



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Licenciatura en Administración**

**Proyecto de Grado**

**“Modificación del plan estratégico para la  
implementación de un Restaurante en Río Ceballos,  
logrando la rentabilidad del mismo”**

**Tutora:** Cra. Mustafa Miriam.

**Alumna:** Benitez Janet Romina.

**-AÑO 2012-**



# Dedicatoria



---

La realización de este trabajo está dedicada a mis padres quienes con su esfuerzo y apoyo constante supieron marcar mi camino. A mi marido que me acompañó en todo momento y a mis hijos que son la guía que me llevaron a concluirlo.



# Agradecimientos



Para poder realizar este trabajo final de la mejor manera posible fue necesario del apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer.

Mi marido e hijos, quienes me dieron tiempo para poder trabajar.

Mis padres, hermana y gente querida.

A la tutora Miriam Mustafa, por la dedicación, apoyo y corrección constante.

A la Profesora Graciela Fuchs por la colaboración en el trabajo final "Plan estratégico para la implementación de un Restaurante en Rio Ceballos" base de este trabajo final.

Al Tribunal designado por el Director de Departamento, quienes aceptaron este trabajo.

A mi compañera Valentina Caro, por haberme permitido continuar con el proyecto inicial.

Al personal del Instituto Universitario Aeronáutico.

¡GRACIAS!

Janet.



**“Modificación del plan estratégico para la implementación de un Restaurante en Río Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo”**



# Índice



<b>Dedicatoria .....</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>4</b>
<b>Índice .....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>19</b>
<b>Análisis de resultados del trabajo “Plan estratégico para la     implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos”.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>27</b>
<b>Definición de las variables a modificar; manteniendo los objetivos y     características de los servicios que se quieren ofrecer .....</b>	<b>27</b>
2.1 <i>Ingresos por ventas:</i> .....	29
2.2 <i>Inversión inicial:</i> .....	29
2.3 <i>Mano de obra utilizada .....</i>	30
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>32</b>
<b>Viabilidad Comercial.....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Producto .....</i>	33
3.2 <i>Precio.....</i>	33
3.3 <i>Plaza/Distribución.....</i>	36
3.4 <i>Promoción. Mezcla comunicacional .....</i>	41
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>47</b>
<b>Viabilidad técnica - operativa, institucional y legal - ambiental.....</b>	<b>47</b>
4.1 <i>Estructura organizativa:</i> .....	48
4.2 <i>Aspectos Técnicos: .....</i>	57
4.3 <i>Aspectos Legales:</i> .....	62
4.4 <i>Aspectos Ambientales:</i> .....	67
<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>68</b>





<b>Viabilidad económica - financiera .....</b>	<b>68</b>
5.1 <i>Fuentes de financiamiento: .....</i>	69
5.2 <i>Plan de Inversión: .....</i>	69
5.2.1 <i>Flujos de Fondos Operativos de mediano plazo.....</i>	69
5.2.2 <i>Referencias del cuadro de flujo de fondos operativos: .....</i>	70
5.3 <i>Indicadores Financieros para el mediano plazo: .....</i>	75
5.4 <i>Cuadro de Flujos de Financiamiento para el mediano plazo .....</i>	78
5.5 <i>Indicadores Financieros considerando la inflación .....</i>	78
<b>Capítulo 6 .....</b>	<b>80</b>
<b>Post evaluación del proyecto.....</b>	<b>80</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>94</b>



# Resumen



El siguiente trabajo expone las modificaciones necesarias a realizarse sobre el Plan de Marketing para que sea rentable la implementación de un restaurante en la Localidad de Río Ceballos perteneciente a la Provincia de Córdoba, a los fines de determinar la implementación de tal negocio, para proceder así a la puesta en marcha.

El proyecto se centró en analizar el trabajo final de grado “plan estratégico para la implementación de un restaurante en Ríos Ceballos” para precisar que variables eran factibles modificar con el objetivo de lograr la rentabilidad del mismo, prestándose especial atención en el trabajo final de pre grado “Estudio de mercado para la apertura de un restaurante en una localidad de las sierras chicas” para que las variables a modificar no afectaran a la esencia del proyecto. Una vez analizado el proyecto, se determino modificar tres variables que afectan tanto a las fuentes de financiamiento, así como al plan de inversión y sus indicadores financieros. Se detalla para cada caso la modificación que se realiza y la justificación de la misma.

A posterior se considera la viabilidad que va a tener el proyecto contemplando las variables nuevas.

La viabilidad comercial sufre los siguientes cambios: se modifica el producto ofrecido, el mismo se amplía para generar mayores ingresos por ventas. Se modifican los precios, producto de la inflación del periodo y un revalúo del servicio que se va a ofrecer. Plaza y distribución se modifican por completo ya que se reubica el restaurante en un nuevo espacio físico, se cambia los metros cubiertos del mismo y su distribución, con el objetivo de disminuir los gastos de inversión inicial sin alterar el servicio a prestar. No sufre modificación la promoción del restaurante.

La viabilidad técnica-operativa, institucional y legal- ambiental, se modifica en la estructura organizativa, ya que se recorta el personal y se reasignan tareas; se replantea la parte técnica, se buscan nuevas alternativas que no hacen a la esencia del proyecto pero suman a la gestión, tales como agregado de televisores de plasma y reestructuración del layout del restaurante. No sufre modificación la parte institucional, legal y ambiental.

La viabilidad económica financiera es modificada en su totalidad.



En principio se modificaron las fuentes de financiamiento, la proporción de la misma y las tasas a aplicar. El cuadro de flujo de fondos se modificó íntegramente, los ingresos aumentaron en consecuencia de la ampliación en los días de atención, al nuevo servicio ofrecido y el revalúo de los precios fruto de la inflación.

El crédito fiscal aumentó debido a la variación en los egresos que lo componen, también aumentaron el costo del capital de trabajo, el de los insumos directos e insumos indirectos. Estos aumentos se derivan de la inflación y el alquiler del local que en el trabajo anterior no se contemplaba. También como causa de la inflación se modificaron los costos de administración y comercialización.

La inversión inicial disminuyó en su valor ya que se determinó no realizar la compra de un terreno para construir, sino que se optó por alquilar un salón a restaurar con características similares a las que tenía el proyecto inicial. El manual de marca que es parte de la inversión inicial no sufrió modificación; en lo que respecta al mobiliario se logró obtener una disminución del 10% sobre el valor de origen (aun contemplando la inflación) por la compra de los mismos en un mayorista único.

Tanto la selección del personal como la mano de obra fueron reajustadas por salarios actuales reales, según información de la unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la república Argentina. Ambos rubros se incrementaron.

Como resultante de todas las modificaciones antes mencionadas se obtuvieron nuevos indicadores financieros que en su totalidad confirman la rentabilidad del proyecto.

Al realizar la post-evaluación del proyecto se determina que el mismo es rentable, lo cual implica que puede implementarse y ponerse en marcha.

Por último se encuentran plasmados los resultados del proyecto y se concluye el mismo dando respuesta a las preguntas que le dieron origen.

Dado lo antes mencionado, el trabajo queda compuesto por los siguientes capítulos:



- 
- Capítulo 1, Análisis de resultados del trabajo “Plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos”,.
  - Capítulo 2, Definición de las variables a modificar; manteniendo los objetivos y características de los servicios que se quieren ofrecer.
  - Capítulo 3, Viabilidad Comercial.
  - Capítulo 4, Viabilidad técnica – operativa, institucional y legal - ambiental.
  - Capítulo 5, Viabilidad económica – financiera.
  - Capítulo 6, Post evaluación del proyecto.



# Introducción



El presente trabajo “Modificación del plan estratégico para la implementación de un restaurante en Rio Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” se basa en dos trabajos realizados con antelación; el primero se corresponde a una investigación de mercado para poder determinar la viabilidad de la apertura de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos, provincia de Córdoba y el segundo, al desarrollo de un “Plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos” el cual al final de su proceso debía responder a la pregunta ¿La apertura de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos es rentable?; cabe destacar que dicha respuesta fue negativa.

Las transformaciones en el actual plan estratégico, demandó rever todas las variables de implementación de un restaurante de Rio Ceballos y sus respectivas modificaciones para poder alcanzar una apertura con rentabilidad.

Por tal propósito, a continuación se hace un resumen de cada trabajo para poder introducirnos de lleno en las modificaciones del plan.

A principios del año 2010, se realizó una investigación de mercado con el fin de dar respuesta a la pregunta ¿Es viable la apertura de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos, Provincia de Córdoba?

A su vez surgieron otras preguntas, tales como:

¿Se puede incrementar la oferta de servicios gastronómicos de las Sierras Chicas?; ¿Qué características tienen los servicios gastronómicos instalados en esta zona?; ¿Qué características tienen los consumidores de servicios gastronómicos de la zona?; ¿Se puede considerar como mercado potencial a los habitantes de la ciudad de Córdoba?

Para poder dar respuesta a las mismas se realizó un estudio completo que permita conocer el comportamiento de los consumidores; las características del mercado; las características de los Competidores y el medio ambiente.

Dado el análisis anterior; el trabajo de pregrado “Es viable la apertura de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos” nos determinó la posibilidad de llevar a delante el proyecto en dicha localidad, mostrando los puntos fuertes sobre los cuales se debería atacar y aquellas debilidades de la competencia de las cuales valerse.



A fines del año 2010; se realizó un plan estratégico para la implementación de un restaurante en Río Ceballos. En el mencionado plan se debía dar respuesta al interrogante ¿la apertura de un restaurante en la localidad de Río Ceballos es Rentable?

Dado a lo antes expuesto, se diseñó un plan de Marketing para la implementación de un restaurante en la Localidad de Río Ceballos, a los fines de determinar la rentabilidad de la implementación de tal negocio.

El respectivo plan estuvo formado por el Resumen Ejecutivo; en el cual se detalló cual era la oferta al cliente.

El proyecto se centró en las oportunidades detectadas en tal localidad, como el incipiente crecimiento turístico de la región sumando a esto, la escasa oferta gastronómica local y los grandes defectos en los servicios brindados por la competencia, entre otros.

El proyecto estuvo dirigido, por un lado al segmento de mercado integrado por turistas nacionales e internacionales que transitan por las Sierras Chicas y por otro lado, al segmento de mercado conformado por la afluencia de individuos que arriban a la Localidad de Río Ceballos por el motivo exclusivo de acceder a tal servicio, como así también de aquellas localidades vecinas por motivos laborales; y a los residentes de esta localidad. El servicio a ofrecer pretende satisfacer a aquellos clientes que deseen deleitarse junto a familiares o amigos de una amplia variedad de servicios, tradicionales y no tradicionales del lugar y poder, a su vez disfrutar de una vista panorámica.

Se detallaron las Fases estratégicas del negocio, que constaron de: la visión, la misión y los objetivos del restaurante.

Se efectuó la Fase Analítica, la cual estuvo compuesta por la tendencia a nivel regional, los aspectos económicos, los aspectos políticos, los aspectos ambientales, los aspectos socio-culturales, los escenarios planteados, el análisis de Porter, el análisis F.O.D.A.; obtenido de la investigación de mercado realizada previamente y por último el proceso de mercadotecnia.

Siguiendo los pasos necesarios para elaborar este crear plan se realizó el programa de acción estratégico, el cual estuvo conformado por la Investigación de Mercado realizada en el Trabajo Final de Pregrado, a los fines de determinar





la viabilidad de apertura de un restaurante en la Localidad de Río Ceballos, en donde se demostró que existe un mercado potencial para tal negocio y las características de los consumidores reales y potenciales de los productos, de los competidores y del área geográfica del lugar en donde se ubicará al restaurante. Se presentaron las Estrategias Competitivas del negocio, la estrategia genérica; la segmentación, el procedimiento de segmentación del mercado y la estrategia de posicionamiento, la fijación del nombre del negocio y slogan del mismo. Como parte del plan a su vez, se realizó el respectivo Plan de Comercialización, constituido por el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Se realizó el Plan Técnico Operativo que constó de la estructura organizativa, de los aspectos técnicos, de los aspectos legales y de los aspectos ambientales que se tuvieron en cuenta para tal implementación.

Como última etapa del Plan estratégico, para verificar la rentabilidad de la implementación de un restaurante en la Localidad de Río Ceballos se efectuaron Planes Económicos-Financieros, de mediano y largo plazo, los cuales llevaron implícito las fuentes de financiamiento, los planes de inversión, los flujos de fondos, los indicadores financieros, los cuadros de flujos de financiamiento y los indicadores considerando la inflación; a los fines de mostrar si su implementación es rentable en el mediano o largo plazo.

Con todas las herramientas antes mencionadas dimos respuesta a la pregunta inicial de este proyecto: no es rentable la implementación del restaurante La quebrada, dadas las características del proyecto que se plantearon como base.

En este nuevo trabajo “Modificación del plan estratégico para la implementación de un restaurante en Río Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” se pretende rever todas las variables de implementación de un restaurante en la localidad de Río Ceballos y modificarlas para poder llegar a que sea rentable la apertura del comedor.

La pregunta para este nuevo proyecto es: *Modificando ciertas variables fundamentales ¿la apertura del restaurante “La quebrada” en la localidad de Ríos Ceballos es rentable?*



Se inicia así una nueva etapa donde la condición es: Hacer rentable la apertura del restaurante “La Quebrada” sin modificar los cimientos que hicieron viable su apertura

En el capítulo 1, se analizan todas las variables que tienen una gran repercusión en el cuadro de flujo de fondos y que pueden ser sustituidas por otras que no generen tanto impacto en el mismo y sean de igual relevancia para los clientes.

En el capítulo 2, se definen las variables a modificar, se determina el objetivo de dicha modificación y las características del servicio que se va a prestar con dicha modificación.

En el capítulo 3, se desarrolla la viabilidad comercial dada estas nuevas modificaciones. Se hace un replanteamiento del Producto, Precio, Promoción y Plaza.

En el capítulo 4, se desarrolla la viabilidad técnica-operativa, institucional y legal-ambiental. Se hace un nuevo planteamiento en general, pero la viabilidad Técnica- operativa es la única que sufre cambios sustanciales.

En el capítulo 5, se desarrolla la viabilidad económica-financiera, la cual se replantea en su totalidad. Se modifica el cuadro de flujo, se modifican las tasas para trabajar con las distintas variables, se ajustan por inflación los costos desactualizados, todo se realiza con el fin de mostrar con absoluta veracidad los cambios en el proyecto. En esta etapa se determina que el proyecto con todas sus modificaciones es rentable.

En el capítulo 6, se hace una post evaluación del proyecto, donde se dispone su implementación y puesta en marcha.

Finalmente se exponen los resultados y las conclusiones que surgen de las modificaciones realizadas al proyecto para su rentabilidad en el mediano plazo.



