de este tipo.

7.1.3. FORMA DE FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado 100% con capital propio proveniente de ahorros de las socias, ya que debido al monto a invertir, y después de analizar varias alternativas crediticias, se consideró que no sería necesario recurrir a capital ajeno.

7.1.4. HORIZONTE DE PLANEAMIENTO

El lapso de tiempo en el cual será analizado el proyecto será de 5 años contados a partir del mes de marzo del año 2015, fecha en que se pretende dar inicio al restaurante. Se considera un lapso de tiempo apropiado para que el negocio se establezca en el sector y pueda cumplir con lo planeado previamente, de ahí en adelante se estima que los flujos de fondos serán marginales.

7.1.5. ANÁLISIS DE VENTAS Y COSTOS

La proyección de ventas se realizará utilizando como base las estimaciones de demanda y la participación del negocio en el mercado, analizado al final del capítulo V. En base a la información obtenida en este capítulo se pudo definir el mercado objetivo en

términos de unidades de producto, que al multiplicarlas por su precio, se podrán observar las ventas proyectadas en el estado de resultados para un determinado periodo de tiempo y de esta manera dimensionar al mercado en términos monetarios. Para simplificar el análisis, se considera que las cinco promociones se venderán en cantidades iguales.

En lo referido a costos, los datos concernientes a la elaboración de las cinco promociones fueron obtenidos de consultas realizadas a los distintos proveedores, como así también los demás costos significativos para el funcionamiento del negocio.

7.1.6. VAN y TIR¹⁴

Finalmente para determinar si el proyecto del restaurante debe o no realizarse, se ejecutará el método del VAN (Valor Actual Neto) y el método de la TIR (Tasa interna de retorno).

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa de descuento) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t: Representa los flujos de caja en cada período

I₀: Es el valor del desembolso en la inversión inicial.

n: Es el número de períodos considerados.

¹⁴ Apuntes de la cátedra Administración Financiera II, Año 2011.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar con el proyecto.

En el estudio que se está planteando, la tasa utilizada será del 13 %, y representa la mínima rentabilidad exigida por el proyecto.

Entonces:

Cuadro N° 15: Resumen VAN

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN A TOMAR
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse.
VAN < 0	La inversión produciría valores por debajo de la rentabilidad exigida(r)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente de elaboración propia

Asimismo, para revalidar la factibilidad del proyecto se calculará la TIR (Tasa de Rendimiento Interno). Es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el beneficio neto actual sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el VAN sea menor que la inversión (VAN menor que 0). Dicho de otra manera, es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

Entonces:

Cuadro N° 16: Resumen TIR

VALOR	SIGNIFICADO	DECISION A TOMAR
TIR \geq r	El proyecto genera rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (r)	El proyecto puede aceptarse.
TIR $<$ r	El proyecto otorga rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida (r)	El proyecto debería rechazarse.

Fuente de elaboración propia

7.2. MARCO PRÁCTICO

7.2.1. SUPUESTOS PARA EFECTUAR EL ANÁLISIS

- En función de los objetivos específicos, la cantidad vendida se incrementará a un ritmo del 10% anual, durante los 5 años del horizonte de planeación, periodo a partir del cual se mantendrá estable. La cantidad mensual estimada anteriormente en base al público que se recibirá, a fines de este análisis, se dividirá por las cinco promociones.
- Para los próximos 5 años se prevé una tasa de inflación de aproximadamente, 25% anual.
- Debido a la inflación, los salarios y el costo unitario de producción aumentarán un 25% anual.

- Siguiendo la política de precios y teniendo en cuenta el nivel de inflación, el aumento en el precio de venta será directamente proporcional al nivel de inflación estimado para los próximos 5 años.
- El presupuesto inicial en publicidad es de \$ 15.200 para el primer año. Para los 4 años restantes se derivará un 1,5 % de las ventas a este ítem.
- La tasa del impuesto a las ganancias es del 35%.
- El impuesto sobre los Ingresos Brutos es del 3%.
- La depreciación de los bienes de uso será realizada aplicando el método de la línea recta.
- El capital de trabajo invertido en el año 0 se recuperará en 5 años en un 50%.

7.2.2. VALORES INICIALES PRIMER AÑO

Se muestran los costos unitarios ya determinados anteriormente considerando los ingredientes necesarios por promoción y los precios de ventas unitarios, obtenidos:

Cuadro N° 17: Costos unitarios y precios de ventas

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA UNITARIO
Promoción Argentina	\$ 43,25	\$ 108,13
Promoción Brasil	\$ 30,33	\$ 75,83
Promoción Uruguay	\$ 39,65	\$ 99,13
Promoción Paraguay	\$ 43,06	\$ 107,65
Promoción Venezuela	\$ 26,78	\$ 66,95
Cantidad mensual producida	1.040	
Cantidad anual producida	12.480	

Fuente de elaboración propia

7.2.3. PLAN DE INVERSIONES

Cuadro N° 18: Maquinarias y equipos de producción

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL (\$)
Cocina industrial con bífera	7.000
Freidora	1.800
Freezer	5.400
Extractor	1.500
Otros	12.000
TOTAL	27.700

Fuente de elaboración propia

Cuadro N° 19: Muebles

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL (\$)
Escritorio	3.800
Sillas	2.400
Mostrador	3.900
Otros muebles	3.000
TOTAL MUEBLES	13.100

Fuente de elaboración propia

Respecto al mobiliario, se comprarán algunos elementos, otros ya están disponibles.

7.2.4. DEPRECIACIÓN

Cuadro N° 20: Depreciaciones

DESCRIPCIÓN	Valor (\$)	Vida útil (años)	Depreciación (anual) (\$)	Coefficiente depreciación
Maquinaria y equipo de Producción	27.700	9	3.000	10,8 %
Muebles	13.100	10	1.310	10 %
TOTAL	40.800		4.310	

Fuente de elaboración propia

7.2.5. INVERSIÓN TOTAL

Cuadro N° 21: Inversión total

CONCEPTO	VALOR TOTAL (\$)
INVERSIONES FIJAS	
Maquinarias y equipos de Producción	27.700
Muebles	13.100
Instalaciones y decoración	25.000
Imagen y sonido	20.000
Otros gastos fijos	10.000
TOTAL INVERSIONES FIJAS	95.800
INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos de organización	2.500
Trabajos de investigación y estudios	3.500
Software	3.000
Publicidad	2.600
Imprevistos	5.000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	16.600
TOTAL DE INVERSIONES	\$ 112.400

Fuente de elaboración propia

7.2.6. INGRESOS TOTALES

Cuadro N° 22: Ingresos totales

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Cantidad anual producida	12.480	13.728	15.101	16.611	18.272
PROMOCIÓN ARGENTINA					
Precio de venta unitario	108,13	135,16	168,95	211,18	263,98
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Ingresos (ventas)	269.880	371.085	510.242	701.583	964.676
PROMOCIÓN BRASILEIRA					
Precio de venta unitario	75,83	94,78	118,48	148,10	185,12
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Ingresos (ventas)	189.259	260.231	357.818	492.000	676.500
PROMOCIÓN URUGUAYA					
Precio de venta unitario	99,13	123,91	154,88	193,60	242,00
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Ingresos (ventas)	247.416	340.197	467.771	643.185	884.379
PROMOCIÓN PARAGUAYA					
Precio de venta unitario	107,65	134,56	168,20	210,25	262,82
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Ingresos (ventas)	268.694	369.455	508.000	698.500	960.438
PROMOCIÓN VENEZOLONA					
Precio de venta	66,95	83,69	104,61	130,76	163,45
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Ingresos	167.107	229.772	315.937	434.413	597.318
INGRESOS ANUALES TOTALES	1.142.357	1.570.741	2.159.768	2.969.681	4.083.312

Fuente de elaboración propia

7.2.7. EGRESOS ANUALES

Cuadro N° 23: Egresos anuales

CONCEPTO	1	2	3	4	5
PROMOCIÓN ARGENTINA					
Costo unitario de fabricación	43,25	54,06	67,58	84,47	105,59
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Costo total de fabricación	107.952	148.434	204.097	280.633	385.870
PROMOCIÓN BRASILEIRA					
Costo unitario de fabricación	30,33	37,91	47,39	59,24	74,05
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Costo total de fabricación	75.704	104.093	143.127	196.800	270.600
PROMOCIÓN URUGUAYA					
Costo unitario de fabricación	39,65	49,56	61,95	77,44	96,80
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Costo total de fabricación	98.966	136.079	187.108	257.274	353.752
PROMOCIÓN PARAGUAYA					
Costo unitario de fabricación	43,06	53,83	67,28	84,10	105,13
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Costo total de fabricación	107.478	147.782	203.200	279.400	384.175
PROMOCIÓN VENEZOLONA					
Costo unitario de fabricación	26,78	33,48	41,84	52,30	65,38
cantidad vendida	2.496	2.746	3.020	3.322	3.654
Costo total de fabricación	66.843	91.909	126.375	173.765	238.927
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN	456.943	628.296	863.907	1.187.873	1.633.325