# Capítulo 1

**Análisis de resultados del trabajo “Plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos”**



*La investigación de mercado* realizada a los fines de determinar la viabilidad de apertura de un restaurante en la Localidad de Río Ceballos en el Trabajo Final de Pregrado, permitió inferir los distintos ítems en los cuales un Restaurante se debe enfocar para tener éxito en el mercado, los cuales son:

- ❖ La ubicación periférica en la ciudad.
- ❖ El terreno amplio para estacionamiento propio.
- ❖ La distribución interna; la cual a de contar con terraza, con el propósito de que los transeúntes puedan vislumbrar la belleza de las sierras y a su vez tengan un sector para fumar y un escenario para disfrutar espectáculos en vivo.
- ❖ Los menús infantiles y un sector especial para que los niños jueguen con la vigilancia y tutoría de una persona idónea para tal actividad.
- ❖ Servicio WIFI.
- ❖ Las debilidades observadas directamente de los oferentes de servicios gastronómicos ya instalados en la Localidad de Río Ceballos.
- ❖ La parte del mercado insatisfecha que actualmente no concurre a un restaurante y les gustaría hacerlo.
- ❖ El conocimiento sobre los requisitos para la habilitación de locales para realizar la actividad comercial en la Localidad de Río Ceballos.
- ❖ El conocimiento sobre lo establecido por la Municipalidad de Río Ceballos para la construcción.
- ❖ Los recursos humanos capacitados y con experiencia en la actividad gastronómica, turística y hotelera.
- ❖ El personal de contacto con capacitación permanente, distinguido por sus características humanas y técnicas.
- ❖ Brindar una atención personalizada a los clientes.
- ❖ La calidad en la materia prima.
- ❖ Los recursos económicos genuinos.
- ❖ El nicho de mercado para el consumo de bienes/servicio.
- ❖ El emprendimiento novedoso en la Localidad de Río Ceballos.
- ❖ Proporcionar las comodidades necesarias para personas con capacidades especiales.



- ❖ Las instalaciones caracterizadas por la calidad y el buen gusto, favoreciendo un clima confortable y ameno.
- ❖ Brindar la posibilidad de que los clientes desayunen con productos característicos de la región.

En base a los resultados que proporcionó el estudio de mercado se realizó el *plan estratégico* para la implementación de un restaurante en Ríos Ceballos.

En este trabajo se desarrolló la fase estratégica y analítica del negocio, la cual permitió plasmar una visión, misión y objetivo al restaurante y conocer las tendencias, aspectos políticos, legales, ambientales y económicos, para visualizar cuáles son las oportunidades que se tienen y cuáles son las amenazas del medio. Además se llevó a cabo el programa de acción estratégico, la determinación de las estrategias competitivas. Por último se desarrolló el plan de comercialización, el plan técnico-operativo, institucional, legal-ambiental y el plan económico financiero.

*De este estudio complejo se determinó que si bien la apertura del restaurante en la localidad de Río Ceballos es viable, su implementación no es rentable para un periodo de mediano plazo.*

Para desarrollar una modificación al plan estratégico de implementación de un restaurante en Río Ceballos, que lo torne rentable; el actual trabajo se concentrará en un análisis completo del plan comercial, técnico-operativo, institucional, legal-ambiental y económico-financiero prestando especial atención en el cuadro de flujo de fondos operativos y las variables más relevantes a modificar.

El objetivo del actual trabajo “Modificación del plan estratégico para la implementación de un Restaurante en Río Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” es hacer rentable el proyecto, por lo cual se modificarán aquellas variables que no hacen a la esencia del proyecto pero generan un costo importante en el mismo.



*Referencias del cuadro de flujo de fondos operativos:*

Ingresos:

Total de cubiertos 100.

Se prevé para el primer año ocupar 40% de los cubiertos en almuerzo y 60% de cubiertos en cena. Para posteriormente realizar un incremento en la capacidad del 10% anual, para cada uno de los horarios.

Total de días trabajados= 260 días del año. El restaurante abrirá sus puertas al público, de miércoles a domingos = 5 días de la semana \* 52 semanas del año = 260 días del año.

Crédito Fiscal: El cálculo del crédito fiscal se efectuó sobre la suma de egresos incurridos en capital de trabajo, insumos directos e insumos indirectos.

Obra Civil: La obra civil incluye el costo de construcción: \$2.500 por metro cuadrado (500 metros cuadrados en total) más el porcentaje por obra: \$62.706,875, más el porcentaje por proyecto \$25.082,75, más la conducción técnica \$5.016,55, toda esta información fue dada por el Arquitecto encargado de la construcción.

Mobiliario: El mobiliario incluye la suma de los costos de mesas y sillas, mantelería, accesorios de cocina, vajilla, cocinas, acondicionadores (frío- calor) y vehículo Fiat Fiorino tasado en \$40.000, en total equipamiento y mobiliario \$200.000.

Manual de Marca: El manual de marca incluye la construcción del mismo, la folletería, remeras para los empleados, servilleteros, entre otros.

Selección de personal: La selección de personal es el costo en el cual se incurre para que una empresa realice dicha tarea; se efectuó la suma de los pagos del valor de los primeros sueldos netos de los 11 empleados \$ 21.240 (\$2.134 + \$2.134 + \$3.730 + \$7.460 + \$2.134 + \$1.783 + \$1.865 = \$ 21.240)

Insumos Directos: Los insumos directos se calculan como el 35% de las ventas.



Insumos Indirectos: Los insumos indirectos surgen de la suma de: costo de mantenimiento de local, reparaciones, insumos para la higiene y limpieza del mismo, entre otros, se estima \$1.300 mensual, lo que hace la suma de \$15.600

Mano de Obra: La mano de obra se calcula como el valor total del sueldo de cada empleado. (Ver cuadro 8.2) Sueldos netos de los 11 empleados del Restaurante La Quebrada, luego se multiplica el total de los sueldos de todos los empleados por 13 meses (12 meses más medio sueldo en junio y medio sueldo en diciembre de aguinaldo), lo que da un total de \$421.480.

Para esto se procedió a buscar información en La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), el cual ha dado a conocer las nuevas escalas salariales para la actividad, regulada por el CCT 389/2004.

Costos de Administración y Comercialización: papelería y teléfono en el primer caso y publicidad y marketing en el segundo. Total \$34000.

Costos Fijos: incluye gastos de seguro, electricidad, gas y agua, servicio de telecomunicaciones, patentes e impuestos. Total \$18300

Depreciación de Activos Fijos:

- ❖ Edificación \$ 1.342.806 = 80% Edificio; Valor a depreciar edificio= \$1.074.244,8. Terreno 20%.

La depreciación del edificio es de \$21.484,9 anual.

- ❖ Vehículo Fiat Fiorino, tasado en \$40.000, se amortiza en 10 años y tiene un valor residual de \$20.000, lo que da \$2.000 anuales

Impuesto a la Utilidad: El impuesto a la utilidad es el 35% de la utilidad antes del impuesto, cuando el total de ingresos menos el total de egresos es mayor a cero.

*De lo anterior se deducen los siguientes indicadores financieros:*



### Criterio del valor actual neto:

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.<sup>1</sup>

$$\text{VAN} = (\$1.430.221,94)$$

Al ser la VAN menor a cero se infiere que el proyecto no es aceptable.

### Criterio de la tasa interna de retorno:

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con el cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Como señalan Biermn y Smidt, la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.”<sup>2</sup>

$$\text{TIR} = -40\% \text{ anual.}$$

La tasa así calculada se compara con la tasa de costo de la empresa.

$$-0.40 \text{ anual} < 0.091 \text{ anual.}$$

La TIR es menor a la tasa de descuento de la empresa, por lo tanto el proyecto no es rentable por lo tanto debe rechazarse.

### Criterio de periodos de recuperación de la inversión:

En este criterio se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa<sup>3</sup>.

$$\text{PR} = 0.$$

Es decir que no se recuperará la inversión nominal.

---

<sup>1</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 3º Edición. Pág. Nº 301.

<sup>2</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). Op. Cit. Pág. Nº 302.

<sup>3</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). Op. Cit. Pág. Nº 309.





Criterio de razón beneficio- costo:

El criterio de razón beneficio-costo tradicionalmente utilizado en la evaluación de proyectos; se debe aplicar utilizando factores descontados.<sup>4</sup>

$$B/C=1,003015841$$

Al ser el coeficiente de beneficio-costo mayor que uno, se deduce que los ingresos superan los egresos del proyecto por lo tanto el proyecto es aceptable.

Con toda la información recabada del trabajo final de grado “Plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos” y su análisis económico se puede proceder a modificar aquellas variables que económicamente afectan al proyecto y que de ser sustituida por otras harían que el proyecto sea rentable.

---

<sup>4</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). Op. Cit. Pág. N° 313.



*Análisis del Cuadro de Flujos de Fondos Operativos de mediano plazo.*

Rubros		Periodos					
		0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por ventas			\$ 1.040.000	\$ 1.144.000	\$ 1.258.400	\$ 1.384.240	\$ 1.522.664
Crédito Fiscal: IVA			\$ 84.336	\$ 91.980	\$ 100.388	\$ 109.638	\$ 119.812
<b>Total ingresos</b>			<b>\$ 1.124.336</b>	<b>\$ 1.235.980</b>	<b>\$ 1.358.788</b>	<b>\$ 1.493.878</b>	<b>\$ 1.642.476</b>
<b>EGRESOS</b>							
Obra civil		\$ 1.342.806					
Mobiliario		\$ 200.000					
Selección personal		\$ 21.240					
Manual de marca		\$ 8.560					
Capital de trabajo			\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000
Insumos directos			\$ 364.000	\$ 400.400	\$ 440.440	\$ 484.484	\$ 532.932
Insumos indirectos			\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600
Mano de obra			\$ 421.480	\$ 421.480	\$ 421.480	\$ 421.480	\$ 421.480
Costo de Adm y com.			\$ 34.000	\$ 34.000	\$ 34.000	\$ 34.000	\$ 34.000
Costo Fijo			\$ 18.300	\$ 18.300	\$ 18.300	\$ 18.300	\$ 18.300
Depreciación Activo Fijo			\$ 23.485	\$ 23.485	\$ 23.485	\$ 23.485	\$ 23.485
Im. Ingresos Brutos y Contribución municipal	10%		\$ 104.000	\$ 114.400	\$ 125.840	\$ 138.424	\$ 152.266
Impuesto IVA	21%		\$ 218.400	\$ 240.240	\$ 264.264	\$ 290.690	\$ 319.759
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ 1.572.606</b>	<b>\$ 1.221.265</b>	<b>\$ 1.289.905</b>	<b>\$ 1.365.409</b>	<b>\$ 1.448.463</b>	<b>\$ 1.539.823</b>
Utilidades antes de impuestos			-\$ 96.929	-\$ 53.925	-\$ 6.621	\$ 45.414	\$ 102.653
Impuesto a la utilidad	35%					\$ 15.895	\$ 35.928
Flujo de Fondos después de impuestos			-\$ 96.929	-\$ 53.925	-\$ 6.621	\$ 29.519	\$ 66.724
Depreciación Activo Fijo			\$ 23.485	\$ 23.485	\$ 23.485	\$ 23.485	\$ 23.485
<b>Flujos de fondos netos operativos</b>		<b>-\$ 1.572.606</b>	<b>-\$ 73.444</b>	<b>-\$ 30.440</b>	<b>\$ 16.864</b>	<b>\$ 53.004</b>	<b>\$ 90.209</b>



# Capítulo 2

**Definición de las variables a modificar;  
manteniendo los objetivos y  
características de los servicios que se  
quieren ofrecer**



El análisis realizado en el capítulo anterior sobre el trabajo “plan estratégico para la implementación de un restaurante en Ríos Ceballos” y su resolución final “no se podrá implementar la apertura del restaurante La quebrada” ya que el mismo no es rentable para un periodo de análisis de mediano a largo plazo. Permiten concluir que deben modificarse las siguientes variables: ingresos por ventas, inversión inicial y mano de obra utilizada.

La resolución surge de analizar los criterios de valuación con detenimiento, ya que son la base de la toma de la decisión.

El criterio del valor actual neto, que da negativo, marca una fuerte diferencia entre los ingresos y los egresos del proyecto. Este valor de VAN no brinda la posibilidad para que se implemente el proyecto.

El criterio de beneficio/costo es el único indicador que posibilita llevar adelante el proyecto ya que los beneficios son mayores a los costos, pero los mismos no son suficientes para poder recuperar una gran inversión inicial.

El criterio de la tasa interna de retorno, para el caso analizado la TIR es negativa y menor a la tasa de costo del proyecto. Un inversionista, en este caso, estaría perdiendo dinero si invierte en el proyecto, ya que el préstamo se pagaría con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fueren produciendo y la misma no es rentable.

El criterio de periodos de recuperación de la inversión, nos demostró que en un periodo de 5 años la inversión inicial del proyecto no es recuperada.

Por lo expuesto, se determina buscar alternativas para generar mayores ingresos, disminuir la inversión inicial en aquellos puntos que no afecten a la base del proyecto, y disminuir el personal a cargo para poder bajar los costos. Todas las medidas apuntan a que el proyecto sea rentable sin olvidar las características que debía cumplir el mismo.



### 2.1 Ingresos por ventas:

La apertura del restaurante se va a realizar de martes a domingos; lo que nos da un margen mayor de días para trabajar al año.

Días trabajados 6 a la semana \* 52 semanas al año, igual a 312 días de trabajos anuales. El valor promedio de los platos fue ajustado por observación directa en julio 2012, en este nuevo proyecto se trabajara con valor promedio de gasto por cliente de \$70.

Con respecto al servicio brindado de almuerzo y cena se determina adicionar solo para los días sábados y domingos el servicio de desayuno y merienda de campo. El costo promedio del mismo a la fecha es de \$25 para que sea accesible a todas las familias de la zona o que se encuentran recorriéndola. El nivel de ocupación de cubiertos se estima de 50% al inicio para cada horario y el incremento que se prevé es de un 10% anual.

Para implementar las medidas antes mencionadas no hace falta incorporar personal y tampoco aumentar la inversión, ya que se cuenta con el espacio para poder hacerlo y los recursos necesarios.

### 2.2 Inversión inicial:

Con respecto a la obra civil, se determina la búsqueda de una alternativa más económica, que no necesariamente implica la compra de un terreno y la construcción de un local, siempre tratando de mantener la idea inicial y características del proyecto para la apertura del restaurante y viabilidad del mismo.

Se localiza a 4 km del espacio plasmado para el proyecto de implementación inicial, un terreno de 1500mts cuadrados, con una construcción a restaurar de 100 mts cuadrados cubiertos, en ruta E 53 km 23. El mismo tiene una entrada importante sobre la ruta, al estar en autovía tiene la ventaja de contar con dos rotondas de retorno a 1 km aproximadamente cada una, por lo cual una persona que desconozca el lugar tiene un retorno próximo, no cuenta con competencia en la zona y es de fácil localización.

El modo de adquisición sería por alquiler, atípico por 5 años sujeto a las mejoras que se deben realizar, las cuales son:

Restauración de los 100 metros cubiertos (incluyendo la cocina y los baños).



Ampliación de planta baja en 100 mts cubiertos.

Ampliación en segundo piso de 60 mts cubiertos.

Realización de una terraza en segundo piso de 60 mts (con vista a toda la ciudad) y estacionamiento en planta baja.

Los costos serian los siguientes:

Alquiler anual de \$40000 ajustable una vez al año por inflación.

Restauración 100 mts cubiertos, fachada e interior \$50000

Ampliación de 160 mts cubierto realizado con materiales prefabricados para que sea de rápida construcción y un costo más bajo \$160000

Realización de terraza y cochera \$36000

Parquizado del terreno \$10000

Desembolso inicial de puesta a punto del local para que sea utilizable en el proyecto \$256000.

Con respecto al mobiliario se consiguió una mejora en el precio de vajilla, mesas y sillas, en forma contradictoria el valor de la unidad, Fiat Fiorino, que va a pertenecer a la empresa se incremento en \$14000. La mejora total sobre el valor de mobiliario ya informado es del 10%.