Fuente de elaboración propia

7.2.8. COSTOS VARIOS

Cuadro N° 24: Costos varios

GASTOS DE ADMINISTRACION					
Sueldos del personal	804.000	964.800	1.157.760	1.389.312	1.667.174
Alquiler	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000
Impuestos y servicios (bimestrales)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	898.000	1.058.800	1.251.760	1.483.312	1.761.174
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN					
Publicidad y promoción	15.200	23.561	32.397	44.545	61.250
TOTAL GASTOS COMERCIALIZACIÓN	15.200	23.561	32.397	44.545	61.250
EGRESOS TOTALES	913.200	1.082.361	1.284.157	1.527.857	1.822.424

Fuente de elaboración propia

7.2.9. FLUJO DE FONDOS

Cuadro N° 25: Flujo de fondos

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Ventas netas	1.142.357	1.570.741	2.159.768	2.969.681	4.083.312
Gastos de fabricación	-456.943	-628.296	-863.907	-1.187.873	-
Resultado Bruto	685.414	942.444	1.295.861	1.781.809	2.449.987
Gastos de Administración	-898.000	-	-	-1.483.312	-
Gastos de Comercialización	-15.200	-23.561	-32.397	-44.545	-61.250
Depreciación Bienes de uso	-4.310	-4.310	-4.310	-4.310	-4.310
Resultados antes de impuestos	-232.096	-144.227	7.394	249.642	623.253
Impuestos a las Ganancias (35%)	-81.234	-50.479	2.588	87.375	218.139
Resultados después de Impuestos	-313.329	-194.706	9.983	337.016	841.392
Valor Residual					21.550
FONDOS PROVENIENTES DE OPERACIONES	-313.329	-194.706	9.983	337.016	862.942

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
Fondos Provenientes de Operaciones		-313.329	-194.706	9.983	337.016	862.942
Inversiones Fijas	-95.800					
Inversiones Diferidas	-16.600					
FLUJO DE FONDOS	-112.400	-313.329	-194.706	9.983	337.016	862.942

VALOR ACTUAL NETO	\$123.735
TIR	20%
TASA DE DESCUENTO	13%

Fuente de elaboración propia

Todos estos aspectos fueron calculados en valores reales.

Como conclusión podemos ver que al obtener un VAN positivo, el proyecto es financieramente viable. Respecto a la TIR, también se manifiesta mayor que a tasa de rendimiento de costo de capital utilizada para el proyecto, por lo que también se observa que es factible.¹⁵

Otro aspecto importante a destacar, es que a partir del año 3, el flujo de fondos comienza a ser positivo, por lo que es muy poco el tiempo que transcurre para comenzar a obtener ganancias.

¹⁵ Van Horne, James C. (1997). Opcit. Pág. 19

CONCLUSIÓN

Para concluir este trabajo es primordial destacar la importancia de crear y/o analizar un plan de negocios para evaluar la factibilidad de un proyecto futuro. No solo hablando desde el aspecto económico, sino desde la evaluación integral de todos los ítems que involucran el desarrollo de un negocio.

La idea fue establecer un negocio del rubro gastronómico que combine el buen comer con el esparcimiento mostrando las culturas de los distintos países que componen el Mercosur, tomando como valores claves la innovación, la creatividad y la calidad en la atención al cliente, apuntando a un segmento de consumidores que esté dispuesto a valorar esa diferencia y a pagar por el servicio brindado por el mismo.

Para ello se realizó una serie de estudios y análisis (macro y micro entorno, estratégico, investigación de mercado, descripción de la empresa) los cuales permitieron observar que el proyecto cuenta con un gran atractivo, con factores claves de fortalezas a utilizar para lograr el éxito propuesto y con niveles bajos de debilidades y amenazas que se ven disminuidos por la constante búsqueda de la población hacia nuevos sitios de esparcimiento.

Se definió también que la estrategia a utilizar al comenzar a trabajar, es una estrategia de precios, basada en el costo, dicho de otra manera, se calcularán los costos en los que se incurre y luego se agregará un porcentaje de ganancia.