La selección del personal no tuvo cambios significativos ya que si bien la misma se disminuyo, el costo de selección aumento.

Con respecto al manual de marcas no se obtuvieron modificaciones.

### 2.3 Mano de obra utilizada

Se evaluarán todo puesto de trabajo y el puesto que podría ser remplazado por otro empleado sin afectar a la calidad del servicio se darán de baja. Se determina en principio no contar con un recepcionista y una niñera, la primera tarea va a estar a cargo del jefe de mozos quien recibirá la gente y asesorará respecto a los espacios disponibles y menús que se ofrecen. En lo que respecta al cuidado de los niños estará a cargo de sus padres, por lo cual se determinó la construcción



---

de una sala de gran visibilidad para que los padres desde sus respectivas mesas puedan ver a sus hijos.



# Capítulo 3

## Viabilidad Comercial



### 3.1 Producto

El producto ofrecido será el servicio de restaurante 6 días a la semana (de martes a domingo), el mismo se pretende alcanzar a través de la excelencia en la atención acompañada del deleite de deliciosos platos de alta calidad.

Entre los agregados que nos permitirán desarrollar el producto final podemos nombrar algunos específicos que hacen a la particularidad del servicio como lo son: Chivito, Tabla de fiambres de la zona, Parrillada, Cerdo, Pollos y Pastas.

Además se brindara solo los días sábados y domingos los servicios de desayuno y merienda campestre, con pan de campo y tortas caseras.

Al identificar los productos de esta manera entramos en el denominado proceso de “servucción”. Dentro del proceso, vemos que el tipo de negocio se vincula con uno de los sistemas de servucción (Figura 3-1) más complejos de los presentados, el cual se esquematiza a continuación:

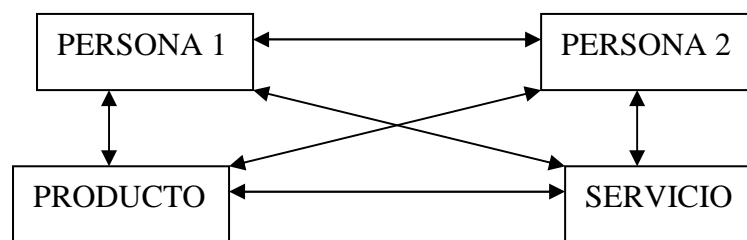


Figura 3-1: Sistema de servucción.

La complejidad de este sistema radica en que se encuentra muy ligada a la subjetividad de las partes involucradas la evaluación del servicio prestado. Es por ello que consideramos de fundamental importancia la capacitación del personal de contacto para llevar adelante la estrategia definida, como también, acompañarlo con la excelente calidad del producto secundario, que ayuda a la objetividad de la evaluación del mismo.

### 3.2 Precio

Desde el punto de vista del Marketing, el precio es el valor del producto percibido por el consumidor. Otra definición de la variable es que es el monto de dinero



que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico.

El objetivo de la gestión de este componente es asegurar un nivel de precios para el producto/servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad.

Para la fijación de los precios de los productos y servicios se tendrá en cuenta:

- 1) Costo, erogación necesaria para la fabricación y comercialización de los productos.
- 2) Competencia, información sobre sus precios.

A continuación se muestra en el Cuadro 3.1 los precios promedios totales de los platos cobrados por los 7 competidores directos instalados en la Localidad de Río Ceballos a los fines de deducir luego el precio cobrado por Restaurante La Quebrada.

(Cuadro 3.1) Precios promedios totales de los 7 competidores directos.

Restaurante	Entrada	Plato Principal			Precio Promedio Plato Principal	Postre	Precio Promedio total
		Pastas	Carnes	Pescado			
<b>La Cava del Río</b>	\$ 10	\$ 22	\$ 40	\$ 60	\$ 40,66	\$ 10	\$ 60,66
<b>Brooklyn</b>	-	\$ 30	-	-	\$ 30	\$ 13	\$ 43
<b>El Gallego</b>	\$ 9	\$ 20	\$ 35	-	\$ 27,50	\$ 8	\$ 44,50
<b>Raíces</b>	\$ 15	\$ 25	\$ 35	\$ 65	\$ 41,66	\$ 10	\$ 66,66
<b>Puesto Viejo</b>	\$ 15	\$ 28	\$ 50	\$ 70	\$ 49,30	\$ 10	\$ 74,30
<b>Complejo Arco Iris</b>	\$ 25	\$ 20	\$ 35	-	\$ 27,50	\$ 8	\$ 60,50
<b>Porca Miseria</b>	\$ 8	\$ 30	\$ 50	-	\$ 40	\$ 8	\$ 56

Fuente: Observación directa. Noviembre 2009. Río Ceballos.

Suponiendo que la inflación desde Noviembre del año 2009 hasta Julio del año 2012 fue del 73.06% (la fuente consultada es la página <http://www.inflacionverdadera.com>); se procederá a la actualización de los precios promedios totales de la competencia en el Cuadro 3.2:



(Cuadro 3.2) Precios promedios totales de los 7 competidores directos contemplando la inflación.

Restaurante	Entrada	Plato Principal				Postre	Precio Promedio total
		Pastas	Carnes	Pescado	Precio Promedio Plato Principal		
La Cava del Río	\$ 10	\$ 22	\$ 40	\$ 60	\$ 40,66	\$ 10	\$ 105
Brooklyn	-	\$ 30	-	-	\$ 30	\$ 13	\$ 74
El Gallego	\$ 9	\$ 20	\$ 35	-	\$ 27,50	\$ 8	\$ 77
Raíces	\$ 15	\$ 25	\$ 35	\$ 65	\$ 41,66	\$ 10	\$ 115
Puesto Viejo	\$ 15	\$ 28	\$ 50	\$ 70	\$ 49,30	\$ 10	\$ 128
Complejo Arco Iris	\$ 25	\$ 20	\$ 35	-	\$ 27,50	\$ 8	\$ 105
Porca Miseria	\$ 8	\$ 30	\$ 50	-	\$ 40	\$ 8	\$ 97

Fuente: Observación directa. Noviembre 2009, modificada por índice de inflación a Julio 2012.

Río Ceballos.

3) Demanda: debido a la estacionalidad que tiene el negocio gastronómico resulta apropiado tarifas diferenciales en temporada baja para incentivar la demanda.

(Cuadro 3.3) Precio por plato del Restaurante “La Quebrada”.

Tipo de plato	Precio por plato
Entrada fría	\$15
Entrada caliente	\$20
Tabla de fiambres para 2 personas	\$70
Pastas	\$40
Carnes	\$60
Pescados	\$70
Platos varios	\$40
Bebidas S/ Alcohol	\$10
Bebida C/ Alcohol	\$30
Postres	\$15
Menú ejecutivo (plato principal, bebida, postre)	\$60
Menú infantil	\$40

Fuente: Observación Directa Julio 2012

Se ha promediado entre los precios de los distintos platos y distinto tipos de promociones, para las entradas el precio promedio es de \$23.33; para el plato



principal es de \$52.5, para la bebida es de \$20 y el postre es de \$15. Estos promedios indican que una persona que se sienta en el restaurante y pide un servicio completo gasta en promedio \$110,83. Además se considera para el promedio aquellas personas que solicitan menú ejecutivo o bien menú infantil. Analizando todos los posibles consumidores se obtuvo un valor promedio de servicio de \$70.

El precio por sí solo no es suficiente para atraer o retener consumidores. Previamente es necesario garantizar productos/servicios idóneos, pues la verdadera lealtad a la marca es generada por la calidad, idoneidad y funcionalidad de los productos/servicios. No menos importante es que los productos se otorguen en el momento y en el lugar adecuado; y que se efectúe una correcta difusión de los mismos.

### 3.3 Plaza/Distribución.

El sistema de distribución es un elemento central de la estrategia de marketing, por cuanto en la competitividad empresarial moderna, es fundamental asegurar la cobertura de mercado y el acceso al producto por parte del consumidor.

La modalidad de distribución que realizará Restaurante La Quebrada es "Directo al consumidor final", cuando el producto llega del fabricante al consumidor sin que medie nadie.

#### Ubicación:

El punto de venta es el lugar en donde se ponen en contacto directo el vendedor y el comprador final, el lugar en donde se realiza la venta.

La evaluación de la ubicación responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la circulación del tránsito dónde está el negocio?
- ¿Cuáles son los otros locales u oficinas de la zona?
- ¿Hay lugar para estacionamiento?
- ¿Es un sitio de fácil acceso?
- ¿Es seguro?
- ¿Qué costos intervienen?



---

El Restaurante La Quebrada dispone de una ubicación estratégica en la zona periférica de la localidad de Río Ceballos. Estará situado en el Km. 23 de la ruta provincial E-53, acceso sur. (Ver Figura 3-2: Terreno en donde se ubicara el restaurante).



Figura 3-2: Terreno en donde se ubicara el restaurante.



---

Esto permitirá un fácil acceso, como también una rápida identificación para los turistas que se sientan atraídos por el llamativo de las sierras y deseen arribar al lugar. También favorecerá que los clientes puedan disfrutar de una vista panorámica, ventaja con la que no cuenta ningún comercio de la zona hasta el momento. Es por ello la gran importancia de que las instalaciones cuenten con importantes ventanales que permitan apreciar sin interrupción el paisaje. (Ver figuras 3-3).



Figura 3-3: Proyección del restaurante.





Ver anexo 1 “Ubicación de los atractivos turísticos en la localidad de Río Ceballos” y anexo 2 “Aspectos importantes del código del uso del suelo”.

#### Política de abastecimiento:

La política de abastecimiento es definida sinérgicamente con la estrategia genérica, es decir, se deberá contar con insumos que garanticen la calidad de los productos como así también del servicio a brindar.

Entre los productos con que se debe proveer para la actividad general hay diferencias en la complejidad para disponer de los mismos. Los que son de uso generalizado, como carnes, vinos, frutas y verduras, materiales en general, son de fácil acceso, aunque se ponga como limitante en la elección del proveedor la política descrita anteriormente, que nos garantice la calidad y la disposición de los insumos en el momento preciso. Pero se identifica una condicionante al momento de proveernos de los productos de la zona, con el concepto de frescura y calidad con que se manejan todas las materias primas. Por ello se identifica como principales proveedores a los que funcionan dentro de la ciudad de Río Ceballos. Pero cuando esta variable falle por alguna causa, se pretende establecer relaciones de negociación que permitan el abastecimiento desde otras Localidades.

Para reforzar el poder de negociación con los proveedores de los productos zonales, que son la principal ventaja competitiva, se pretende desarrollar, entre otras, una serie de vinculaciones con beneficios recíprocos entre los oferentes de esos productos hasta llegar a los altos directivos de las empresas y los beneficios que se puedan brindar desde la especialización en la atención del restaurante. Por ejemplo identificarlos con tarjetas personales como clientes VIP, lo que les dará la posibilidad de contar con las mejores ubicaciones en el sector que deseen sumado a servicios particulares que hacen a su diferenciación.

#### 3.4 Promoción. Mezcla comunicacional

Para dar a conocer la existencia de los productos y servicios que brinda Restaurante La Quebrada, el negocio utilizará diversos tipos de variables a través del área de relaciones públicas, ocupada por personal idóneo:



### Folleto informativo:

Lo folletos informativos sobre Restaurante La Quebrada se distribuirán en los formatos papel o vía e-mail en los siguientes puntos estratégicos:

- Secretaría de Turismo de la localidad de Río Ceballos, ubicada en el centro de la ciudad,
- Terminal de Transportes,
- Página Web de la Localidad de Río Ceballos: (<http://www.rioceballos.gov.ar>)
- Municipalidad de Río Ceballos- Sector Comercio.

### Publicidad:

Los medios de comunicación publicitaria que se escogerán tanto para el servicio gastronómico serán periódicos locales y/o regionales, como así también radio y Web. Además, se contará con un cartel publicitario colocado en los accesos sur y norte de la Localidad de Río Ceballos.

### Fuerza de ventas:

En un contexto como el actual, dinámico y competitivo, una de las variables más importantes dentro de la impulsión es la fuerza de ventas, donde interviene de manera directa el “personal de contacto” el cual estará formado por: Mozos, Encargados y Chef.

El personal de contacto reúna las siguientes características:

- Colaborar en la satisfacción del cliente cualquiera sea su función: todo el personal debe estar entrenado para atender de manera eficiente al cliente en todo momento.
- Empowerment: los clientes no quieren desaprovechar su tiempo y desean que el inconveniente se resuelva en forma inmediata, por lo tanto el personal de atención debe tomar decisiones rápidas para resolver problemas sin depender de sus jefes.
- Estar preparados para el cambio continuo, adaptación a nuevas tecnologías, especializaciones, cursos, etc.
- Aportar ideas a la organización para prestar servicios eficientes: a través de reuniones regulares con el resto de los empleados y encargados del



establecimiento. Ya que el personal de atención es el que más conoce las fallas del servicio por estar en permanente contacto con el cliente, además de percibir sus necesidades.

- Debe conocer las características de los productos y servicios que ofrece.
- Manejo de idioma, especialmente los mozos.
- Mostrar actitud positiva.
- Inspirar confianza.

#### Marketing encubierto:

Este tipo de comunicación es aquel que se centra en la promoción mediante el “boca a boca”, teniendo como objetivo principal lograr que la gente apropiada hable de la marca sin que parezca hacerlo por encargo de la compañía.

Es así como a través de la implementación del programa de fidelización, se logrará que los clientes sean los propios agentes publicitarios de Restaurante La Quebrada. La forma sobre la que se basará esta política será la verbal, es decir a través de conversaciones casuales en donde los clientes mencionen la marca y a su vez, la recomienden.

Es importante destacar que para poder trabajar con esta herramienta, resulta imprescindible que la satisfacción de los clientes se encuentre en un alto nivel. Esto requerirá una máxima atención, ya que de lo contrario con la misma herramienta pueden lograrse resultados adversos. Es el caso, en el que por ejemplo, personas que hayan recibido un mal servicio, efectúen comentarios negativos, teniendo una repercusión inmediata sobre futuros clientes.

Piezas de comunicación del negocio:

El restaurante utilizará las siguientes piezas de comunicación.

Carta de Menús del Restaurante.



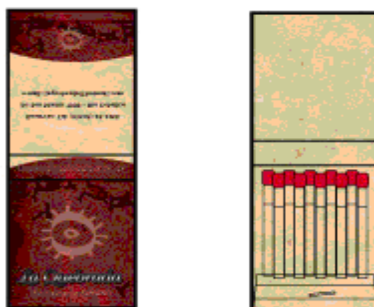
Tarjetas de presentación del restaurante.



Tarjetas de invitación al restaurante.



Cajas de Fósforos



Sobres para enviar publicidades y promociones del restaurante.



Agenda del Restaurante La Quebrada.



Servilleteros



Credenciales del personal.



Uniformes del personal masculino del Restaurante La Quebrada.





# Capítulo 4

**Viabilidad técnica - operativa, institucional y  
legal - ambiental.**

4.1 Estructura organizativa:

Organigrama del Restaurante La Quebrada:

Tener un restaurante organizado conlleva mucho trabajo, para lo cual hacer un organigrama puede ayudar a tener control y mantener ocupados y motivados a todos los empleados que trabajan en el negocio. Lo primero que se debe realizar es describir cada uno de los puestos que se necesitan para que el restaurante funcione.

Cuando el organigrama está bien definido y viene acompañado con una capacitación y eficiente descripción del puesto de trabajo, sabrá cada uno de los empleados cuáles son sus derechos y sus obligaciones dentro de la organización, y podrán tomar acciones en función a sus jefes o subordinados.

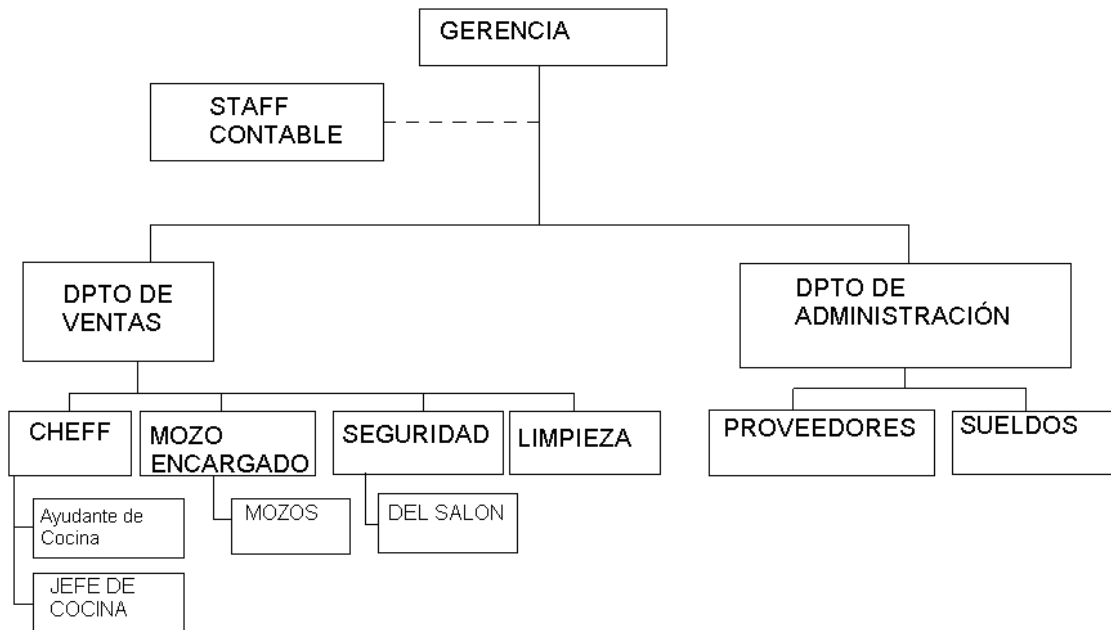


Figura 4.1: Organigrama del restaurante.

Descripción por área y función:

- Departamento de comercialización: responde en forma directa a la gerencia, tiene a su cargo a Cheff, mozo encargado, seguridad y limpieza.
- Departamento de administración: responde en forma directa a la gerencia, maneja los proveedores y los sueldos.





- Staff contable: es un agente externo que responde únicamente a la gerencia de la empresa pero se alimenta de los departamentos de comercialización y administración.
- Chef: pertenece al área de ventas y prestación de servicio, su función es la preparación de los platos que se servirán en el restaurante. Debe asegurar la calidad en la preparación del mismo.
- Jefe de cocina: pertenece al área de ventas y prestación de servicio, responde al chef, su función será la de programar, dirigir y controlar el proceso productivo, delegando actividades a los ayudantes de cocina. Se deberá asegurar el cumplimiento de los estándares y normas de calidad exigidos por los organismos pertinentes y por Restaurante La Quebrada.
- Ayudante de cocina: pertenece al área de ventas y prestación de servicio, responde al chef, su función es servir de asistente al jefe de cocina, participando de manera activa en el proceso productivo con rápida respuesta y con gran potencial de aprendizaje.
- Mozos/as: pertenece al área de ventas y prestación de servicio, su función será la de atender en forma cordial, dinámica y personalizada a los clientes del restaurante, deben tener buena predisposición para el trabajo dinámico y en equipo. El mozo encargado además será responsable por el trabajo y organización de los otros mozos y cumplirá con la función de dar la bienvenida a los clientes y acompañar a las mesas según el sector especificado por estos para brindarles el servicio.
- Seguridad del salón: pertenece al área de ventas y prestación de servicio, su función es controlar la seguridad del salón, contemplando la de los vehículos, la de los clientes y la de los dependientes.
- Limpieza: pertenece al área de ventas y prestación de servicio, su función es mantener higienizado todo el predio del Restaurante La Quebrada.
- Proveedores: son terceros ajenos a la empresa que se conectan en forma directa con el área administrativa, gerencia.
- Sueldos: lo maneja en forma directa el área de administración, en forma conjunta con la gerencia y el staff contable.



Considerando el organigrama de la figura 4.1 y la capacidad instalada que tendrá el emprendimiento en su faz de inicio, se deberá contar con el siguiente personal detallado en el cuadro 4.1:

Personal	Cantidad
<b>Chef</b>	1
<b>Jefe de cocina</b>	1
<b>Ayudante de cocina</b>	2
<b>Mozos</b>	4
<b>Seguridad del salón</b>	1
<b>Total</b>	9

Cuadro 4.1: Personal necesario.

El emprendimiento prevé desarrollar una estrategia competitiva de diferenciación, resultando de suma relevancia los recursos humanos con que cuente el mismo, puesto que será un factor que repercutirá de manera directa en el logro de los objetivos propuestos. En este aspecto se planea desarrollar una Gestión Integral de Recursos Humanos que permita organizar los mismos, dentro de la organización en pos de los objetivos de eficacia y eficiencia. Es decir, hacer énfasis en las metas que el emprendimiento se propone alcanzar a través de su gente.

El principal desafío:

Con toda probabilidad, durante el siglo XXI se incrementará la dependencia entre individuos, organizaciones y economías nacionales: Especialmente en América Latina nuestra sociedad enfrenta numerosos desafíos, como<sup>5</sup>:

1. Competencia Global.
2. Desempleo.
3. Responsabilidad social.
4. Necesidades médicas, alimenticias y de viviendas.
5. Explosión demográfica.
6. Diversificación de la fuerza de trabajo.

<sup>5</sup> WERTHER, WILLIAM B., JF y KEITH, DAVIS. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*, Editorial Mc.GRAW, Hill. México 4º Edición. Pág. 7.

- 7. Desafíos éticos.
- 8. Desafíos aún no identificados.

Las Organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios; debido a que la suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

El proceso de administración de Recursos Humanos:

El proceso de administración de Recursos Humanos son las actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados<sup>6</sup>.

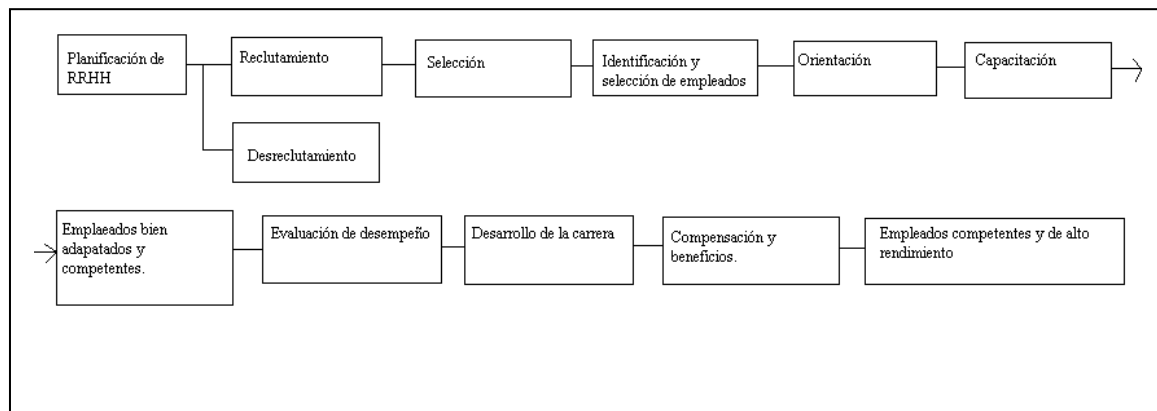


Figura 4-2: Proceso de administración de Recursos Humanos.

La figura 4-2 muestra el proceso, que incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo; estas son:

Los cuatro primeros pasos corresponden a la *Planificación de Recursos Humanos*: la adición de personas mediante el *Reclutamiento*, la reducción de personal por medio del *des reclutamiento y selección*, cuyo resultado consiste en

<sup>6</sup> ROBBINS, S & COUTLER, MARY (1994). *Administración*. Editorial Prentice Hall. 5ta edición. Pág. 340.



la localización y selección de empleados competentes y bien calificados. Una vez que se haya reclutado un personal competente, se tendrá que ayudar a los miembros a adaptarse a la organización, asegurar que sus habilidades y conocimientos para el trabajo se mantengan actualizados, desarrollar actividades apropiadas para el desarrollo de la carrera de cada uno de ellos y establecer un sistema de recompensas eficiente y eficaz. Esto se realiza mediante la *orientación, capacitación, desarrollo de carrera* y, finalmente, *compensación y beneficios*. El último paso del proceso de Recursos Humanos tiene el propósito de detectar y corregir posibles problemas de rendimiento. Esta actividad recibe el nombre de *Evaluación del desempeño*; por el hecho de que forma parte de las actividades de control del gerente.

Incorporación del personal:

Para la incorporación de dicho personal al emprendimiento, se prevé realizar el respectivo proceso de Recursos Humanos, a través de los siguientes pasos:

1) Planificación de recursos humanos:

La Planificación de Recursos Humanos es el proceso por el cual el negocio se asegura de contar con el personal adecuado, que sea capaz de llevar a cabo las tareas necesarias en el restaurante para que alcance sus objetivos.

1.1) Análisis del Puesto:

El análisis de puesto es la evaluación que permite definir los puestos de trabajo y los comportamientos necesarios para desempeñarlos (cuadro 4-1).

<b>Puestos</b>
<b>Chef</b>
<b>Jefe de cocina</b>
<b>Ayudante de cocina</b>
<b>Mozos</b>
<b>Seguridad del salón</b>

Cuadro 4-1: Puestos por cubrir.

1.2) Descripción del puesto:



La descripción del puesto es la exposición escrita de las actividades que la persona que ocupe un puesto deberá realizar, cómo las llevará a cabo y con qué finalidad.

- Jefe de cocina: Su función será la de programar, dirigir y controlar el proceso productivo, delegando actividades a los ayudantes de cocina. Se deberá asegurar el cumplimiento de los estándares y normas de calidad exigidos por los organismos pertinentes y por Restaurante La Quebrada.
- Ayudante de cocina: Su función es servir de asistente al jefe de cocina, participando de manera activa en el proceso productivo con rápida respuesta y con gran potencial de aprendizaje.
- Mozos/as: Su función será la de atender en forma cordial, dinámica y personalizada a los clientes del restaurante, deben tener buena predisposición para el trabajo dinámico y en equipo. El mozo encargado además será responsable por el trabajo y organización de los otros mozos y cumplirá con la función de dar la bienvenida a los clientes y acompañar a las mesas según el sector especificado por estos para brindarles el servicio.
- Chef: su función es la preparación de los platos que se servirán en el restaurante. Debe asegurar la calidad en la preparación del mismo.
- Seguridad del salón: su función es controlar la seguridad del salón, contemplando la de los vehículos, la de los clientes y la de los dependientes.

### 1.3) Especificación el puesto:

La especificación del puesto es la exposición de las calificaciones mínimas aceptables que la persona que ocupe cada puesto específico deberá poseer para poder desempeñarlo con éxito.

- Jefe de Cocina: Se requiere persona de 35 a 45 años de edad, sexo indistinto, con estudios terminados en gastronomía y experiencia comprobable mínima de 5 años en la actividad gastronómica. Predisposición para el trabajo dinámico y en equipo.
- Ayudante de cocina: Se requiere personas de sexo indistinto, de 25 a 50 años de edad con estudios terminados y/o a punto de recibirse y



experiencia en la actividad gastronómica. Predisposición para el trabajo dinámico y en equipo.

- Mozos/as: Se requiere personas de sexo indistinto de 25 a 40 años de edad, con experiencia en la actividad comprobable. Predisposición para el trabajo dinámico, en equipo y con buena presencia.
- Chef: Se requiere persona de 30 a 45 años de edad, sexo indistinto, con estudios terminados en gastronomía y experiencia comprobable mínima de 5 años en la actividad gastronómica. Predisposición para el trabajo dinámico y en equipo
- Seguridad del salón: Se requiere persona de sexo masculino, de 30 a 50 años de edad con estudios terminados, capacitado y con experiencia en seguridad. Predisposición para el trabajo dinámico y en equipo.

2) Reclutamiento:

Utilizando la información recopilada en el paso de evaluación actual se procede a realizar el reclutamiento, es decir, el proceso de localizar, identificar y atraer a los solicitantes capaces.

Las fuentes principales de candidatos potenciales a puestos de trabajo que se utilizaran son las que se detallan en el cuadro 4-2:

Fuente	Ventajas	Desventajas
<b>Anuncios publicitarios</b>	Amplia distribución	Atraen a muchos candidatos no calificados.
	Pueden ir dirigidos a grupos específicos.	
<b>Agencias públicas de empleados</b>	Son gratuitas o sólo cobran un cargo nominal.	Los candidatos suelen personas no calificadas o con una capacitación mínima.
<b>Agencias de empleados privados</b>	Abundantes contactos.	Costos elevados.
	Selección cuidadosa.	
	Garantías a corto plazo.	
<b>Colocación en escuelas</b>	Un grupo de candidatos numeroso y centralizado.	Se limita a posiciones en el nivel de entrada.

Cuadro 4-2: Fuentes para la búsqueda laboral.



La fuente a la cual se acudirá deberá reflejar las realidades del mercado laboral local, el tipo o nivel del puesto y el tamaño del negocio. (Ver anexo 3 Instituciones en la Localidad de Córdoba de carreras referentes a los puestos solicitados).

Posterior al reclutamiento del personal a través de diferentes medios se realiza una selección inicial de CV, a fin de programar las citaciones a entrevistas.

### 3) Selección:

El proceso de selección es el procedimiento para escoger a los solicitantes de un puesto de trabajo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados.

Se pretende realizar la comparación de las competencias del postulante con las especificaciones del puesto.

#### 3.1) Elementos auxiliares de la selección:

- Formulario de solicitud: se exige a los candidatos a los puestos de trabajo que llenen una solicitud. Puede ser un formulario en el cual la persona anota su nombre, dirección y número telefónico o puede ser un perfil completo del historial de la persona con detalles sobre actividades del individuo, sus habilidades y realizaciones.
- Pruebas de simulación del desempeño: se basan en el comportamiento real en el trabajo; las más conocidas son: el muestreo de trabajo, es el elemento auxiliar para la selección de personal en el cual se presenta a los solicitantes una réplica en miniatura de un puesto de trabajo y se le pide que realice tareas importantes para dicho trabajo; y los centros de evaluación, que son los lugares donde los candidatos a un puesto de trabajo se someten a pruebas de simulación del desempeño que permiten valor su potencial.
- La entrevista: junto con el formulario de solicitud, la entrevista es un elemento auxiliar de selección casi universal. Son herramientas de selección válidas y fiables, cuando están correctamente estructuradas y



organizadas, y cuando los entrevistados responden la misma serie de preguntas, las entrevistas son efectivas.