En cuanto a la estrategia de publicidad y promoción, se iniciará con una agresiva campaña de publicidad para que el público local conozca el servicio y para crear la necesidad del mismo, páginas web, siempre considerando la importancia que tiene hoy en día Internet y las redes sociales y folletos en puntos estratégicos de la Provincia. También una importante campaña de ventas personales, visitando empresas y organizaciones del medio. Se concurrirá, además, a las principales ferias y exposiciones del rubro.

Para finalizar se desarrolló, en términos generales, un análisis económico-financiero (en condiciones inflacionarias) que ayudó a establecer si el proyecto sería rentable y factible de ser llevado a cabo.

A través de dicho análisis (económico- financiero), utilizando el método del VAN se pudo observar que éste proporcionó un valor positivo, lo que significa que la inversión producirá *ganancias* por encima de la rentabilidad mínima exigida. Asimismo, para ratificar la factibilidad del proyecto, se utilizó el método de la TIR, cuyo resultado obtenido también fue superior y que demuestra que el proyecto da una *rentabilidad* mayor que la rentabilidad mínima requerida del, por lo tanto se pudo demostrar que el proyecto puede aceptarse.

Por otro lado, también son de destacar las *oportunidades* que brinda el entorno, ya que se pudo observar que hay un crecimiento de la demanda de negocios de este tipo, lo que lleva al mercado a la búsqueda de nuevas alternativas, y que si bien existe una gran cantidad de restaurantes, esto hace que podamos sacar una ventaja competitiva sin perder de vista la orientación al cliente y la creatividad e innovación, puntos fuertes que se logran con personal capacitado y con experiencia y con la utilización de tecnología de punta.

Para finalizar podemos decir que estamos seguros de la inversión que realizaremos en el proyecto, la cual será hecha con recursos propios, ya que el mercado está en constante búsqueda y elección de lugares donde hay demostración de afecto, atención de excelencia, lugares con carisma propio, además de innovación y creatividad.

Además no hay que olvidar que el cliente es un ser sensible que percibe la vibración de cada ambiente, al cual es necesario darle un grato lugar y momento distinto al de la competencia.

Por lo tanto, todas estas variables nombradas anteriormente, colaboran en la difícil tarea de brindar un buen servicio, atraer nuevos clientes, facturar más y como consecuencia bajar los costos y precios de venta, sin dejar de lado la calidad, y así poder obtener una ventaja competitiva y un valor agregado que hará que los consumidores prefieran este producto en vez de optar por los productos de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía general

BORELLO, Antonio (2000), “El plan de negocios”, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana de Colombia, 194 páginas.

COLLINS, J Y PORRAS J (1997), “Cómo construir la visión de la empresa”, Revista Gestión, Vol. 2.

COSCOLLAR DASI, Angels, DOLZ, Consuelo, FERRER ORTEGA, Carmen (2006), “Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas”.

FERRARI, Néstor (2009), “Cátedra Investigación de mercados”, Apuntes de clase, U.N.C, F.C.E.

HARVARD BUSINESS PUBLISHING (2009), “Crear un plan de negocios”, Traducción y edición Impact Media Comercial S.A, Chile.

KOTLER Philip, ARMSTRONG (2001), Gary. “Marketing”. Editorial: Pearson Educación, México.

VINIEGRA, Sergio. “Entendiendo el plan de negocios”. Editor Lulu.com (2007). 80 páginas.

Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550.

MALHOTRA, Naresh K. (2008), “Investigación de mercados”, Editorial Pearson, 5ta Edición.

MINTZBERG, Henry (1991), “La estructuración de las organizaciones”, Barcelona, Editorial Ariel, Pág. 147.

PALACIO SANCHIS, Joan Ramón, SORIANO RIBEIRO, Domingo (1999), “Creación y dirección de Pymes”, Editorial Diez de Santos.

PORTER, Michael (1987), “Ventaja Competitiva”, México, CECSA.

SAPOROSI, Gerardo (1998), “Clínica Empresaria”, Editorial Macchi, Buenos Aires, Pág. 25.

VAN HORNE, James C (1997), “Administración Financiera”. Décima edición. Editorial Prentice Hall, México.

Páginas web consultadas

- Wikipedia; <http://es.wikipedia.org>
- Mercado Libre Argentina, www.mercadolibre.com.ar
- Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), <http://www.uthgra.org.ar/site/index.php>.
- Bonafide, www.bonafide.com.ar
- DEIE, <http://www.deie.mendoza.gov.ar/>
- MUÑIZ, Rafael. Algunos métodos de determinación de precios. <http://www.marketing-xxi.com/algunos-modelos-de-determinacion-de-precios-htm>
- FONTANEZ, Diana. “La estrategia de publicidad, ventajas y desventajas de los medios” <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/112.htm>

Informes

- SALARIOS PARA RESTO DEL PAIS. SUELDOS CORRESPONDIENTES A LOS MESES DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2014

ANEXOS

1. ENCUESTA

Buen día, disculpe las molestias, soy alumna de la Facultad de Ciencias Económicas UNC y estoy realizando el trabajo de investigación final de la carrera de Administración que trata sobre la introducción de un nuevo Restaurante en la provincia.

¿Usted sería tan amable de contestar la siguiente encuesta con total sinceridad? Ya que los datos que usted aporte son sumamente importantes para el proyecto.

1. Sexo: M ___ F___
2. Edad: _____
3. Ocupación: _____

4. ¿Sale a comer a Restaurantes?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 2.1. En caso de responder sí en la pregunta anterior, ¿cada cuánto acostumbra hacerlo?

Cuantas veces a la semana _____

Cuantas veces al mes _____

3. ¿A qué restaurante/s acostumbra salir?

4. ¿Le gustaría consumir comidas provenientes de distintos países de Latinoamérica en un lugar que represente a dichas culturas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 4.1. ¿Por qué? _____

5. ¿Le interesa la idea de asistir a un Restaurante donde se organicen eventos de todo tipo?

Si		No	
----	--	----	--

5.1. ¿Por qué? _____

6. ¿En cuál de estas actividades, en orden de importancia, usted estaría dispuesto a participar? (1 menor importancia, 4 mayor importancia) Aquí se les explica brevemente en que consiste cada uno.

Jueves teatrales	
Viernes Dancing	
Sábados Music	
Domingos Movie	

7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para participar en cada una de las actividades del programa? (encerrar con un circulo la opción correcta).

Jueves teatrales	20-35	35-50	50-70
Viernes Dancing	20-35	35-50	50-70
Sábados Music	20-35	35-50	50-70
Domingos Movie	20-35	35-50	50-70

8. ¿Qué ubicación elegiría a la hora de seleccionar un lugar para distenderse? (Marcar con una cruz la opción correcta)

San Martín Sur		Centro de Mendoza	
Arístides Villanueva		Paseos comerciales	

Chacras de Coria		Otras.	
------------------	--	--------	--

9. Para finalizar le pido que exprese a su libre albedrio que otros eventos le gustaría que organice el Restaurante.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

2. MODELO DE FRANQUICIA ¹⁶

Para el desarrollo de la franquicia se diseñó un modelo, el cual consta de las siguientes actividades:

- ✓ Estandarización tanto del diseño como de la ambientación del local y el equipamiento necesario para la operatoria:
 - Se pondrá a disposición del franquiciado un equipo de proveedores y arquitectos para asegurar un layout atractivo.
 - Equipamiento se entregará en comodato a cada franquicia incluyendo materiales de decoración interior y otros.

- ✓ Asegurar el mantenimiento del estándar, en lo que a los platos y bebidas típicas a servir se refiere, para lo cual se brindará:
 - Apoyo y capacitación a los cocineros y barman en lo concerniente a elaboración y presentación de los productos.
 - Recetas y modos de elaboración específicos de las comidas y bebidas ofrecidas.
 - Menú de productos a ofrecer.

- ✓ Apoyo de marketing:
 - Promoción de lanzamiento del negocio de la zona exclusiva.
 - Estudio de mercado previo a la apertura.
 - Apoyo de marca por medio de publicidad.

¹⁶ Idea tomada de www.bonafide.com.ar

- Acciones promocionales en fechas especiales
- Alianzas con los actores culturales de la zona.

✓ Apoyo en la apertura:

- Capacitación del personal de forma permanente y constante tanto en atención al cliente como en los aspectos relacionados a la comercialización, con cursos específicos sobre calidad en los aspectos pertinentes a las distintas áreas del negocio.
- Ofrecer gerente con experiencia que opere en los locales y proveedores homologados por la empresa.
- Manual de franquiciados en el que se desarrolle la información para operar en el negocio.

✓ Factores críticos del negocio franquiciado:

- Ambientación.
- Servicio de calidad.
- Comida gourmet internacional.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre

Puebla, Natalia

N° Registro

25871

Mendoza, 12 de Febrero de 2015

Firma