- Investigaciones de antecedentes: las investigaciones de antecedentes pueden ser de dos tipos; verificaciones de los datos contenidos en la solicitud y comprobación de referencias.
- Examen físico: para los empleados que suponen la posesión de ciertos requisitos físicos, el examen de este tipo tiene alguna validez, ya que es un requisito de las compañías de seguros. Hay que asegurarse de que los requisitos estén relacionados con el empleo y no impliquen discriminación alguna.

#### 4) Orientación:

La orientación es la introducción de un nuevo empleado a su puesto de trabajo y al restaurante, la misma será realizada por el gerente del negocio a los fines de cumplir los principales objetivos de la misma, que son:

- Reducir la ansiedad inicial que sienten todos los nuevos empleados cuando inician sus actividades en un puesto de trabajo.
- Familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, la unidad de trabajo y con el restaurante en conjunto.
- Facilitar la transición de persona ajena al negocio a miembro del mismo.

#### 5) Capacitación del empleado:

Las actividades de capacitación para los empleados intentan modificar las habilidades de éstos en una o varias de las categorías: técnicas, de relaciones personales y de resolución de problemas.

El Gerente del Restaurante La Quebrada con el organigrama definido previamente se lo presentará a los empleados y les explicará cual es la jerarquización y las funciones que ahí se detallan; debido a que es lo que más les importa a los empleados: saber en donde están ubicados, y hacia quien tienen que dirigirse, su inmediato superior.

##### 5.1) Métodos de capacitación:





La mayor parte de la capacitación tendrá lugar en el curso del trabajo porque este enfoque es más sencillo de aplicar y, en general, resulta de bajo costo.

A su vez Restaurante la Quebrada prevé aplicar como método de capacitación en el trabajo la rotación de puestos, que incluye las transferencias laterales en las cuales los empleados tienen oportunidad de trabajar en diferentes puestos ya que es el método que goza de mayor aceptación.

#### 6) Desarrollo de carrera:

La carrera es la secuencia de los puestos de trabajo que desempeña una persona a lo largo de toda su vida.

#### 7) Remuneración y prestaciones:

El propósito de crear un sistema de remuneración eficaz y apropiada consiste en atraer y conservar un grupo de individuos competentes y talentosos que ayuden al restaurante al cumplimiento de su misión y en el logro de sus metas.

El sistema de remuneración desarrollado debe reflejar el carácter cambiante de las actividades y del propio centro de trabajo a fin de mantener motivadas a las personas dentro del negocio.

Los componentes del Sistema de Remuneración:

- Sueldos y salarios base.
- Adiciones a los sueldos y salarios.
- Pagos de incentivos.
- Prestaciones y servicios.

#### 4.2 Aspectos Técnicos:

En relación a la incorporación de tecnología necesaria, la misma no presenta inconvenientes debido al fácil acceso a proveedores vía Internet (de otras provincias donde es posible obtener diferencias en cuanto al costo de adquisición) o personalmente (proveedores de Río Ceballos y Ciudad de Córdoba Capital).



Teniendo presente que el entorno tecnológico es un factor importante y cambia constantemente, el equipamiento a incorporar no presenta demasiada complejidad o tecnología.

A continuación se realiza una descripción del mínimo equipamiento necesario para dar inicio a la actividad.

Equipamientos necesarios:

Para el salón de comidas:

- Mesas, sillas, amueblamientos.
- Vajilla (platos, cubiertos, vasos, copas, juego de tasas)
- Mantales, cubre manteles.
- Centros de mesas.

Para la sala de niños:

- Hamacas.
- Calesitas.
- Toboganes.
- Pelotero.

Tecnología necesaria para operar:

- Cocina Industrial
- Horno industrial
- Anafe acero inoxidable
- Parrillas
- Horno microondas
- Armarios snack refrigeración
- Licuadora acero inoxidable
- Maquina café Express
- Utensilios de cocina
- Estantería acero inoxidable
- Multiprocesador
- Mesa preparaciones



- Heladera con freezer
- Plasma.

#### Proceso de Producción:

El servicio ofrecido contará con un menú programado, pero también se elaborarán comidas de acuerdo a la amplia carta ofrecida a los clientes, por lo tanto requerirá de flexibilidad en el proceso y mano de obra especializada, a fin de cumplir de manera eficiente y eficaz con cada uno de los pedidos.

#### Lay Out:

El espacio físico donde se desarrollará el emprendimiento contará con una superficie total de 320 m<sup>2</sup> y estará distribuido en los siguientes espacios físicos (figura 4-3 y figura 4-4).

- Sector de producción (cocina y depósito de almacenamiento de materia prima)
- Baños.
- Salón de comida.
- Estacionamiento.
- Terraza.
- Espacio para juegos de niños.



Figura 4-3: Layout de Restaurante "La Quebrada".



Figura 4-4: Lay out de Restaurante "La Quebrada".



El layout resulta un factor importante a tener en cuenta, debido a que incidirá de manera directa en una eficiente elaboración de los platos solicitados, evitando de esta manera retrocesos en los procesos productivos. Así mismo será importante brindar espacios confortables que permitan que el cliente se sienta a gusto y que el espacio sea aprovechado de manera óptima.

Esta herramienta a su vez sirve para que el encargado de llevar la obra pueda estimar los costos de construcción necesarios en base a la superficie del negocio, la planta baja del restaurante tiene una superficie cubierta de 200 m<sup>2</sup> y la planta alta 120 m<sup>2</sup>.

#### 4.3 Aspectos Legales:

En cuanto a los aspectos legales no se registran restricciones para el desarrollo de la actividad. Resulta dable destacar la importancia de que el espacio físico cuente con las medidas de seguridad indispensables, como salidas de emergencia, matafuegos, correspondientes habilitaciones municipales, etc. Respecto a ello se destacan los controles bromatológicos, que posibilitan y mejoran el control de la materia prima que ingresa a la ciudad y que por ende ofrece seguridad acerca de los proveedores con los que contamos.

La Localidad de Río Ceballos, precisamente el Sector Comercio, brinda los Requisitos generales para la Actividad Comercial, Industria y de Servicio-Habilitación-.

(Ver Anexo 4: Requisitos Generales de Habilitación para Actividad Comercial, Industria y de Servicio).

A su vez se debe tener en cuenta todo lo referido al registro de la marca del restaurante.

#### Registro de marca<sup>7</sup>

La finalidad del Registro de Marcas es proteger legalmente el nombre de su producto o servicio pudiendo impedir el uso por parte de terceros. Pueden

---

<sup>7</sup> <http://www.cordobaregistrada.com.ar/ne.html>



registrarse palabras, dibujos, emblemas, estampados, logos, imágenes, frases publicitarias. El término de duración de la marca es de diez años y puede ser renovada indefinidamente por períodos iguales.

Las marcas pueden ser denominativas (palabras, letras o número), figurativas (dibujos, logotipos) o mixtas (combina elementos denominativos y figurativos a la vez). La marca registrada otorga a su titular el uso exclusivo de la misma, con la posibilidad de excluir a otros en el uso de esa marca y de cualquier otra que pueda causar confusión o que de cualquier manera afecte el derecho exclusivo. Como consecuencia de la propiedad el titular puede disponer de su marca registrada mediante venta, cesión o licencia de uso.

La marca registrada le permite a usted utilizar el signo R demostrando a terceros que su marca se encuentra legalmente registrada.

Los productos y servicios a registrar se encuentran categorizados en 45 clases, la protección de la marca registrada no es para todos los productos y servicios sino para la clase de productos o servicios que se haya registrado, pudiendo registrarse varias clases para proteger el producto o servicio de la mejor manera. La marca registrada tiene validez en todo el territorio de la República Argentina.

#### Organismo estatal:

El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) es el organismo estatal que tiene a su cargo el registro de las marcas.

#### Instituto nacional de la propiedad industrial:<sup>8</sup>

El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (I.N.P.I.) es el organismo público responsable de la aplicación de las leyes de protección de la propiedad industrial.

El INPI tiene como misión proteger los derechos de propiedad industrial, mediante el otorgamiento de los correspondientes títulos de propiedad y efectuar los registros establecidos en la legislación nacional para tal fin.

El Instituto atiende, asesora, analiza, tramita las solicitudes y otorga cuando son pertinentes los correspondientes títulos de propiedad. En síntesis, registra

---

<sup>8</sup> <http://www.inpi.gov.ar/pdf/GMarcas.pdf>.



patentes, marcas y modelos y/o diseños industriales, así como otorga renovaciones, registra contratos de transferencia de tecnología y realiza búsquedas de patentes y modelos de utilidad, y modelos o diseños industriales sobre bases de datos nacionales y extranjeras.

Considerando la relevancia de la propiedad industrial en el marco de la estructura económica de la Argentina, el INPI promueve iniciativas y desarrolla actividades tendientes a la protección de la propiedad industrial en el orden nacional con vocación federal, y fomenta las innovaciones y creaciones que pudiesen tener aplicación industrial o comercial.

### Marca:

Una marca es un signo, con capacidad distintiva, que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de las demás.

La ley 22.362 de Marcas y Designaciones no la define sino que enumera, con carácter abierto, los signos registrables como marcas y así establece que: "Pueden registrarse como marcas para distinguir productos o servicios: una o más palabras con o sin contenido conceptual; los dibujos; los emblemas; los monogramas; los grabados; los estampados; los sellos; las imágenes; las bandas; las combinaciones de colores aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; los envoltorios; los envases; las combinaciones de letras y de números; las letras y números por su dibujo especial; las frases publicitarias; los relieves con capacidad distintiva y todo otro signo con tal capacidad."

### Protección de las Marcas:

Si bien la mayoría de las empresas comprende el interés que reviste el uso de las marcas para diferenciar sus productos de los de sus competidores, no todas son conscientes de lo importante que es protegerlas a través del registro.

El registro de una marca otorga a la empresa el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos idénticos con la misma marca o utilizando una tan similar que pueda crear confusión.

Si la empresa no registra la marca, las inversiones que realice en la comercialización de un producto pueden resultar infructuosas ya que sus rivales





podrían utilizar la misma marca o una tan similar que pueda confundirse para comercializar productos idénticos. Si un competidor adopta una marca similar o idéntica, los consumidores podrían comprar por error el producto del competidor. Esto no solo disminuirá las ganancias de la empresa y confundirá a sus clientes, sino que dañará su reputación e imagen, especialmente si los productos rivales son de calidad inferior

Dado el valor y la importancia que una marca puede tener para el éxito de un producto en el mercado, es crucial asegurarse de que está registrada en el mercado o los mercados pertinentes.

Además, puede concederse una licencia sobre la marca a otras empresas, lo que representaría una fuente adicional de ingresos.

Las marcas también pueden ser objeto de acuerdos de franquicia.

Una marca que goce de buena reputación entre los consumidores también puede emplearse para obtener financiación de instituciones, que cada vez son más conscientes de que el éxito comercial de las empresas depende en gran medida de las marcas.

#### Protección de la marca de la empresa:

La protección de las marcas se obtiene mediante el registro, y en algunos países, también a través de su utilización (este no es el caso de nuestro país). Aún en los países en los que las marcas pueden protegerse a través de su uso, es recomendable registrarlas presentando la solicitud apropiada en la oficina nacional de marcas. El registro de una marca redundará en una mayor protección, especialmente en los casos en que exista un conflicto con una marca idéntica o tan similar que pueda causar confusión.

Para efectuar el registro suele resultar muy útil contratar a un agente de marcas (en algunos países es obligatorio, pero no en el caso del nuestro).

#### Derecho a solicitar el registro de la marca:

Cualquier persona física o jurídica, con un interés legítimo puede solicitar el registro de una marca.

#### Obligatoriedad de registrar las marcas de la empresa:



Si bien no es obligatorio, sí es sumamente recomendable, dado que el registro otorga derechos exclusivos que prohíben el uso no autorizado de la marca.

#### Costos que entraña la protección de una marca:

Es importante tener en cuenta y presupuestar adecuadamente los costos asociados a la creación y el registro de la marca.

- La creación de un logotipo o una palabra para utilizarlos como marca puede entrañar costos, ya que algunas empresas contratan servicios externos para hacerlo.
- Realizar una búsqueda de marcas también puede ocasionar costos.
- El proceso de registro acarrea costos que varían en función de las clases a registrar.
- Las empresas que recurran a un agente de marcas para tramitar el registro incurrirán en gastos adicionales, aunque probablemente, ahorrarán bastante tiempo y esfuerzos.

#### Agente de marcas:

No se exige la contratación de un agente de marcas para presentar la solicitud: usted mismo puede cursarla. Sin embargo, para ahorrar tiempo puede recurrir a un agente especializado en la búsqueda de marcas que esté familiarizado con los detalles del trámite de registro, asegurándose así de solicitar protección en la clase o clases de marcas apropiadas y sin correr el riesgo de que la solicitud sea denegada sobre la base de motivos absolutos.

#### La búsqueda de marcas:

La búsqueda de marcas, como su nombre lo indica, consiste en averiguar si la marca que piensa registrar, o una similar, no ha sido ya registrada por otra empresa para productos idénticos a los suyos.

La búsqueda se efectúa a través del I.N.P.I., puede ser por una marca idéntica a la que desea registrar (es gratuita) o fonética (es arancelada). Sea cual sea el método elegido, recuerde que esa búsqueda es solo preliminar.

Quizá sea difícil asegurarse de que la marca elegida no es “similar” hasta el punto de generar confusión con una ya existente cuyo registro sea válido.



De ahí la utilidad de contar con la orientación de un agente especializado con los trámites que exige la Dirección de Marcas y con la jurisprudencia en ese ámbito.

Las marcas están agrupadas por “clase” con arreglo a los productos o servicios que identifica. Por consiguiente, primero hay que empezar por familiarizarse con las 45 clases diferentes de marcas.

A los fines de cumplir los aspectos legales necesarios sobre la marca se procedió a enviar un mail al organismo I.N.P.I y así comprobar la susceptibilidad de ser registrada.

Con respecto a los aspectos legales, también se debe tener en cuenta la Ley 19.587/72 de Higiene y Seguridad Laboral a los fines de evitar el deterioro psicofísico de los empleados del negocio; y todo lo referido a la Ley 24.557/95 de Riesgos de Trabajo para evitar los accidentes en el área laboral, incorporando a los trabajadores, empleadores, Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART) y a la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT).

#### 4.4 Aspectos Ambientales:

La actividad no presenta dificultades en torno a este aspecto, debido a que las actividades que se realizan no se encuentran sujetas de manera directa a la contaminación ambiental. Sin embargo, es importante destacar los recaudos que se deben tener presentes con respecto al proceso productivo de las comidas que se ofrecen y los desechos ocasionados. Por tal motivo, la política de la organización será poder reducir al máximo los desperdicios que puedan presentarse, siendo necesario mantener un estricto control de la calidad tanto en el proceso de elaboración como en traslado hacia el cliente. El mayor desafío se centrará en la calidad gastronómica que se ofrece.



# Capítulo 5

## Viabilidad económica - financiera



**5.1 Fuentes de financiamiento:**

Desde el punto de vista financiero, se prevé concretar el proyecto utilizando fuentes de financiamiento externa, pudiendo realizarse a través de inversores o bien por la obtención de un financiamiento.

La financiación del proyecto se efectuará de la siguiente manera: el 50% con capital propio, importe ahorrado a plazo fijo al 11.50% de interés anual (fuente Banco Patagonia) y el resto con un préstamo a 5 años de plazo, al 14% de interés anual, con cuotas constantes anuales otorgado por Banco Galicia.

**5.2 Plan de Inversión:**

Con el objetivo de analizar la rentabilidad del proyecto se realizó una proyección económico-financiera.

A continuación se presenta el Cuadro de Flujos de Fondos Operativos para el mediano plazo (5 años) y luego se aplicarán los criterios de evaluación de proyectos de inversión, a los fines de analizar las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto.

**5.2.1 Flujos de Fondos Operativos de mediano plazo.**

Ver cuadro 5-1.

Rubro/ Periodos	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por venta</b>		2444000,00	2688400,00	2957240,00	3250520,00	3568240,00
<b>Crédito fiscal</b>		166420,00	181817,25	198754,16	217230,80	237274,16
<b>Total ingresos</b>		2610420,00	2870217,25	3155994,16	3467750,80	3805514,16
<b>Inversión inicial</b>	-256000,00					
<b>Mobiliario</b>	-180000,00					
<b>Selección de personal</b>	-31695,00					
<b>Manual de marca</b>	-8560,00					
<b>Capital de trabajo</b>		34683,00	34683,00	34683,00	34683,00	34683,00
<b>Insumos directos 30%</b>		733200,00	806520,00	887172,00	975156,00	1070472,00
<b>Insumos indirectos</b>		24593,40	24593,40	24593,40	24593,40	24593,40
<b>Mano de obra</b>		650271,44	650271,44	650271,44	650271,44	650271,44
<b>Costo de adm y comerc</b>		53601,00	53601,00	53601,00	53601,00	53601,00
<b>Costo fijo</b>		68849,95	68849,95	68849,95	68849,95	68849,95
<b>Depreciación activo fijo</b>		2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00



<b>Impuesto ingresos brutos</b>	10%	244400,00	268840,00	295724,00	325052,00	356824,00
<b>Impuesto IVA</b>	21%	513240,00	564564,00	621020,40	682609,20	749330,40
<b>Total egresos</b>		2324838,79	2473922,79	2637915,19	2816815,99	3010625,19
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		285581,21	396294,46	518078,97	650934,81	794888,97
<b>Impuesto a la utilidad</b>	35%	99953,42	138703,06	181327,64	227827,18	278211,14
<b>Flujo de fondo después del impuesto</b>		185627,79	257591,40	336751,33	423107,63	516677,83
<b>Depreciación activo fijo</b>		2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
<b>Flujo de fondos netos operativos</b>		-476255,00	187627,79	259591,40	338751,33	425107,63

Cuadro 5-1: Cuadro de flujo de fondos de Restaurante “La Quebrada”.

**5.2.2 Referencias del cuadro de flujo de fondos operativos:**

Se ajustaron por inflación todos los rubros que así lo permitieran.

El índice utilizado fue del 57.65%

Surge de la sumatoria de índice de inflación de septiembre 2010 a diciembre de ese año \$8.044; mas índice de inflación para el periodo 2011 24.017%; mas índice de inflación acumulado desde enero 2012 hasta julio 2012 del 25.59%.

En todo momento se tomo el índice de consultoras (el mismo fue tomado de la pagina web <http://www.inflacionverdadera.com>).

**Ingresos:**

Total de cubiertos 100.

Se prevé para el primer año ocupar 40% de los cubiertos en almuerzo y 60% de cubiertos en cena. Para posteriormente realizar un incremento en la capacidad del 10% anual, para cada uno de los horarios.

El restaurante abrirá sus puertas al público, de martes a domingos; los días trabajados al año serán 312 (6 días de la semana \* 52 semanas del año = 312 días al año). El Gasto promedio por cliente se estima en \$70. Ver cuadro 5-2.



	Total cubiertos	Precio promedio por plato	Cantidad de días al año	Ingreso
<b>Año 1</b>	100	70	312	2184000
<b>Ano 2</b>	110	70	312	2402400
<b>Año 3</b>	121	70	312	2642640
<b>Año 4</b>	133	70	312	2904720
<b>Año 5</b>	146	70	312	3188640

Cuadro 5-2: Ingresos por servicio de Restaurante “La Quebrada”.

Además se prestara servicio de desayuno y merienda campestre solo los días sábados y domingos. Los días trabajados al año con dicho servicio serán 104 (2 días por semana \* 52 semanas = 104 días al año). El valor promedio del servicio es de \$25; se prevé ocupar el 50% de la capacidad para cada horario con incremento anual del 10%. Ver cuadro 5-3.

	Total cubiertos	Precio promedio por plato	Cantidad de días al año	Ingreso
<b>Año 1</b>	100	25	104	260000
<b>Ano 2</b>	110	25	104	286000
<b>Año 3</b>	121	25	104	314600
<b>Año 4</b>	133	25	104	345800
<b>Año 5</b>	146	25	104	379600

Cuadro 5-3: Ingresos por servicio de Desayuno y merienda “La Quebrada”.

Total de ingresos Anuales. Ver cuadro 5-4.

	Ingreso
<b>Año 1</b>	2444000
<b>Ano 2</b>	2688400
<b>Año 3</b>	2957240
<b>Año 4</b>	3250520
<b>Año 5</b>	3568240

Cuadro 5-4: Ingresos por servicios de Restaurante “La Quebrada”.

Crédito Fiscal: El cálculo del crédito fiscal se efectuó sobre la suma de egresos incurridos en capital de trabajo, insumos directos e insumos indirectos.

Inversión inicial: consiste en la restauración y ampliación de un local comercial. El mismo se localiza a 4 km del espacio plasmado para el proyecto inicial, es un terreno de 1500mts cuadrados, con una construcción de 100 mts cuadrados cubiertos, en ruta E 53 km 23.



Mejoras que se deben realizar:

Restauración de los 100 mtrs cubiertos (incluyendo la cocina y los baños). Ampliación de planta baja en 100 mts cubiertos. Ampliación en segundo piso de 60 mts cubiertos. Realización de una terraza en segundo piso de 60 mts (con vista a toda la ciudad) y cocheras en planta baja.

Costo total del acondicionamiento técnico \$256000, compuesta por:

Restauración 100 mts cubiertos, fachada e interior \$50000.

Ampliación de 160 mts cubierto realizado con materiales prefabricados para que sea de rápida construcción y un costo bajo \$160000

Realización de terraza y cochera \$36000

Parquizado del terreno \$10000

Mobiliario: El mobiliario incluye la suma de los costos de mesas y sillas, mantelería, accesorios de cocina, vajilla, cocinas, acondicionadores (frío- calor) y vehículo Fiat Fiorino tasado en \$54.000, en total equipamiento y mobiliario \$180.000.

Manual de Marca: El manual de marca incluye la construcción del mismo, la folletería, remeras para los empleados, servilleteros, entre otros. No tiene modificación de costo, porque el mismo ya fue realizado.

Selección de personal: La selección de personal es el costo en el cual se incurre para que una empresa realice dicha tarea; se efectuó la suma de los pagos del valor de los primeros sueldos netos de los 9 empleados \$31695 (\$3861 + \$4177 + \$6076 + \$14424 + \$3157 = \$ 31695)

Capital de trabajo: se ajusto el que inicialmente se tenía; \$22000 por inflación.

Dándonos un valor de \$34683.

$\$22000 \times 0.5765$

Insumos Directos: Los insumos directos se calculan como el 30% de las ventas.





Insumos Indirectos: Los insumos indirectos surgen de la suma de: costo de mantenimiento de local, reparaciones, insumos para la higiene y limpieza del mismo, entre otros, se estima \$1.300 mensual, lo que hace la suma de \$15.600 Se ajusto el costo de insumos indirectos por inflación quedando en \$24593.4.

$$\$15600 * 0.5765$$

Mano de Obra: La mano de obra se calcula como el valor total del sueldo de cada empleado. (Ver cuadro 8.2) Sueldos netos de los 9 empleados del Restaurante La Quebrada, luego se multiplica el total de los sueldos de todos los empleados por 13 meses (12 meses más medio sueldo en junio y medio sueldo en diciembre de aguinaldo), lo que da un total de \$650271,44.

Para esto se procedió a buscar información en La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), el cual ha dado a conocer las nuevas escalas salariales para la actividad.

Sueldos netos de los 9 empleados del Restaurante La Quebrada. Ver cuadro 5-5.

Personal	Cantidad		
<b>Cheff</b>	1	Sueldo neto	3861
		Acuerdo 2012	386
		Complemento de servicio	463.3
		Presentismo	386.1
		Aporte y contribuciones	996
		Total sueldo del Cheff	6092.4
<b>Jefe de cocina</b>	1	Sueldo neto	4177
		Acuerdo 2012	418
		Complemento de servicio	501.24
		Presentismo	417,7
		Aporte y contribuciones	1078
		Total sueldo del Jefe de Cocina	6591.94
<b>Ayudante de cocina</b>	2	Sueldo neto	3038
		Acuerdo 2012	304
		Complemento de servicio	364.56
		Presentismo	303.8
		Aporte y contribuciones	784
		Total sueldo de Ayudante	4794.36
		Cantidad de ayudantes de cocina	2
		Total	9588.72
<b>Mozos</b>	4	Sueldo neto	3606
		Acuerdo 2012	361



		Complemento de servicio	432.72
		Presentismo	360.6
		Aporte y contribuciones	931
		Total sueldo de Mozo de mostrador	5691.32
		Cantidad de mozos	4
		Total	22765.28
<b>Seguridad del salón</b>	1	Sueldo neto	3157
		Acuerdo 2012	316
		Complemento de servicio	378.54
		Presentismo	315.7
		Aporte y contribuciones	815
		Total sueldo de Seguridad	4982.54
<b>Total</b>	9	Total Sueldos de empleados	50020.88
		Meses	13
		Total	650271.44

Cuadro 5-5: Costo de mano de obra. Fuente: <http://www.uthgra.org.ar/site/index.php>- Julio 2012.

Costos de Administración y Comercialización:

Administración	Papelería	\$2.000
	Teléfono	\$4.000
Comercialización	Publicidad	\$12.000
	Marketing	\$16.000
<b>Total</b>		<b>\$34.000</b>

Cuadro 5-6: Costo de Administración y comercialización.

Se ajusto el costo de administración y comercialización por inflación quedando en \$53601.

$$\$34000 * 0.5765$$

Costos Fijos:

Seguros	\$4.920
Electricidad y agua	\$5.400
Gas	\$4.200
Cable y Wifi	\$2.400
Patente vehicular	\$480
Impuestos inmobiliarios y mobiliarios	\$900
<b>Total</b>	<b>\$18.300</b>

Cuadro 5-7: Costos fijos.



Se ajustaron los costos fijos por inflación quedando en \$28849,95.

$$\$18300 * 0.5765$$

A los costos fijos contemplados en el proyecto inicial se le sumo el costo anual por alquiler que es de \$40000, Quedando así un costo fijo anual de \$68849.95.

Depreciación de Activos Fijos:

Vehículo Fiat Fiorino, tasado en \$54.000, se amortiza en 10 años y tiene un valor residual de \$34.000, lo que da \$2.000 anuales

La cuenta depreciación entonces, de \$2000 tiene doble aparición en el cuadro de flujo de fondos debido a que primero se deduce mostrando una salida monetaria a fines de tributar menor impuesto y luego se suma, ya que no es una salida de dinero propiamente dicha.

Impuesto a la Utilidad: El impuesto a la utilidad es el 35% de la utilidad antes del impuesto, cuando el total de ingresos menos el total de egresos es mayor a cero.

5.3 Indicadores Financieros para el mediano plazo:

Para el cálculo de los indicadores financieros para el mediano plazo se trabajo de la siguiente manera.

Monto de inversión inicial: \$ 476255

Monto financiado = \$238127.5

Monto con capital propio = \$238127.5

Tasa del préstamo =  $0.14 - (0.14 * 0.35) = 0.091$  anual

Tasa de costo = 0.203 anual. Contempla una prima de riesgo del 10% anual.

$$r = \frac{238127 \cdot 0.5 * 0.091 + 238127 \cdot 0.5 * 0.115}{476255} =$$

$r = 0.103$  y  $r' = 0.203$  (contempla prima de riesgo)



### Criterio del valor actual neto:

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.<sup>9</sup>

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

$$VAN = 462490.05$$

Al ser la VAN mayor a cero se infiere que el proyecto es aceptable.

### Criterio de la tasa interna de retorno:

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con el cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Como señalan Biermn y Smidt, la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.”<sup>10</sup>

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

TIR= 52% anual.

La tasa así calculada se compara con la tasa de costo de la empresa.

0.52 > 0.203 anual.

<sup>9</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 3º Edición. Pág. Nº 301.

<sup>10</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). Op. Cit. Pág. Nº 302.



La TIR es mayor a la tasa de descuento de la empresa, lo que implica que el proyecto es rentable y aceptable.

Criterio de periodo de recuperación de la inversión:

En este criterio se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa<sup>11</sup>.

$$PR = r + \frac{-FNC_0 - FNC_r^*}{FNC_{r+1} v^{r+1}}$$

PR= 3.

Es decir que en el periodo 3 del proyecto se recuperará la inversión nominal.

Criterio razón beneficio – costo:

El criterio de razón beneficio-costo tradicionalmente utilizado en la evaluación de proyectos; se debe aplicar utilizando factores descontados.<sup>12</sup>

$$RBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

VAN Beneficio = \$9132049.29

VAN Costos = \$7220712.59

B/C=1.2647

Al ser el coeficiente de beneficio-costo mayor que uno, se deduce que los ingresos superan los egresos del proyecto por lo tanto el proyecto es aceptable.

<sup>11</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). Op. Cit. Pág. N° 309.

<sup>12</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). Op. Cit. Pág. N° 313.



5.4 Cuadro de Flujos de Financiamiento para el mediano plazo

(Ver cuadro 5-8)

Deuda	\$ 238127.5	
Interés Anual	14%	0,14
Cuota	Fija (sistema Francés)	\$66205.92
n (periodos)		5

Concepto/ periodo	0	1	2	3	4	5
<b>Saldo</b>	238127,5	238127,5	190502	142876,5	95251	47625,5
<b>Capital</b>		47625,5	47625,5	47625,5	47625,5	47625,5
<b>interés</b>		33337,85	26670,28	20002,71	13335,14	6667,57
<b>cuota</b>		80963,35	74295,78	67628,21	60960,64	54293,07

Rubros/ Periodos	0	1	2	3	4	5
<b>(intereses)</b>		33337,85	26670,28	20002,71	13335,14	6667,57
<b>Subtotales</b>		-33337,85	-26670,28	-20002,71	-13335,14	-6667,57
<b>impuestos</b>	0,35	11668,2475	9334,598	7000,9485	4667,299	2333,6495
<b>Subtotales</b>		-	-	-	-8667,841	-4333,9205
<b>Prestamo recibido</b>	238127,5	21669,6025	17335,682	13001,7615		
<b>(devolución de capital)</b>		47625,5	47625,5	47625,5	47625,5	47625,5
<b>Flujos de fondo</b>	238127,5	-	-	-	-	-
		69295,1025	64961,182	60627,2615	56293,341	51959,4205

Cuadro 5-8: Flujos de financiamiento.

5.5 Indicadores Financieros considerando la inflación

El IPC oficial marca un incremento estimado en los precios del 10% para los 3 últimos años.

Dado el actual problema en cuanto a la falta de credibilidad de los datos brindados por parte del INDEC; nos obliga a tener en cuenta números de centros privados: Según la pagina inflación verdadera Argentina en términos interanuales la inflación continúa acelerándose y ya se ubica en un 25,7%, 15,7 puntos porcentuales, por encima del dato del INDEC al mismo momento.



Por lo tanto trabajaremos con una inflación interanual promedio del 25%.

r = tasa de costo	0,203	anual
$\alpha$	0,25	anual
$r^*$	0.5037	anual

Calculo  $r^* = (1+0.203) * (1+0.25) - 1 = 0.5037$  anual.

Los Indicadores Financieros contemplando la inflación son:

VAN	13576.43	
TIR		0,52

El VAN = 13576,43 al ser el valor mayor a cero, se deduce que el proyecto agrega valor monetario al capital de la empresa aun con una inflación elevada; por lo tanto se acepta el proyecto contemplando la inflación.

La TIR = 52% anual > tasa de costo = 50.37% anual; por lo tanto se deduce que el proyecto es rentable aun contemplando una inflación del 25% anual.



# Capítulo 6

## Post evaluación del proyecto





Luego de haber desarrollado el proyecto completo de “modificaciones del plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Río Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” podemos dar respuesta a la pregunta origen:

*Modificando ciertas variables fundamentales ¿la apertura del restaurante “La quebrada” en la localidad de Ríos Ceballos es rentable?*

La respuesta a dicha pregunta es si.

Modificando las variables: ingresos por ventas, inversión inicial y mano de obra utilizada. Logramos que el proyecto sea rentable en un mediano plazo.

Para llegar a dicha conclusión desarrollamos una evaluación completa a los distintos indicadores financieros.

#### Criterio del valor actual neto:

Al ser la VAN mayor a cero se infiere que el proyecto es aceptable; agrega valor monetario al capital de la empresa.

#### Criterio de la tasa interna de retorno:

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con el cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR es mayor a la tasa de descuento de la empresa, lo que implica que el proyecto es rentable y aceptable.

#### Criterio de periodo de recuperación de la inversión:

El periodo de recupero para nuestro proyecto es el tercero, lo que implica que en el mismo se recuperará la inversión nominal.

#### Criterio razón beneficio – costo:

Al ser el coeficiente de beneficio-costos mayor que uno, se deduce que los ingresos superan los egresos del proyecto por lo tanto el proyecto es aceptable.



Dado el periodo inflacionario que vivimos, también se contemplo un fuerte nivel inflacionario que alcanza el 25% anual. Aun para dicha inflación seguimos manteniendo que el proyecto es rentable.

Todas las variables modificadas fueron seleccionadas por qué no afectan los cimientos del proyecto, el mismo sigue conservando aquellas fortalezas que le permiten competir en el actual mercado.

También podemos remarcar en este momento que el financiamiento obtenido para este proyecto es más que aceptable, sin y con inflación.

Debemos agregar que además de aceptar el proyecto de “modificaciones del plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” por los ingresos que va a generar la prestación del servicio, también se puede aceptar por:

- Ingresos adicionales que se pueden agregar por subproductos
- Ingresos generados pos la realización de otras actividades tales como reciclado de desperdicios; venta de equipos de remplazo
- Ingresos por valor residual o de desecho del proyecto.

Desde una visión más amplia se puede inferir que la implementación del restaurante en dicha localidad puede:

- Atraer mayor cantidad de turistas y personas de lugares aledaños
- Generar una nueva conducta en los habitantes de dicha localidad
- Producir una mayor demanda a la proyectada y eliminar competidores que mantienen iguales precios pero menor calidad de servicio.
- Generar nuevos empleos en la zona.
- Urbanización de un área que es de paso y los nuevos atractivos

Se puede concluir, dado lo antes redactado, que es factible la implementación y puesta en marcha del proyecto.



# Resultados



Para decidir sobre las “modificaciones del plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Río Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo”

Se realizó un análisis del “plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Río Ceballos”

Se determinaron las variables que se debían modificar y la justificación de los cambios.

Se determinó la nueva viabilidad comercial.

Se determinó la nueva viabilidad técnica- operativa, institucional y legal- ambiental.

Se dedujo la nueva fiabilidad económica- financiera.

Se realizó la post evaluación del proyecto.

De lo antes redactado, se concluyó que el proyecto es rentable en el mediano plazo, lo que implica que se puede implementar y poner en marcha la apertura del restaurante “La Quebrada” en la localidad de Ríos Ceballos, Córdoba.



# Conclusión



La realización del trabajo final de grado “Modificación del plan estratégico para la implementación de un restaurante en Ríos Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” busco re analizar el trabajo de “plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos” y de este modo ver que variables relevantes respecto al ámbito económico y financiero son posibles modificar.

Se planteo como principal incógnita: *Modificando ciertas variables fundamentales ¿la apertura de un restaurante en la localidad de Ríos Ceballos es rentable?*

Las preguntas que guiaron el trabajo fueron:

¿Qué variables son necesarias modificar?

Las variables que se determinaron modificar luego de un análisis completo del trabajo “Plan estratégico para la implementación de un restaurante en la localidad de Rio Ceballos”. Son aquellas que afectan a la inversión inicial, a los ingresos por ventas y los costos en que se incurren. Dichas variables fueron seleccionadas por que pueden modificarse sin afectar a los cimientos del proyecto.

¿Qué objetivo tiene la modificación de dichas variables?

El objetivo de la modificación de las variables es económico-financiero, se busca menores desembolsos y mayores ingresos para lograr la rentabilidad del proyecto. Lo que se pretende es brindar un servicio de excelencia, sustituyendo las variables originales por otras que no afecten la calidad del servicio pero que tengan una menor inversión inicial, mayores ingresos y menores costos.

¿Qué fases son necesarias para la realización de un replanteamiento?

Las fases utilizadas para realizar el replanteamiento del proyecto fueron aquellas que se vieron afectadas por las modificaciones de las variables tales como el plan de comercialización, el plan técnico operativo, institucional, legal y ambiental y económico financiero.



¿Qué estrategias competitivas son convenientes implementar?

Las estrategias competitivas a implementar son las mismas que se plantearon en el trabajo que dio origen al proyecto.

Desde que se inicio el trabajo final de grado "Modificación del plan estratégico para la implementación de un restaurante en Ríos Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo" se tuvieron en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas a través de la investigación de mercado realizada durante el año 2009; la misma proporciono las bases para aplicar una estrategia de enfoque de diferenciación, es decir, crear un producto que sea lo suficientemente diferente al de la competencia y que pueda ser percibido por el consumidor como único en el mercado.

¿Qué planes son necesarios implementar para determinar la rentabilidad en la apertura del restaurante?

Los Planes que se deben implementar para determinar la rentabilidad de la apertura del restaurante son el plan de comercialización, plan técnico-operativo y el plan económico-financiero.

De la investigación de mercado realizada a los fines de determinar la viabilidad de apertura de un restaurante en la Localidad de Río Ceballos en el Trabajo Final de Pregrado, se respetan en su mayoría los ítems en los cuales Restaurante La Quebrada se debe enfocar para tener éxito en el mercado los cuales son:

- ❖ La ubicación periférica en la ciudad.
- ❖ El terreno amplio para estacionamiento propio.
- ❖ La distribución interna; la cual cuenta con terraza, con el propósito de que los transeúntes puedan vislumbrar la belleza de las sierras y a su vez tengan un sector para fumar y un escenario para disfrutar espectáculos en vivo.
- ❖ Los menús infantiles y un sector especial para que los niños jueguen con la vigilancia y tutoría de una persona idónea para tal actividad.
- ❖ El servicio WIFI.



- ❖ Las debilidades observadas directamente de los oferentes de servicios gastronómicos instalados en la Localidad de Río Ceballos.
- ❖ La parte del mercado insatisfecha que actualmente no concurre a un restaurante y les gustaría hacerlo.
- ❖ El conocimiento sobre los requisitos para la habilitación de locales para realizar la actividad comercial en la Localidad de Río Ceballos.
- ❖ El conocimiento sobre lo establecido por la Municipalidad de Río Ceballos para la construcción.
- ❖ Los recursos humanos capacitados y con experiencia en la actividad gastronómica, turística y hotelera.
- ❖ El personal de contacto con capacitación permanente, distinguido por sus características humanas y técnicas.
- ❖ Brindar una atención personalizada a los clientes.
- ❖ La calidad en la materia prima.
- ❖ Los recursos económicos genuinos.
- ❖ El nicho de mercado para el consumo de bienes/servicio.
- ❖ El emprendimiento novedoso en la Localidad de Río Ceballos.
- ❖ Proporcionar las comodidades necesarias para personas con capacidades especiales.
- ❖ Las instalaciones caracterizadas por la calidad y el buen gusto, favoreciendo un clima confortable y ameno.
- ❖ Brindar la posibilidad de que los clientes desayunen con productos característicos de la región.

Una vez realizado el análisis del proyecto “Modificación del plan estratégico para la implementación de un restaurante en Ríos Ceballos, logrando la rentabilidad del mismo” podemos manifestar que el mismo es viable de aplicar manteniendo los cimientos que le dieron origen y es rentable ya que los nuevos indicadores que surgieron tras las modificaciones de las variables fundamentales, así lo demuestra.

El proyecto es viable porque no hay oferentes que cubran eficazmente las necesidades gastronómicas de la Localidad de Río Ceballos en la cual existe un





---

nicho de mercado para el negocio y es rentable debido a que las variables que se modificaron lograron cambiar los indicadores financieros en el mediano plazo generando un aumento de capital del negocio y bajo estas nuevas condiciones la tasa interna de retorno cubre la tasa de costo, aun contemplando una fuerte inflación que se está dando en nuestro país.



# Bibliografía



AAKER Y DAY. (2001) *Investigación de Mercados*. Editorial Limusa Wiley. México. 4º Edición.

ADES, LESLIEL J. (1993). *Manual del vendedor profesional*. Editorial Deusto. Argentina. 1º Edición.

ANDER-EGG, EZEQUIEL. (1992). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Humanitas. Buenos Aires. 19º Edición.

COCHRAN, WILLIAM G.; SESTIER BOUCLIER, ANDRÉS tr. (1992). *Técnicas de muestreo*. 9a. reimp.- México, MX: CECSA.- NI. 7076.- ISBN: 968-26-0151-7.

ECO, UMBERTO. (2006). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Editorial Gedisa. Barcelona. España. 8º reimpresión.

GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO. (1996). *Marketing de los Servicios*. Editorial ESIC. Madrid.

HEIZER, JAY y RENDER, BARRY. (1997). *Dirección de la producción, decisiones estratégicas y decisiones tácticas*. Editorial Prentice Hall.

IKONGRAF. PRIETO, GABRIEL ANTONIO. (2010). *Diseño y Comunicación Visual. Manual de Marca de "Restaurante"*.

KOTLER, PHILIP. (2001). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. México.

KOTLER, PHILIP. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. Prentice-Hall Hispanoamericana, SA. México. 8º Edición.

MOCHON/BECKER. (1996). *Economía, Principios y Aplicaciones*. Editorial Mcgraw-Hill. Madrid. 2º Edición.



---

ROBBINS, S & COUTLER, MARY (1994). *Administración*. Editorial Prentice Hall. 5ta edición.

SABINO, CARLOS A. (1989) *El Proceso de Investigación*. Editorial Humanitas. Buenos Aires. 1º Edición.

SANTESMASES, M. DYANE. (2005). *Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados*, Editorial Pirámide, Versión 3. Madrid.

SANTESMASES, MIGUEL. (2004). *Libro Marketing Conceptos Y Estrategias*. Editorial Pirámide. Madrid. 5º Edición.

SAPAG CHAIN, NASSIR. (1996). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 3º Edición.

WERTHER, WILLIAM B., JF y KEITH, DAVIS. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*, Editorial Mc.GRAW, Hill. México 4º Edición.



### Sitios Web:

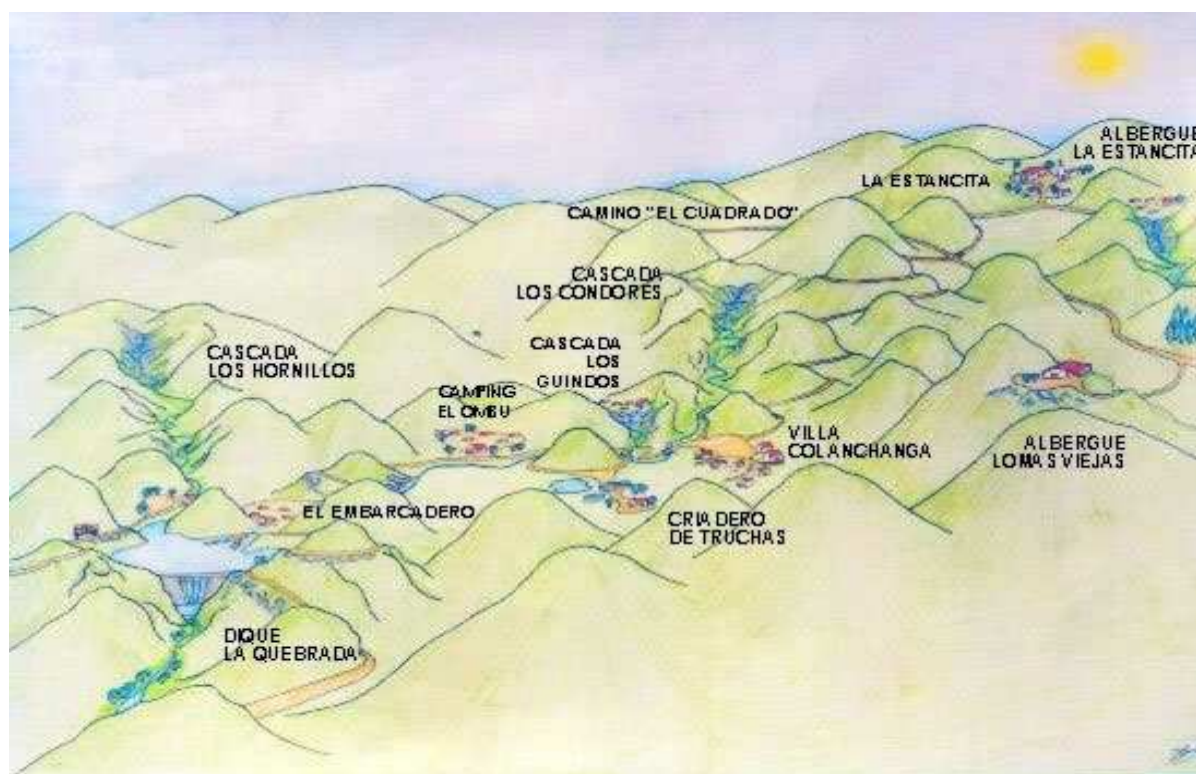
A continuación, se mencionan los sitios Web. consultados a lo largo de la investigación. Se han ordenado de acuerdo al orden de aparición en el texto.

- ❖ <http://www.cba.gov.ar/censo>. Página disponible, consultada en el mes de septiembre del año 2009 y julio 2012 para actualización de trabajo.
- ❖ <http://www.rioceballos.gov.ar/> Página disponible, consultada en el mes de septiembre del año 2009 y julio 2012 para actualización de trabajo.
- ❖ <http://www.rioceballos.com/> Página disponible, consultada en el mes de septiembre del año 2009.
- ❖ <http://www.revistaayllu.blogspot.com/>. Página disponible, consultada en el mes de septiembre del año 2009 y julio 2012 para actualización de trabajo.
- ❖ <http://www.inflacionverdadera.com/>. Pagina disponible consultada en el mes de julio y agosto 2012.
- ❖ <http://www.uthgra.org.ar/site/index.php/> Pagina disponible consultada en el mes de julio y agosto 2012.
- ❖ <http://www.estudiarencordoba.com.ar/portal/DesktopModules/Guia/ListadoCarreras.aspx/>. Página disponible, consultada en el mes de septiembre del año 2009 y julio 2012 para poder chequear Anexo 3.
- ❖ <http://www.cordobaregistrada.com.ar/ne.html>. Página disponible, consultada en el mes de agosto del año 2010 y Julio 2012.
- ❖ <http://www.inpi.gov.ar/pdf/GMarcas.pdf>. Página disponible, consultada en el mes de agosto del año 2010.
- ❖ [turismorioceballos@gmail.com](mailto:turismorioceballos@gmail.com).
- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki>. Página disponible, consultada en el mes de octubre del año 2010.
- ❖ <http://www.uthgra.org.ar/site/index.php>. Página disponible, consultada en el mes de octubre del año 2010 y julio 2012 para actualización del trabajo.



# Anexos

- Anexo 1: Ubicación de los Atractivos turísticos de la Localidad de Río Ceballos.<sup>13</sup>



RESERVA HÍDRICA NATURAL PARQUE LA QUEBRADA

VILLA COLANCHANGA:

LAS PISADITAS:

CASCADA LOS CÓNDORES:

CASCADA LOS HORNILLOS:

SALTO LA ESTANCITA:

AGUAS DEL PEÑÓN:

GRUTA ITATÍ:

MONUMENTO AL CRISTO REDENTOR- CERRO ÑU PORÁ:

GRUTA SANTA TERESITA:

PASEO Y ANFITEATRO JORGE NEWBERY

VILLA LOS ALTOS:

<sup>13</sup> <http://www.rioceballos.com/>



- *Anexo 2: Aspectos importantes del Código del uso del suelo, Ordenanza N° 1622/07:*

**VISTO:**

La necesidad de proveer los medios normativos para un desarrollo armónico de la ciudad, mediante regulaciones del uso y ocupación del suelo en el ejido urbano municipal, orientadas a obtener calidades de habitabilidad, en las que se puedan desarrollar todas las actividades industriales, comerciales y de servicio sin alterar más allá de lo admisible las condiciones de higiene, salubridad y funcionalidad entre otras, así como reglar la localización y las superficies admisibles de las actividades de tipo industrial o uso equiparable al mismo conforme a sus grados de compatibilidad con las áreas residenciales, ya sean por razones de escala de aplicación o por motivos ambientales, en beneficio de una mejor calidad de vida, y de un positivo desarrollo físico y económico:

**Y CONSIDERANDO:**

La diversidad de actividades y modos de ocupación que en él se desarrollan que requieren criterios de organización y distribución, se formulan las siguientes precisiones para la interpretación del presente proyecto:

Idea de ciudad

El pensamiento del habitante medio común establece como meta una ciudad de turismo, centro micro regional en lo cultural, deportivo y de servicios, de alta calidad ambiental que privilegie el entorno natural apoyada en un desarrollo sustentable.

Marco legal

La presente ordenanza propuesta, se complementará con el resto de las normas municipales vigentes que no se opongan a la misma; en caso de duda prevalecerá lo establecido en ésta.

Consejo de Urbanización

Para los casos no contemplados en las presentes normativas o cuya naturaleza técnica así lo requiera, se propone la creación del Consejo de Urbanización que recomendará al Departamento Ejecutivo Municipal las soluciones más





convenientes.

#### Ambiente

La calidad ambiental consiste en la relación armónica y equilibrada de todos los factores que lo configuran, desde la población con sus actividades hasta la estructura funcional y física del lugar.

Para lograr buena calidad ambiental es necesario evitar producir acciones degradantes o contaminantes de sus habitantes, así como la prevención de la polución en todas sus formas en la administración de los recursos físicos y los servicios públicos o privados.

#### Zonas

El espacio urbano es organizado en zonas de características homogéneas en cuanto al uso del suelo y su grado de ocupación y están representadas en un Plano de Zonificación.

Se clasifican en uso residencial, comercial, de reserva, de ocupación prioritaria o diferida o condicionada, zonas especiales, zonas a definir por proyectos. No se incluyen zonas industriales, aunque se posibilita la localización de actividades productivas en correlación con las compatibilidades con el uso dominante pertinente.

#### Usos del suelo

Son los destinos particulares que se asignan a los inmuebles urbanos, suburbanos o rurales dentro del ejido municipal.

#### Listado de usos

Cada zona se describe con cuatro niveles de utilización del suelo que varían desde la compatibilidad hasta la prohibición, los que se expresan con una lista de usos característicos, basados en la realidad de cada sector y en la proyección futura que se prevé para los mismos.

#### Ocupación del suelo

Es la superficie que se puede destinar a las construcciones dentro de un predio, en relación porcentual con la superficie de la parcela.

#### Parámetros de ocupación del suelo.

Se expresan en parámetros cuantitativos las posibilidades de ocupación, las que tienen estrecha relación con las pendientes del terreno y las escorrentías así como con la disponibilidad de servicios de infraestructura urbana y con el



carácter de las actividades en cada zona.

#### Servicios

La planta urbana efectiva y eficiente es aquella que está servida por infraestructura básica. Dicha planta aún no se encuentra ocupada totalmente y de estarlo, permitiría duplicar la población actual.

Otras áreas con loteos antiguos dos veces superior al área hoy ocupada y que no tienen esos servicios son capaces de albergar al triple de la población actual, lo cual significa un serio riesgo de desequilibrio económico y ecológico en caso de expansión poblacional descontrolada.

La presente norma procura el equilibrio de esas variables en el tiempo y en el espacio.

#### Uso conforme del suelo

Procura la estética del espacio urbano natural y artificial. Promueve la preservación de los valores edilicios o naturales significativos, evita la presencia de construcciones precarias e inadecuadas a los fines de la idea de ciudad así como la presencia de actividades al aire libre incompatibles con las normativas.

Por ello:

**EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE RÍO CEBALLOS SANCIONA CON FUERZA DE ORDENANZA: CÓDIGO DE USO Y OCUPACIÓN DEL SUELO, PATRONES POR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y AMPLIACIÓN CÓDIGO DE EDIFICACIÓN.**

---

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE RÍO CEBALLOS, EN SESION ORDINARIA 45ta., DE FECHA 6 DE DICIEMBRE DEL 2007, CONSTANDO EN ACTA N° 1220.-

- *Anexo 3: Instituciones en la Localidad de Córdoba.*

**Carreras con orientación gastronómica brindadas en la Ciudad de Córdoba.**



Institución	Carrera
Azafrán Escuela de Gastronomía	Bartender profesional
	Profesional gastronómico
	Tecnicatura superior en gastronomía
	Sommelier profesional
	Profesional pastelero
Escuela de Cocina Canela	Cocina profesional
Escuela Profesional de Cocina y Pastelería Tomás Sánchez	Cocinero profesional
	Pastelería profesional
	Profesional gastronómico
La Casa de Marité	Cocinero profesional
	Tecnicatura en pastelería y repostería
	Tecnicatura superior en gastronomía
	Tecnicatura superior en pastelería
STILO Italo-Argentino	Cocinero profesional italo-argentino
	Sommelier
Celia Escuela Integral Gastronómica	Especialista en cocina dietética
	Profesional Bartender
	Profesional gastronómico
	Profesional panadero
	Profesional pastelero
	Sommelier profesional
IGA Instituto Gastronómico Argentino	Especialista en gastronomía y alta cocina
	Pastelería profesional
ESBE Escuela Superior de Bebidas y Eventos	Profesional Sommelier
Mariano Moreno Instituto Superior	Gastronomía

Fuente: <http://www.estudiarencordoba.com.ar/portal/DesktopModules/Guia/ListadoCarreras.aspx>.



**Carreras con orientación en turismo brindadas en la Localidad de Córdoba.**

Institución	Carrera
Colegio Universitario IES Siglo 21	Administración de empresas de turismo, hotelería y gastronomía
Universidad Empresarial Siglo 21	Tecnicatura superior en turismo
	Licenciatura en gestión turística
Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco	Guía superior en turismo
	Tecnicatura superior en gestión de empresas de turismo y de transporte
Universidad Blas Pascal	Licenciatura en turismo
	Tecnicatura universitaria en gestión de empresas de turismo
Universidad de Congreso	Licenciatura en turismo
ISMM Instituto Superior Mariano Moreno	Tecnicatura superior en administración de agencias de viajes y turismo
	Turismo
ISET Instituto Superior de Educación y Trabajo	Tecnicatura superior en administración de empresas de turismo
Spinoza Establecimiento Educativo de Nivel Superior	Tecnicatura superior en turismo
STILO Italo-Argentino	Turismo y Hotelería

Fuente: <http://www.estudiarencordoba.com.ar/portal/DesktopModules/Guia/ListadoCarreras.aspx>.

**Carreras con orientación en hotelería brindadas en la Localidad de Córdoba.**

Institución	Carrera
CEICOS Centro de Estudio e Investigación en Comunicación Social	Administración hotelera
Mariano Moreno Instituto Superior	Hotelería
ESBE Escuela Superior de Bebidas y Eventos	Housekeeping (Governanta/e de hotel)
Universidad Empresarial Siglo 21	Licenciatura en administración hotelera
Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco	Tecnicatura superior en gestión de empresas de servicios de alojamiento

Fuente: <http://www.estudiarencordoba.com.ar/portal/DesktopModules/Guia/ListadoCarreras.aspx>.

**Carreras con orientación en comunicación brindadas en la Localidad de Córdoba.**

Institución	Carrera
Colegio Universitario IES Siglo 21	Administración de empresas de relaciones públicas e institucionales
	Licenciatura en relaciones públicas e institucionales
	Analista en relaciones públicas e institucionales
Universidad Blas Pascal	Licenciatura en comunicación institucional



CEICOS Centro de Estudio e Investigación en Comunicación Social	Organización de eventos
	Relaciones públicas
UNC - Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Escuela de Ciencias de la Información	Relaciones públicas
ESBE Escuela Superior de Bebidas y Eventos	Tecnicatura en Planificación y organización de eventos
	Wedding planner (Organizador de bodas)
Institución Cervantes de Fundación Universitaria Cervantes	Tecnicatura superior en relaciones públicas
Escuela de Ejecutivos de Ceremonial RRPP y Comunicación / Instituto Argentino de Ceremonial y RRPP	Tecnicatura superior en relaciones públicas y ceremonial empresario

Fuente: <http://www.estudiarencordoba.com.ar/portal/DesktopModules/Guia/ListadoCarreras.aspx>.

**Carreras con orientación en Comercialización brindadas en la Localidad de Córdoba.**

Institución	Carrera
Colegio Universitario IES Siglo 21	Administración de empresas de marketing
	Analista de los mercados y estrategias de comercialización
	Licenciatura en marketing (comercialización)
Saber Instituto Superior de Estudios en Administración y Negocios	Analista en marketing
	Ciclo de licenciatura en comercialización
Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano UNC	Tecnicatura superior en comercialización

Fuente: <http://www.estudiarencordoba.com.ar/portal/DesktopModules/Guia/ListadoCarreras.aspx>.

- Anexo 4: Actividad Comercial, Industria y de Servicio- Habilitación- Requisitos generales.



*Municipalidad de Río Ceballos*

**ACTIVIDAD COMERCIAL, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS**

**HABILITACIÓN- REQUISITOS GENERALES**

**A PRESENTAR POR EL SOLICITANTE:**

- a)- FORMULARIO C-1 (INSCRIPCIÓN).
- b)- COPIA DNI.
- c)- COPIA DE TÍTULO POR EL QUE OCUPA EL INMUEBLE.
- e)- LIBRETAS SANITARIAS (TITULAR Y EMPLEADOS)  
Inicial: \$ 20,00- (c/ 2 fotos carnet, tramitación de Certificado de Buena Salud en Centro de Salud Municipal) Renovación Anual: \$ 15,00-
- f)- LIBRO DE INSPECCIONES: \$ 30,00-
- g)- CERTIFICADO DE INSPECCIÓN DE BOMBEROS DE LA POLICÍA DE LA PCIA., en los siguientes casos:  
 SUPERFICIES COMERCIALES DE MÁS DE 250 M2, INDUSTRIAS CON MÁS DE 5 EMPLEADOS, HOTELES, GERIÁTRICOS Y NOSOCOMIOS, CINES, CLUBES, BARES, RESTAURANTES Y CONFITERÍAS. DISCOTECAS, BOLICHES NOCTURNOS, PUBS Y SALONES QUE SE PREVEA MASIVA CONCURRENCIA DE PÚBLICO. VENTA, DISTRIBUCIÓN Y DEPÓSITO DE: COMBUSTIBLES DE CUALESQUIER ESTADO, SUSTANCIAS PELIGROSAS, TÓXICAS, EXPLOSIVAS Y CONTAMINANTES.

**ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL:**

- a)- Informe de Obras Públicas (Se constatará: Planos aprobados, playa de estacionamiento, nivel de vereda, línea municipal, sanitarios, condiciones edilicias cuando las características de la actividad lo requieran, etc.)- En caso de que el edificio propuesto para desarrollar la actividad no esté afectado en su totalidad, se deberá constatar y verificar la parte del inmueble a utilizar (según lo declarado en el Formulario C-1).
- b)- Libre Deuda (sobre cuentas cuyo titular sea el solicitante y sobre el inmueble a ocupar)
- c)- Acta de Inspectores (evaluando las condiciones bromatológicas, higiénicas, etc.
- d)- Informe de Defensa Civil (Verificando las medidas de seguridad, etc.)

EN CASO DE NO REUNIR LAS **CONDICIONES DE SEGURIDAD, MORALIDAD E HIGIENE**, EL ESTABLECIMIENTO, COMERCIO O INDUSTRIA EN CUESTIÓN **NO PODRÁ SER HABILITADO.**

SI ESTUVIESE FUNCIONANDO CORRESPONDERÁ SU **CLAUSURA.**

SI HUBIESE **INCUMPLIMIENTO** DE ALGUNO DE LOS **REQUISITOS** (EXCEPTO HIGIENE, MORALIDAD Y SEGURIDAD) **GENERALES** O **ESPECÍFICOS** SE PROCEDERÁ A OTORGAR LA **HABILITACIÓN PRECARIA** POR EL TÉRMINO DE 6 MESES.

PARA OBTENER LA **HABILITACIÓN DEFINITIVA** SE DEBERÁ CUMPLIR CON TODOS LOS REQUISITOS EXIGIDOS. SE OTORGARÁ POR EL TÉRMINO DE 3 AÑOS (ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS) Ó 10 AÑOS (ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES).

EN CASO DE DAR LA **BAJA** O CESE DE LA ACTIVIDAD HABILITADA, SE DEBERÁN EFECTUAR LAS GESTIONES CORRESPONDIENTES ANTE LA OFICINA DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y TENER **REGULARIZADA LA SITUACIÓN TRIBUTARIA.**